B

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

KRYTERIA OCENY PRACY DOWÓDZTW PODCZAS PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA OPERACJI (WALKI)

pk. „KRYTERIUM-2"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. II
Akademii Obrony Narodowej

62727

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4788
05-004788-003-0

WARSZAWA

2001

P 81

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 62727
II
Akademii Obrony Narodowej

KRYTERIA OCENY PRACY DOWÓDZTW PODCZAS PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA OPERACJI (WALKI)

pk. „KRYTERIUM -2"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
IV
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii

WARSZAWA 2001

Recenzent: płk dr hab. Witold LIDWA

Zespół autorski

- mjr dr inż. Zbigniew KLAWITTER (kierownik zespołu)- rozdział 1.
- mjr dr inż. Marek STRZODA - rozdział 2.
- kpt. dypl. Norbert PRUSIŃSKI – rozdział 3.

Korekta autorska

SPIS TREŚCI

WSTĘP **4**

1. KRYTERIUM JAKO WYZNACZNIK OCENY DOWODZENIA **6**

1.1. Uwarunkowania operacyjno-taktyczne dowodzenia 6

1.2. Założenia ogólne dowodzenia wojskami 15

1.3. Pojęcie kryterium i jego klasyfikacja 34

2. CZYNNIKI DETERMINUJĄCE WŁAŚCIWĄ ORGANIZACJĘ I FUNKCJONOWANIE DOWÓDZTW NA STANOWISKACH DOWODZENIA **38**

2.1. Struktura organizacyjno-funkcjonalna stanowisk dowodzenia jako obszar identyfikowania kryteriów oceny dowództwa 41

2.2. Założenia organizowania stanowisk dowodzenia 50

2.2.1. Organizacyjne i funkcjonalne elementy struktury obsady operacyjnej 54

2.2.2. Relacje pomiędzy dowództwami w strukturze funkcjonalnej 59

2.2.3. Kompetencje osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych w zakresie organizowania stanowisk dowodzenia 61

2.2.4. Rozmieszczenie stanowisk dowodzenia 71

2.3. Założenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia 83

2.3.1. Przemieszczanie stanowisk dowodzenia 83

2.3.2. Ubezpieczenie 91

2.3.3. Zabezpieczenie inżynieryjne 96

2.3.4. Maskowanie 101

2.3.5. Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej 107

2.3.6. Organizacja przedsięwzięć obrony przeciwchemicznej 109

2.3.7. Zabezpieczenie logistyczne 113

2.3.8. Odtwarzanie stanowisk dowodzenia 116

3. KRYTERIA OCENY PRACY DOWÓDZTW PODCZAS REALIZACJI PROCESU DOWODZENIA **122**

3.1. Ustalenie położenia 125

3.2. Planowanie 128

3.3. Stawianie zadań 136

3.4. Kontrola prowadzenia działań 139

ZAKOŃCZENIE **143**

BIBLIGRAFIA **145**

ZAŁĄCZNIKI **147**

WSTĘP

Możliwość oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki) stworzyła naukowo – badawczy problem w zakresie funkcjonowania centr dowodzenia rozmieszczonych na stanowiskach dowodzenia szczebla operacyjno – taktycznego wojsk lądowych SZ RP. Powyższa problematyka naukowo - badawcza wynika z faktu, że obecnie (dotyczy to głównie ćwiczeń dowódczo – sztabowych organizowanych w Akademii Obrony Narodowej) brak jest dokumentów normatywnych na temat prowadzenia oceny poszczególnych zespołów organizacyjno – funkcjonalnych dowództw oraz elementów grupy zabezpieczenia. Jak również brak jest dokumentów, które by w zakresie szczegółowym określały kryteria pracy dowództw szczebla operacyjno – taktycznego w ramach funkcjonowania wyżej wymienionych zespołów w zakresie przygotowania i prowadzenia działań operacyjno – taktycznych.

Celem głównym programu badawczego jest – sformułowanie i opracowanie kryteriów oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki) na stanowiskach dowodzenia (SD).

Z kolei **celem pierwszego etapu prac badawczych było** - opracowanie metodycznych założeń programu, określenie obszarów funkcjonalnych podlegających kodyfikacji, zaproponowanie rodzajów determinantów oceny odnośnie przyjętych obszarów, upowszechnienie wyników badań w postaci opracowania.

Dokonana analiza problemu w pierwszym etapie badań i wskazane rozwiązania sygnalizują potrzebę dokonania istotnych przewartościowań w obszarze oceny dowodzenia. Istnieją dwie podstawowe przyczyny takich przewartościowań. Pierwsza z nich dotyczy opracowania instrukcji oceny różnego rodzaju ćwiczeń prowadzonych w uczelniach wojskowych, dotyczy to również Akademii Obrony Narodowej. Druga to możliwość wykorzystania wyników badań do opracowania instrukcji oceny pracy dowództw na szczeblu operacyjno – taktycznym w wojskach lądowych.

Wyniki prowadzonych badań mogą również stworzyć płaszczyznę naukową do opracowania dokumentów normatywnych odpowiadających ustaleniom standaryzacyjnym obowiązującym w wojskach lądowych NATO. Zarówno w zakresie

działalności bieżącej, kontrolnej oraz w ramach wspólnych ćwiczeń organizowanych w ramach sojuszu.

Przedstawione uwarunkowania zainicjowały opracowanie II etapu pracy naukowo - badawczej, **której celem jest** - opracowanie kryteriów oceny pracy dowództw dla wybranych zespołów stanowisk dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki).

Sformułowany cel pozwala na przyjęcie określonego algorytmu badań, z którego wynika, że przedmiotem badań były by komórki sztabowe stanowisk dowodzenia mające bezpośredni wpływ na proces przygotowania i prowadzenia działań na szczeblu operacyjno – taktycznym (korpus – dywizja – brygada), a więc Zespół Planowania i Zespół Dowodzenia z Centrum Dowodzenia stanowisk dowodzenia oraz poszczególnych elementów zabezpieczenia ich funkcjonowania.

W trakcie prowadzonych rozważań podstawowym narzędziem badawczym była analiza podczas, której rozpatrywano następujące zagadnienia:

1.Pojęcie i znaczenie kryterium.

2.Uwarunkowania operacyjno – taktyczne i założenia ogólne dowodzenia.

3.Strukturę organizacyjno – funkcjonalną stanowisk dowodzenia jako obszar identyfikacji oceny pracy dowództw.

4.Założenia organizowania stanowisk dowodzenia.

5.Proces dowodzenia jako obszar podlegający kodyfikacji.

6.Kryteria oceny pracy Zespołów Planowania i Dowodzenia podczas prowadzenia i przygotowania działań na stanowiskach dowodzenia.

W II etapie pracy naukowo - badawczej główną uwagę skupiono na przedstawieniu ogólnych teoretycznych założeń dotyczących potrzeb stosowania kryteriów oceny w dowodzeniu. W dalszej kolejności określono czynniki determinujące właściwą organizację i funkcjonowanie dowództw na stanowiskach dowodzenia. Co z kolei pozwoliło na zaproponowanie kryteriów oceny pracy dla Zespołu Planowania i Dowodzenia podczas realizacji procesu dowodzenia na stanowiskach dowodzenia zarówno w czasie przygotowania jak i prowadzenia działań. Przyjmujemy, że tak przyjęty proces badawczy pozwoli w dalszej kolejności

na opracowanie kryteriów oceny dla pozostałych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Co zamierzamy przedstawić w III etapie pracy.

1. KRYTERIUM JAKO WYZNACZNIK OCENY DOWODZENIA

Rozwiązując dowolny problem taktyczno - operacyjny lub ogniowy, należy pracę rozpocząć od określenia kryteriów, według których dokonywana jest ocena wariantów działania, a następnie przyjąć kryterium wyboru najlepszego rozwiązania. Zazwyczaj istnieje możliwość przyjęcia wielu kryteriów oceny. W przypadku działań bojowych mogą być nimi: potencjał bojowy, wskaźnik efektywności niszczenia, wskaźnik ukompletowania wojsk, stosunek sił, korzyści (straty) terenowe, tempo przemieszczania linii styczności wojsk, tempo ubytku potencjału bojowego i inne. W dowodzeniu, ze względu na jego specyfikę właściwym jest przyjęcie kryteriów o nieco innym charakterze.

W tym rozdziale proces badawczy skupiono głównie na szczeblu operacyjnym i taktycznym w obszarze dowodzenia wojskami lądowymi. Przedmiotem oceny były przede wszystkim uwarunkowania operacyjno - taktyczne dowodzenia oraz strona organizacyjna systemu dowodzenia, a w tym procedury dowodzenia oraz infrastruktura techniczna. Dążono przy tym do ustalenia, w jakim zakresie obecna struktura systemu dowodzenia stwarza możliwość zastosowania kryteriów oceny.

1.1. Uwarunkowania operacyjno – taktyczne dowodzenia

Przeobrażenia jakie muszą dokonać się w Siłach Zbrojnych zarówno strukturalno-organizacyjne jak i techniczne[1], a przede wszystkim obecność w Sojuszu północnoatlantyckim skłaniają do wielu refleksji. Pojawia się szereg opracowań naukowych oraz dokumentów normatywnych, które wskazują na potrzeby ciągłego doskonalenia i podnoszenia naszej wiedzy dotyczącej, w najogólniejszym ujęciu, perspektywicznego pola walki rozpoczynającego się XXI wieku. Coraz szybsze

[1] Zmiany wynikają z programu modernizacji naszych sił zbrojnych do 2012 roku.

zmiany technologiczne, a w szczególności ich zastosowanie w walce zbrojnej[2] (w działaniach taktycznych) ma swoje implikacje, które należy szczegółowo analizować. Również wpływ trzeciej (informatycznej) fali[3] (pojawiło się już określenie czwarta fala) na pole walki stawia nowe wyzwania przed szeroko rozumianym dowodzeniem. Taki punkt widzenia, szczególnie istotny staje się na szczeblach taktycznych, gdzie przedstawione uwarunkowania znajdują swoje znaczące odzwierciedlenie w rzeczywistości. O znaczeniu i priorytetowym miejscu dowodzenia w walce zbrojnej świadczą liczne przykłady z ostatnich konfliktów zbrojnych oraz wnioski formułowane na ich podstawie. Warto również przytoczyć słowa Z. Galewskiego, który stwierdził, że „*dowodzenie jest jednym z najbardziej istotnych czynników powodzenia w walce, którego sprawność przekłada się na wynik działań bojowych.*"[4]

Analiza wybranych konfliktów zbrojnych potwierdza tezę, że pojawienie się nowych, coraz doskonalszych środków walki zmusza teoretyków wojskowych do weryfikacji poglądów na prowadzenie działań taktycznych. Techniczne środki walki ich jakość i poziom nowoczesności rzutuje w sposób zasadniczy na formy i sposoby prowadzenia tych działań. Przesłanka ta ma swoje głębokie uzasadnienie zwłaszcza w kontekście wniosków z wojny w rejonie Zatoki Perskiej.[5] Z analizy jej przebiegu wynika, że przy przyjęciu odpowiedniej struktury organizacyjnej pododdziałów, zastosowaniu odpowiedniej taktyki działania i wsparciu można w pełni wykorzystać nie tylko właściwości terenu w rejonie działań bojowych, ale i walory bojowe czołgów, transporterów opancerzonych, bojowych wozów piechoty, artylerii, śmigłowców oraz lotnictwa. Niebagatelną rolę w tym procesie ma do spełnia dowodzenie. Poprzez złą organizacja systemu dowodzenia, błędne decyzje, niewłaściwą koordynację i taktykę działania można doprowadzić do klęski posiadając nawet przewagę ilościową i jakościową w ludziach, i w sprzęcie, a dobitnym tego przykładem może być wojna w Czeczenii[6] z 1995 roku. Nabiera to również znaczenia

---

[2] Jest to pewne uogólnienie ponieważ domeną wojska stało się również zapobieganie walce zbrojnej, świadczą o tym nowe zadania i podział działań taktycznych, w których wyróżniono działania pokojowe. Por. Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa 1999, s. 10; A., H. Toffler, Wojna i Antywojna, Warszawa 1997.
[3] Por. A. Toffler, Trzecia fala, Warszawa1987.
[4] Z. Galewski, Czynniki powodzenia we współczesnej walce, Warszawa 1986, s. 102.
[5] Por. W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek , Możliwy obraz działań wojennych, Myśl Wojskowa 1996 nr 2, s. 46.
[6] Z. Klawitter, Dowodzenie brygadą zmechanizowaną w walce, Warszawa 1999.

wobec coraz bardziej widocznego zrównoważenia jakościowego środków walki ewentualnych stron konfliktu.

Wojna w Zatoce Perskiej rozpoczęła erę wojen najwyższego poziomu technologicznego, włączającą jednocześnie w zakres działań aktywnych Kosmos jako eter. Na skalę masową wykorzystane zostały masowe różnorodne wzory uzbrojenia i amunicji, którym druga strona nie była w stanie się przeciwstawić, a nawet nie zawsze wiedziała o ich istnieniu. Szczególnie ważną rolę odegrało zastosowanie przez siły koalicyjne najnowszych środków walki radioelektronicznej, rozpoznania, zautomatyzowanych systemów dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki. Wystarczyło to na pokonanie olbrzymich liczebnie wojsk irackich. Przewaga technologiczna koalicji antyirackiej skutecznie zminimalizowała przewagę w ilości związków taktycznych i uzbrojenia wojsk irackich. Potwierdziło to tezę, że olbrzymie liczebnie wojska lądowe stają się mniej potrzebne dla odniesienia zwycięstwa w wojnie. Potwierdziły się też założenia, że wiodącą rolę w rozgromieniu przeciwnika spełniają elementy strategiczne i operacyjne, stąd też bitwa w nowych warunkach przestaje być jedynym sposobem zapewnienia sobie zwycięstwa.

Ukształtowały się nowe formy i sposoby działań operacyjnych i taktycznych takie jak: starcie elektroniczno - ogniowe, zdalne sterowanie walką, rajdy powietrzno – szturmowe, głębokie działania manewrowe. Właśnie starcia elektroniczno - ogniowe będą odgrywać szczególną rolę w przyszłej wojnie. Są one połączeniem zmasowanych, skoordynowanych czasowo - powietrzno – kosmicznych, rakietowych i elektronicznych uderzeń. Dzięki nim cele operacji mogą być w określonych warunkach osiągane bez angażowania wojsk lądowych na terytorium przeciwnika.

Analizie podlega również klasyczna forma natarcia jaką jest przełamanie. Naruszenie operacyjnej trwałości systemu obronnego realizowane będzie długotrwałym i nieprzerwanym zmasowanym elektroniczno – ogniowym oddziaływaniem. Przewidywać należy, że zanikną metodyczno – liniowe formy działań bojowych, a także starcia bezpośrednie, a rzadkością staną się stabilne fronty i długotrwałe przerwy operacyjne.

Wojna technologiczna wymagać będzie osiągnięcia wysokiej aktywności, konsekwentnego zmasowania sił i środków w gotowości do wykonania uderzenia

do przeprowadzenia manewru, realizowania przedsięwzięć w ramach współdziałania, wszechstronnego zabezpieczenia operacji, dążenie do osiągnięcia ciągłego dowodzenia wojskami. Wszystko to zmierza do osiągnięcia zdecydowanej przewagi nad przeciwnikiem nie tylko na lądzie, ale i w powietrzu (eterze), wykonania kombinowanych lądowo – powietrznych uderzeń, zapewnienia sprawnego odizolowania zgrupowań uderzeniowych przeciwnika od odwodów i elementów logistycznych oraz pobicia go częściami. Wymaga to znacznego przewartościowania działań w głębi ugrupowania przeciwnika w długotrwałym oderwaniu od sił głównych, szybkiego przechodzenia z jednego rodzaju działań do innego, przeprowadzenia powietrzno – lądowych rajdów, blokowania arterii komunikacyjnych przeciwnika i jego stanowisk dowodzenia.

Przewiduje się, że pole walki będzie manewrowe, dynamiczne, a działania prowadzone będą z dużym natężeniem, kompleksowym oddziaływaniem różnorodnych środków rażenia i walki elektronicznej[7], na tym tle znacząco wyróżniać się będzie walka informacyjna.

Pole walki nabierze charakteru powietrzno-lądowego również na szczeblach taktycznych, kształtując tym samym środowisko działania.

Analizy wskazują, że w przyszłych działaniach końcowy cel osiągnąć można będzie zarówno w wyniku działań obronnych jak i zaczepnych, a w początkowej fazie konfliktu znacząca rolę odgrywać będą też działania opóźniające. Niezmiernie ważne będą również działania pomocnicze, w szczególności przemieszczanie.

Kierunki doskonalenia i rozwoju środków walki zmierzają między innymi do wzrostu ich siły rażenia. Doprowadzi to do sytuacji, w której zarówno broniący jak i nacierający stanie się wrażliwy na oddziaływanie ogniowe. Z punktu widzenia osiągnięcia celów walki, siła ognia w przypadku obrony będzie decydowała o oporze, a o uderzeniu w natarciu. Siła rażenia jaką dysponują nowe środki walki wynika między innymi z zastosowania najnowocześniejszych technologii. Opracowania[8], dotyczące wizji przyszłych działań wskazują, że nowe środki walki, które wejdą na

---

[7] W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, Przyszła wojna – jaka?, Warszawa 1995, s. 144.

[8] Analiza literatury przedmiotu wskazuje na duże zainteresowanie powyższym problemem ze strony teoretyków wojskowych: Cz. Dęgę, M. Huzarskiego, W. Kaczmarka, S. Kozieja, J. Pawłowskiego, Z. Ścibiorka, J. Zielińskiego.

wyposażenie wojsk odegrają znaczącą rolę w procesie przygotowania i prowadzenia działań oraz dowodzenia w sytuacjach dynamicznych. Szczególnie istotne znaczenie, z militarnego punktu widzenia, mieć będzie nie liczebność wojsk, lecz ich nowoczesność.[9] Istnieje duże prawdopodobieństwo, że walka przybierze charakter „wojny techniki i technologii".

Analiza przebiegu rozwoju środków walki wskazuje na ekspansję technologiczną, szczególnie w zakresie modernizacji środków aeromobilnych. Śmigłowce, obok czołgu, bojowego wozu piechoty i transportera opancerzonego, stopniowo awansują do roli podstawowego środka walki wojsk lądowych. W działaniach spełniają one coraz większą rolę we wsparciu i osiągnięciu powodzenia poprzez zwiększenie tempa natarcia oraz obezwładnianie nacierającego przeciwnika w obronie. Dlatego też pojawienie się śmigłowców w strukturach organizacyjnych wojsk lądowych radykalnie zmieni możliwości manewru, zmniejszy stopień jego uzależnienia od sytuacji na ciągach komunikacyjnych, a także od rozbudowy fortyfikacyjnej i zapór inżynieryjnych przeciwnika.[10]

Z kolei następstwem rozwoju elektroniki jest pojawienie się niezwykle groźnego wymiaru pola walki - wymiaru elektronicznego. Trudno jednoznacznie określić jakie skutki może to wywołać podczas działań bojowych. Można jednak przypuszczać, że nie pozostanie to bez wpływu na proces przygotowania i prowadzenia działań taktycznych. Zapowiedź potencjalnych możliwości i skutków wojny elektronicznej obserwowaliśmy podczas ostatniego konfliktu w rejonie Zatoki Perskiej.[11] Jego symptomy wystąpiły również w konflikcie o Kosowo, mimo że miał on wybitnie powietrzny charakter to jednak znaczenie elektroniki i jej udział był wyraźnie widoczny.

Ogromne zmiany zaszły w skuteczności prowadzenia ognia Obok siły rażenia charakteryzuje się on precyzją trafienia dochodzącą do 100%, tym samym podnosi się

---

[9] Na szczególną uwagę zasługują doświadczenia z wojny w Zatoce Perskiej. Rażąca dysproporcja nowoczesności sprzętu bojowego (szczególnie systemów kierowania ogniem) powodowała, że alianci niszczyli irackie czołgi, bojowe wozy piechoty, zanim weszli w zasięg ich ognia. Por. Ocena wykorzystania uzbrojenia i sprzętu wojskowego w wojnie w rejonie Zatoki Perskiej, Warszawa 1992, s. 53; Z. Czarnotta, Żywotność bojowa czołgów, Przegląd Wojsk Lądowych 2000, nr 2, s. 38; Prognoza zagrożeń RP „Prognoza„ Aktualizacja ocen i prognoz zawartych w opracowaniu z 1992r pk. „Rozwój - 5", AON, Warszawa 1993, s. 22.

[10] Prognoza zagrożeń RP „Prognoza" ...op. cit. s. 22.

efektywność działań. Ten kierunek z pewnością utrzyma się dalej i przeniesie na początek XXI wieku, który z pewnością będzie czasem elektroniki i informatyki.

Na współczesnym polu walki istotnym stają się następujące zasady:

- wykazywać inicjatywę - uprzedzać przeciwnika, a tym samym narzucać mu swoją wolę;
- działać szybko, uwzględniając przewidywany rozwój działań oraz natychmiast reagować na zmiany sytuacji;
- atakować i wykorzystywać słabe miejsca w ugrupowaniu przeciwnika.[12]

Analogicznie jak w przeszłości, również w przyszłości wojska będą mogły rozpocząć działania bojowe po wcześniejszym ich przegrupowaniu oraz odtworzeniu zdolności bojowej. Wobec rozwoju środków walki, w szczególności powstania jednostek aeromobilnych wykonanie tego zadania będzie organizacyjnie o wiele trudniejsze niż dotychczas. Pomimo tego na szczeblu taktycznym **marsz pozostanie nadal podstawowym sposobem przemieszczania wojsk.** Marsz oddziałów w warunkach przyszłego pola walki polegać może na jego organizowaniu i przeprowadzaniu w niewielkich kolumnach, które w miarę zbliżania się do rejonu walki będą bardziej zwarte. Taki sposób przemieszczania wymaga zachowania większej niż dotychczas skrytości, maskowania oraz umiejętnego wykorzystania warunków terenowych, ponieważ w czasie marszu oprócz zagrożenia z powietrza oraz naziemnego oddziaływania sił i środków ogniowo - elektronicznych istnieje możliwość napotkania grup desantowo - szturmowych, oddziałów wydzielonych lub pododdziałów przeciwnika, które zostały odcięte od sił głównych. Jest to więc spore wyzwanie wobec dowodzenia (zapewnienia łączności i kierowania marszem).

Kolejnym rodzajem działań są nowe, aczkolwiek znane wcześniej co do sposobów prowadzenia - **działania opóźniające**. Stawiają one duże wymagania wobec dowodzenia, charakteryzują się bowiem znacznym obszarem działania, szybką zmianą sytuacji, dynamizmem i manewrowością, tworzeniem usamodzielnionych pod

---

[11] Z. Ścibiorek, Kierunki przeobrażeń w sztuce operacyjnej i taktyce wojsk lądowych, Myśl Wojskowa 1997 nr 3, s. 67.

[12] Z. Ścibiorek, Działalność zgrupowań aeromobilnych oraz ogólnowojskowych związków taktycznych w obronie strefy odpowiedzialności okręgu wojskowego. Sympozjum, Myśl Wojskowa 1998, nr 2, s.46

względem taktycznych zgrupowań[13], którymi należy odpowiednio dowodzić. Można zatem sformułować wnioski, że:

- rozległość obszaru działań wpływać będzie na relacje dowodzenia;
- potrzebna będzie szybka zmiana rozmieszczenia SD;
- reakcja na zmiany sytuacji następować musi w czasie zbliżonym do rzeczywistego.

Obrona jak dotychczas pozostanie podstawowym rodzajem działań rozstrzygających (taktycznych). Jej głównym celem w działaniach taktycznych będzie zadanie przeciwnikowi maksymalnych strat i utrzymanie zajmowanego (bronionego) rejonu (pasa) obrony. Jednak sposób dojścia do osiągnięcia powyższego celu ulegnie przeobrażeniom, a decydujący wpływ na te przeobrażenia będzie miał manewr we wszystkich kategoriach i wymiarach.

Ważną rolę w odpieraniu pancerno-zmechanizowanych, powietrzno - lądowych zgrupowań przeciwnika odegrają różne formy aktywności występujące we wszystkich etapach prowadzenia obrony. W przyszłości upodobnią się do obecnie stosowanej obrony manewrowej, jednak organizowanej i prowadzonej nie tylko na szczeblach operacyjnych, ale również taktycznych.[14]

Analiza literatury przedmiotu i przebiegu konfliktów zbrojnych nasuwa szereg wniosków dotyczących zmian zachodzących w istocie manewru we wszystkich jego odmianach. Manewr w walce (w porównywalnym stopniu jak siła ogniowa) wpływa na sposób jej prowadzenia, powodując skutki nieco inne niż w przeszłości. Manewr najczęściej odbywa się w zasięgu oddziaływania wszystkich środków ogniowych przeciwnika. Dodatkowe utrudnienie stanowi również skoordynowanie manewru ogniem z manewrem sprzętem oraz wszystkimi elementami ugrupowania bojowego, szczególnie powietrznymi. Nie zmieni się szerokość i głębokość obrony. Należy jednak brać pod uwagę podział rejonu obrony na obszary działań**: w głębi, w styczności i w rejonie tyłowym.**

Dynamizm przewidywanych działań i przeplatanie się form walki wyrażać się będzie w symbiozie oporu, w ściśle określonym miejscu i czasie, z szybkimi,

---

[13] Z. Ścibiorek, Działania opóźniające, Warszawa 1996, s.48.
[14] Por. W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek , Przyszła ..., s. 116.

nieoczekiwanymi dla nacierającego zwrotami zaczepnymi, wykonywanymi nawet niewielkimi siłami z zaskoczenia. Niekoniecznie też celem kontrataku (przeciwuderzenia) musi być odzyskanie przedniego skraju obrony. Raczej często tworzyć się będą warunki do rozwinięcia powodzenia wykonywanego zwrotu zaczepnego. Doświadczenia ostatnich konfliktów zbrojnych potwierdzają, że taka złożoność uwarunkowań odpowiada wymogom współczesnego pola walki.

Powietrzno - lądowy charakter działań nacierającego[15] przeciwnika spowoduje, że w rejonie obrony mogą się tworzyć ogniska walki, które mogą być rozmieszczone w różnych miejscach. Dotyczy to również nieszablonowych form i metod oddziaływania nacierającego od czoła oraz zastosowania przez niego skoordynowanego manewru skrzydłowego lądowego i powietrznego.

Dowodzenie w obronie wyznaczać zatem będzie między innymi potrzeba:

- ochrony i obrony SD;
- mobilności SD;
- posiadania zapasowych elementów systemu dowodzenia;
- odporności systemu dowodzenia na przestrzenne i elektroniczne oddziaływanie przeciwnika.

Dotychczasowe wnioski z analizy rozwoju środków walki i zastosowanie nowej techniki, pozwalają wysunąć tezę, że zmianie ulegnie również model **działań zaczepnych**. Wprowadzanie do struktur wojsk lądowych dynamicznych środków walki spowoduje zmiany zarówno w zakresie przygotowania natarcia, jak i jego prowadzenia. Pomimo zmian jakościowych sprzętu, dzięki zastosowaniu nowej techniki bojowej przestrzenny rozmach natarcia nie zwiększy się. Będzie on stymulowany miedzy innymi poprzez wprowadzenie broni systemowej oraz broni precyzyjnego rażenia. Nie wpłynie to ujemnie na możliwość dynamicznego prowadzenia działań w szybko zmieniających się warunkach, a może je jeszcze bardziej nawet zdynamizować.

Ilościowy i jakościowy rozwój środków walki oraz wprowadzenie śmigłowców na wyposażenie wojsk lądowych szczebla taktycznego stwarza możliwość szybkiego tworzenia powietrzno - lądowych zgrupowań do realizacji określonych zadań

[15] Z. Ścibiorek , Kierunki ...., s. 73.

ofensywnych. Dzięki wysokiej mobilności zgrupowania te będą zdolne do wykonywania silnych i koncentrycznych uderzeń. Połączonych z możliwością niszczenia obiektów fortyfikacyjnych oraz pokonywania zapór inżynieryjnych i przeszkód terenowych bez angażowania się w przewlekłe walki.

Wysoka manewrowość sprzętu bojowego zsynchronizowana z jego możliwościami ogniowymi stwarza warunki do dużego stopnia obezwładnienia broniącego się. Istotą działań zaczepnych będzie również jednoczesne oddziaływanie środków walki na cała głębokość ugrupowania przeciwnika, połączone z szerokim stosowaniem desantów, grup desantowo - szturmowych i oddziałów wydzielonych (rajdowych).

Przedstawione rodzaje działań stwarzają potrzeby użycia na współczesnym polu walki **mobilnych wojsk lądowych**. Charakter działań oraz przeznaczenie tych wojsk będzie ściśle wynikał z wyposażenia ich w nowoczesne środki walki, które stwarzają możliwość tworzenia specjalnych zgrupowań (oddziałów)[16], zdolnych do działania na samodzielnych kierunkach w oderwaniu od sił głównych zarówno w podstawowych rodzajach walki jak i innych. Stąd takie wojska powinny posiadać system dowodzenia adekwatny do uwarunkowań wynikających z przyszłych działań.

Reasumując powyższe rozważania można wysnuć szereg wniosków. Ich treść sprowadza się do tego, że wszechstronny rozwój współczesnych środków walki, w znacznym stopniu wpłynie na charakter prowadzenia przyszłych działań. Nieodłącznym zjawiskiem pola walki XXI będzie wysoka manewrowość oddziałów zmechanizowanych i pancernych, działających często na samodzielnych kierunkach w oderwaniu od sił głównych, wspartych lotnictwem wojsk lądowych i artylerią. Zsynchronizowane działanie zgrupowań wojsk lądowych w połączeniu z zaskakującym działaniem sił aeromobilnych (masowym stosowaniem i wysadzaniem desantów powietrznych o różnej skali i głębi) będzie zjawiskiem naturalnym.

Przygotowanie i prowadzenie działań w powyższych warunkach staje się procesem bardzo złożonym. Stawia przed dowodzeniem zwiększone wymogi w zakresie: ***jakości, terminowości, zbliżenia czasu reakcji do rzeczywistego.*** Aby sprostać tym wymogom niezbędne będą nowoczesne technologie oraz

profesjonalizm kadry, które to decydować będą o skuteczności dowodzenia wojskami[17].

Uogólniając dotychczasowe rozważania można wysunąć tezę, że głównym wyznacznikiem, dowodzenia jest samo pole walki. Dowodzenie bowiem musi sprostać wymaganiom oraz potrzebom jakie ono stwarza.

1.2. Założenia ogólne dowodzenia wojskami

Analiza polskojęzycznej literatury przedmiotu wskazuje na duże rozbieżności w zakresie pojęcia dowodzenia. Dotyczy to zwłaszcza dokumentów normatywnych obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP. I tak: w *Regulaminie pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP,* dowodzenie definiowane jest jako: „działalność dowódcy (szefa), mającą na celu wykonanie zadania poprzez utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi".[18]

Z kolei autorzy *Leksykonu wiedzy wojskowej* określają dowodzenie jako: „całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji".[19]

Literatura przedmiotu wskazuje również, że dowodzenie jest zazwyczaj interpretowane jako specyficzna forma kierowania[20] i rozpatrywane jest przez autorów różnych opracowań w ujęciu: empirycznym, cybernetycznym, organizacyjnym.

---

[16] Por. Z. Kuczmański, Powietrzny ...., s. 87; T. Bąk, Użycie batalionu desantowoszturmowego w działaniach obronnych, Myśl Wojskowa 1997 nr 4, s. 89.
[17] Z. Klawitter,Dowodzenie ..., s.31
[18] Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP, Sztab Generalny WP, Warszawa 1996, s. 5.
[19] Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979, s. 90.
[20] S. Piotrowski, S. Kotlicki, M. Kowalski, Teoria dowodzenia cz.1. Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia, AON, Warszawa 1994, s. 90.

Istotę dowodzenia w podejściu empirycznym stanowi całokształt działań dowódcy[21] i organów dowodzenia.[22] W ujęciu cybernetycznym dowodzenie to jedna z postaci sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, którego istota polega na procesach informacyjnych, takich jak zdobywanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji. Z kolei podejście organizacyjne traktuje dowodzenie jako strukturę i właściwości kierowania jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych.

Analiza powyższych ujęć pozwala wysunąć tezę, że *dowodzenie* rozpatrywane było dotychczas głównie przez pryzmat procesów informacyjnych (procesów dowodzenia), realizowanych w ramach funkcji kierowniczych spełnianych przez dowódców i organy dowodzenia w *systemie dowodzenia.*

Jednakże wprowadzony do użytku w 1999 roku Regulamin działań wojsk lądowych postrzega dowodzenie jako proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Odpowiedzialność dowódcy jest niepodzielna i nie może być przekazywana. To również proces, w ramach którego dowódca wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji. Funkcje dowodzenia to: planowanie, organizowanie, przewodzenie (praca z ludźmi, motywowanie), kontrolowanie.[23]

Analiza dokumentów państw członkowskich NATO, poruszających problematykę dowodzenia, pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż pojęcie „dowodzenie" (C^2 – command and control)- jego jednoznaczna interpretacja - sprawia twórcom właściwych regulaminów narodowych i sojuszniczych podobne trudności. Zjawisko takie ma miejsce pomimo istnienia wspomnianych już dokumentów, których celem jest ujednolicenie we wszystkich armiach państw Sojuszu rozumienia najważniejszych definicji i terminów.

---

[21] Dowódca - żołnierz (...) stojący na czele pododdziału, oddziału, okrętu, związku taktycznego, operacyjnego lub rodzaju sił zbrojnych (...) , ma prawo rozkazywania podległym żołnierzom, kieruje ich służbą i jest odpowiedzialny za ich czynności służbowe, ma uprawnienia służbowe i dyscyplinarne umożliwiające

[22] Organ dowodzenia - kierownictwo każdej jednostki wojskowej w stosunku do wszystkich wchodzących w jej skład części i podległych żołnierzy. Tamże, s. 287.

[23] Zob. Regulamin działań wojsk lądowych, DWL, 1999, s.49.

Oto bowiem w podstawowym dokumencie NATO definiującym zasadnicze pojęcia wojskowe, jakim jest *Słownik terminów i definicji AAP-6*, czytamy, że dowodzenie (*command*) to: „władza (*authority*) sprawowana przez jednostkę w celu kierowania, koordynowania oraz kontrolowania sił wojskowych". Natomiast kontrola (*control*) oznacza „władzę sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych mu struktur lub tych struktur, które zwykle nie znajdują się pod jego dowództwem, obejmującą odpowiedzialność za wydawanie rozkazów lub dyrektyw".[24]

Natomiast w NATO *ATP-35(B) Doktryna wojsk lądowych*, posługującym się ujednoliconą terminologią oraz niejednokrotnie odwołującym się do wspomnianego powyżej słownika, dowodzenie (*command*) to: „proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania". [25] Podobnie w wymienionym wydawnictwie zdefiniowano kontrolę (*control*), którą uważa się za „proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji".

Przejawem uporządkowania oraz ujednoliconej interpretacji pojęcia dowodzenie obowiązującego we wszystkich armiach państw NATO jest *AJP-1(A)*. Określa on że pojęcia *command i control* są ściśle ze sobą powiązane, używane zwykle razem, ale nie należy ich traktować jako synonimów. Dowodzenie (*command*) to „proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu spowodowania określonego działania. Zawiera się w nim władza i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania". Natomiast kontrola (*control*) jest „procesem, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania wyznaczonych sił" [26].

W świetle przedstawionych analiz, można stwierdzić, że dowodzenie w armiach państw NATO postrzegane jest w dwóch zasadniczych płaszczyznach:

---

[24] AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions, Brussels 1995, s. 2-C-6.

[25] ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine, s. 2-1. W zamieszczonym na końcu tego opracowania słowniku wybranych wyrażeń i terminów wojskowych, przytacza się jednak definicję kontroli (control) pochodzącą z AAP-6, podkreślającą władzę (authority), jako istotę omawianego pojęcia. Tamże, s. Glossary 2.

[26] AJP-1(A) Allied Joint Operations Doctrine, s. 4-1.

- jako władzy, to znaczy prawa do wydawania rozkazów, ale też ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności;
- jako procesu sprawowania dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje czynności związane z planowaniem, organizacją, kierowaniem i koordynacją działań podległych sobie sił.

Mając na uwadze ustalenia zawarte w Regulaminie wojsk lądowych jak również dorobek naukowy w AON przyjmujemy do dalszych rozważań, że dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji".[27]

Nowy model dowodzenia szczebla operacyjno - taktycznego powinien zapewnić zdecydowanie większą niż dotychczas autonomię dla wojsk w zakresie dowodzenia, która podyktowana jest charakterem współczesnych działań. W praktyce dowodzenia taka samodzielność sprowadza się do określenia roli i celu działania podległych pododdziałów w walce i terminów ich realizacji. Z kolei sposób wykonania zadania pozostawia się zwykle wykonawcy. Stwarzając mu jednocześnie warunki do wykonania zadania poprzez zabezpieczenie odpowiednich sił i środków. Przyjmując, że dowodzenie będzie jednym z głównych czynników osiągnięcia powodzenia w walce, to konieczny będzie również dynamiczny rozwój systemu dowodzenia.

System dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewnić sprawne dowodzenie w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Jednocześnie podczas przechodzenia do kolejnych stanów nie może on podlegać radykalnym zmianom strukturalno - funkcjonalnym. Jego struktura powinna być w miarę uniwersalna, spełniająca wymagania każdego z tych stanów bez zmian lub przy minimalnych zmianach organizacyjnych. Niezależnie od tego system powinien być na tyle elastyczny i podatny

[27] Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, AON, 2000, s.9.

na przekształcenia, by mógł być użyteczny w każdym rodzaju działań operacyjno - taktycznych prowadzonych przy użyciu zgrupowań o różnym składzie bojowym i w różnych warunkach. Można to uzyskać stosując modułową strukturę systemu. Takie rozwiązanie charakteryzuje się funkcjonalnością i nadwymiarowością w przepustowości informacji. Wspomniana modułowość systemu dowodzenia przejawiać się może przede wszystkim w obszarze technicznych środków dowodzenia, jak również w uniwersalności struktur sztabów i jednolitości metod ich pracy.

Nowoczesny system informacyjno-decyzyjny, jakim powinien być system dowodzenia wojsk lądowych, może powstać tylko w drodze właściwego zaprojektowania w zależności od celu, dla którego system ten się tworzy.

System dowodzenia wojsk lądowych jest jednym z najważniejszych elementów systemu SZ RP. Musi on zapewnić sprawne kierowanie wojskami w czasie pokoju, zagrożenia i wojny.

Podstawowym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju jest więc ich należyte zorganizowanie, przygotowanie i utrzymanie w gotowości do pomyślnego wykonania zadań w czasie zagrożenia i konfliktu zbrojnego. W okresie pokoju system ten powinien być wciąż doskonalony, zwłaszcza w obszarze podnoszenia jego sprawności organizacyjno – funkcjonalnej i odporności na oddziaływania przeciwnika. Jednym z takich kierunków doskonalenia systemu dowodzenia wojsk lądowych jest – jego automatyzacja.

System dowodzenia to również struktury i procedury pracy sztabów. W warunkach kiedy wojska lądowe działać będą w strukturach sojuszniczych, ich struktury organizacyjno - funkcjonalne powinny być zbliżone do struktur sztabów państw wchodzących w skład paktu północnoatlantyckiego.

Uwzględniając to, że Polska jest już członkiem NATO, struktury dowództw Sił Zbrojnych RP powinny być zbliżone do tych funkcjonujących na zachodzie. Pozwoli to na bezkolizyjne współdziałanie z wieloma państwami będącymi w ich strukturach podczas przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych). Dowodzą tego obserwacje prowadzonych ćwiczeń w pakcie, jak i naszych w których uczestniczyli przedstawiciele NATO. Pełna synchronizacja jest pomiędzy sztabami

dopiero wtedy możliwa, gdy wszystkie przedsięwzięcia będą jednakowo rozumiane i interpretowane przez kooperantów a nie tylko przez jednego z nich.

Jednym z podstawowych celów umożliwiających efektywne dowodzenie wojskami jest stworzenie takiego systemu dowodzenia, który oprócz zapewnienia kompatybilności z systemem dowodzenia państw NATO powinien zapewnić realizację takich funkcji dowodzenia jak :planowanie, organizowanie, przewodzenie (praca z ludźmi, motywowanie), kontrolowanie na stanowisku dowodzenia.

Konstatując, proponujemy do dalszych rozważań przyjąć, że: *„w celu sprawnego dowodzenia w czasie działań organizuje się system dowodzenia stanowiący integralną część systemu operacji (walki). Tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.*[28]

Wskazane elementy systemu dowodzenia należałoby zgrupować w trzy zasadnicze komponenty:

- *organizację dowodzenia;*
- *środki dowodzenia;*
- *proces dowodzenia.*

Komponent pierwszy - organizacja dowodzenia obejmowałaby:

- ogólne zasady działania (doktryna);
- sposób zorganizowania dowództw;
- relacje pomiędzy dowództwami;
- uprawnienia i odpowiedzialność dowództw;
- podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia.

Struktura organizacyjna dowództw traktowana byłaby jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zakres problematyki wchodzi również transformacja dowództwa na stanowiska dowodzenia, a w tym podział stanowisk dowodzenia na komórki organizacyjno – funkcjonalne oraz powiązania informacyjne pomiędzy nimi.

---

[28] Zob. Regulamin wojsk lądowych, DWL, 1999, s.49.

Komponent drugi - środki dowodzenia to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do działania w systemie dowodzenia zorganizowane jako: sieci telekomunikacyjne, pocztowe, sygnalizacyjne, informatyczne itp.

Komponent trzeci - proces dowodzenia to proces informacyjno - decyzyjny realizowany przez dowództwa polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji oraz przetwarzaniu ich w decyzje, które w postaci zadania doprowadza się do wykonawców.

Proces dowodzenia, z praktycznego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Szczególnego znaczenia w procesie dowodzenia nabiera obecnie - ***dowodzenie przez określanie celów działania (dowodzenie przez cele).***

Wojska Lądowe znajdują się obecnie w sferze przeobrażeń zarówno zadaniowych jak i strukturalnych, których celem jest dostosowanie ich do struktur NATO, a tym samym zapewnienie im bezkolizyjnego współdziałania z różnymi armiami państw paktu północnoatlantyckiego. Stoi więc przed nimi wiele przedsięwzięć do wykonania w różnych dziedzinach tak np. w: dowodzeniu wojskami; taktyce i działaniu rodzajów wojsk; logistyce; siłach powietrznych czy też marynarce wojennej itp.

Jednym ze szczególnych zadań jest przygotowanie kadry oficerskiej do innego sposobu rozwiązywania problemów taktyczno – operacyjnych niż to robiono dotychczas, czyli – *„myślenia nieco inaczej”*. Jest to koniecznym do wprowadzenia w życie podstawowej zasady dowodzenia jaką jest - *dowodzenie przez cele.*

Wydaje się koniecznym wyjaśnienie takich pojęć jak, „cel” i „zadanie” oraz wykazania różnic pomiędzy nimi aby problematykę dowodzenia przez cele móc dobrze zrozumieć.

Wielu teoretyków podaje różne definicje tych określeń, lecz tu przytacza się tylko dwie z nich, na bazie których prowadzone będą dalej rozważania. Tak np. Jan Zieleniewski w wydawnictwie pt. „Organizacja zespołów ludzkich” podaje, że *cel – to wyobrażalny wynik końcowy naszego działania*. Inni z kolei twierdzą, że *cel to*

wyobrażalny skutek czynności, do którego realizacji zmierzamy świadomie przy pomocy odpowiednich środków.

Cele więc określają kto, co i kiedy ma osiągnąć. Precyzują przedmiot dążeń, określają termin lub okres zaistnienia pożądanego stanu lub rezultatu oraz wskazują na podmiot celowych działań (jednostkę bądź zbiór jednostek), który ten stan lub rezultat ma osiągnąć.[29]

Natomiast **zadanie** – to przyszłe zdarzenie, które zostało przez jedną osobę opisane i przekazane do realizacji innej osobie lub zespołowi. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę (zespół) zadania do wykonania staje się ono celem.[30] Zadanie – jest to wyodrębniona część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu. Pojęcie zadania jest ściśle zrelatywizowane do celu, określa co, kto, kiedy, gdzie i częściowo jak ma wykonać. W tym sensie zadanie może być traktowane jako środek realizacji celu.[31]

Od kilku lat próbujemy zasadę dowodzenia przez cele, wdrażać w wojskach. Spotyka to się jednak z wieloma trudnościami a przede wszystkim barierami psycho – socjologicznymi. Tak np. szereg problemów taktyczno – operacyjnych rozwiązywano w inny sposób niż to się robi obecnie w NATO. Wymaga to więc zmiany w „myśleniu" i działaniu, wszystkich żołnierzy na taki sposób, który pozwalałby zrozumieć się wzajemnie podczas wspólnych działań wojskowych. Na przeszkodzie stoją nawyki i przyzwyczajenia jakie posiadają głównie oficerowie starsi, zdobywający wykształcenie wojskowe jeszcze przed rokiem 1990, a u których zrozumienie np. działania pracy sztabów w pakcie północnoatlantyckim napotyka niekiedy na trudności. Aby bliżej można zrozumieć ten stan rzeczy spróbujmy przyjrzeć się stylom dowodzenia stosowanym w wojskach. W SZ RP można wyodrębnić dwa: *autokratyczny i demokratyczny* styl dowodzenia.

Dotychczas stosowany autokratyczny styl dowodzenia, pozbawiał oficerów nie tylko samodzielności w myśleniu i podejmowaniu decyzji jak również uniemożliwiał przejawianie inicjatywy w działaniu. Polegał on nie tylko na bardzo szczegółowym

---

[29] L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, PWN, Warszawa 1985, s.183.
[30] T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii, Wrocław 1978, s.283.
[31] L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, Warszawa 1985, s. 183, 184.

określeniu zadań dla podwładnych ale również na sprecyzowaniu sposobów ich wykonania. Były to swego rodzaju zadania cząstkowe, których wykonanie ma (w intencji dowódcy) spowodować realizację ostatecznego zadania.

Przeciwieństwem stylu autokratycznego jest tzw. *styl demokratyczny dowodzenia,* który próbuje się obecnie wdrażać w dowodzeniu wojskami lądowymi. Podwładni w tym przypadku zyskują większą niezależność i poczucie osobistej godności. W ten sposób wykorzystywane są ich indywidualne umiejętności.

Atmosfera wzajemnego zaufania daje pewność rozwiązania spraw trudnych. Dowódca demokratyczny w swoim postępowaniu bierze pod uwagę, że należy:

- dążyć do uzyskania od podwładnych aprobaty przed wprowadzeniem w życie rozmaitych zmian;
- informować podwładnych o ich postępach i czynach;
- wyjaśniać podwładnym swoje zamiary;
- dopuścić podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji.

Styl ten ma odzwierciedlenie w wojskach lądowych jako dowodzenie przez określanie celów działania, mówiąc inaczej ***dowodzenie przez cele.***

Wyróżnia się w nim trzy etapy:

- określenie celu działania;
- określenie środków do osiągnięcia celu;
- wprowadzanie korekt, nakreślanie nowych celów.

Trzeba pamiętać, że korekty mogą dotyczyć zarówno środków jak i celów. Są one nieuniknione np. w warunkach zmieniającej się sytuacji na polu walki. W omawianym stylu dowodzenia w ramach celi nakreślonych przez dowódcę poszczególne sztaby przygotowują plany działania, które są okresowo kontrolowane i w miarę potrzeb na bieżąco korygowane.

Szczególne miejsce zajmuje tu kontrola. Jej zadanie polega na stwierdzeniu, w jakim stopniu założone cele są osiągane w praktyce. Przedmiotem jej zainteresowania powinny być badania stopnia odchylenia od ustaleń np. planu operacji (walki) i przyczyn szczególnie dużych odchyleń oraz opracowanie środków do ich likwidacji a ponadto ocena efektywności działania wojsk.

Tak więc o tym stylu można powiedzieć, że:

- jest zorientowany na cel a nie na sposób postępowania;
- wymaga stałej weryfikacji celu;
- zakłada, że kształtowanie celów dokonywane jest przy współuczestnictwie oficerów sztabu;
- wymaga on kontroli i oceny stopnia wydajności oraz osiągnięcia celów przez porównanie wartości planowanych z rzeczywistymi.

Przy jego stosowaniu przełożony powinien posiadać racjonalny plan operacji, w którym jasno będzie wyrażony cel główny, czyli to co chce się osiągnąć oraz cele działania podwładnych, które powinny razem ze sobą stworzyć cel główny np. związku operacyjnego, związku taktycznego czy też oddziału.

Przełożony nie powinien ingerować w to co robią podwładni ale pozostawić im możliwość swobody działania. W ten sposób stwarza się warunki kadrze do wyrabiania i pogłębiania poczucia osobistej odpowiedzialności za powzięte decyzje, realistyczne planowanie operacji (walki), jak też osiągnięte wyniki działań wojsk. Ważnym przy tym jest udział podwładnego w procesie planowania operacji (walki) przełożonego. Sądzi się bowiem, że osoby, które brały udział w formowaniu celu ogólnego będą bardziej odpowiedzialne za jego osiągnięcie w ramach realizacji celów własnych i wykonywanych przez siebie zadań.

Istotę dowodzenia przez cele prezentuje fragment biografii de Gaulle'a, „Szczególnie irytował go (pułkownika Morgana prowadzącego grę wojenną) kamienny spokój de Gaulle'a. W pewnej chwili nie wytrzymał: gdzie są tabory lewoskrzydłowego pułku pańskiej prawoskrzydłowej dywizji ? – zwrócił się do de Gaulle'a sądząc, że go dobije tym pytaniem. De Gaulle podniósł brwi. Chateauviex – powiedział do kolegi pełniącego obowiązki szefa na ćwiczeniach – niech pan odpowie. Ależ ja pana pytam de Gaulle – ryknął Morgan. Pułkowniku – odparł łagodnie kapitan – powierzył mi pan na ćwiczeniach korpus armijny. Gdybym jeszcze dodatkowo miał pełnić funkcję moich podwładnych, nie miałbym należytej swobody umysłu do pełnienia mego zadania. Chateauviex – proszę odpowiedzieć pułkownikowi.".

Dotychczas zagadnienia żądania natychmiastowej odpowiedzi na pytania dotyczące tego, co się dzieje kilka szczebli niżej, poruszano głównie pod kątem

dezorganizowania pracy zapytywanych. Jest jeszcze inny, nie mniej ważny aspekt problemu. Chodzi mianowicie o dezinformację pytających. Dowódca mimo nawet największych wysiłków, nie jest w stanie objąć pamięcią tego wszystkiego co się u niego dzieje tak np. w ZT czy też brygadzie. Zapytany często o nieznany szczegół, nie chcąc narazić się na zarzut nie panowania nad sytuacją ani przyznać się do swej niewiedzy, odpowiada nie na podstawie tego co wie lecz co przypuszcza. W ten sposób pytający otrzymuje informację nieścisłą a często wyssaną z palca.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że kadra oficerska wojsk lądowych ma trudności w zrozumieniu problematyki dowodzenia. Nagłe przestawienie się na inny styl dowodzenia stwarza im wiele problemów. Trzeba bowiem zmienić sposób „myślenia" i działania od najwyższego szczebla do najniższego.

Jak wiadomo dowodzenie opiera się m.in. na zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. To obecnie stanowi problem. Realizacja tego przedsięwzięcia jest trudna, ponieważ dowódca ma obecnie niewielki wpływ na obsadę personalną swojej jednostki. Przyczyna tego stanu rzeczy tkwi m.in. w polityce kadrowej prowadzonej w SZ RP. Przede wszystkim uwidacznia się brak perspektywicznego planowania przebiegu służby i rozwoju oficerów. Z reguły nie wiedzą oni jak przebiegać będzie ich kariera w wojsku.

Tak np. dowódca batalionu obecnie boi się jeszcze samodzielności, bo nie jest on przekonany czy jego działanie w kierunku osiągnięcia założonego celu będzie właściwe. Obawia się, że ktoś mu zarzuci, że jego droga dojścia do celu jest niedobra. Widzi się w tym zjawisku potrzebę zmiany polityki kadrowej.

Obecnie dowódcami batalionów są głównie oficerowie młodzi z niewielkim doświadczeniem w pracy zawodowej, co powoduje u nich bojaźń przed podjęciem samodzielnych decyzji i stwarza również problemy w stosunkach pomiędzy podwładnym a przełożonym.

Aby zmienić tę sytuację w wojskach lądowych, na te stanowiska powinni być kierowani oficerowie z bogatą wiedzą taktyczno – operacyjną i doświadczeniem w pracy tak jak robi się to w państwach będących członkami NATO. Batalion zaś powinien być jednostką samodzielną pod każdym względem a nie jak to jest obecnie w SZ RP, gdzie działania dowódcy są z zasady ograniczone, zarówno pod względem

decydowania jak i gospodarczo – finansowym. Oprócz tego ma on niewielki wpływ na program szkolenia jednostki, który został określony różnego rodzaju instrukcjami czy też zarządzeniami. Wydaje się, że to wszystko zaprzecza dowodzeniu przez cele.

Przeobrażeniom powinien ulec również proces kształcenia kadr w wojsku, gdzie dowodzenie stylem demokratycznym powinno zajmować czołowe miejsce w programie kształcenia a takie zagadnienia jak:

- wychowanie;
- stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym;
- kształcenie kadr;
- stawianie zadań przez określanie celów działania stanowić powinny priorytet w dowodzeniu wojskami.

Należy sobie zdawać sprawę, że aby w wojsku można było dowodzić przez cele, należy w pierwszej kolejności stworzyć warunki ku temu a mianowicie: przygotować dowódców do jednolitego myślenia i działania a dowodzenie oprzeć na wzajemnym zaufaniu.

Dowódcy natomiast powinni zdawać sobie sprawę z roli przełożonego, którego obowiązkiem jest:

- ogłoszenie zamiaru i określenie celu działania;
- danie do dyspozycji podwładnych sił i środków;
- zezwolenie na swobodę działania;
- wkraczanie w działanie podwładnego tylko wówczas gdy realizacja zamiaru jest zagrożona.

Natomiast obowiązkiem podwładnego w tej sytuacji jest:

- wykonać postawione zadanie;
- realizować zadanie uwzględniając sytuację taktyczno – operacyjną;
- działać zdecydowanie i z inicjatywą;
- postępować zgodnie z zamiarem przełożonego i meldować odstępstwa od zadania, przy czym może on to zrobić tylko wtedy gdy:
  - zasadniczo zmieniło się położenie i szybkie działanie zmusza do tego;
  - nie może oczekiwać decyzji od przełożonego.

Można więc stwierdzić, że dowodzenie przez cele jest najważniejszą zasadą

dowodzenia, którą powinno się realizować zarówno w okresie pokoju jak i wojny.

Trzeba również zdawać sobie sprawę z tego, że tak daleko idąca swoboda decydowania nakłada na dowódców wielką odpowiedzialność i zasadniczo rzutuje na sposób wypracowania przez nich decyzji.

Można więc powiedzieć, że mamy jeszcze dużo do zrobienia w szczególności w zakresie dowodzenia wojskami. Dostrzega się potrzebę zmian m.in. w procesie kształcenia i wychowania kadr na potrzeby Sił Zbrojnych począwszy od żołnierza a na generale skończywszy. Można więc stwierdzić, że metody i sposoby szkolenia w naszej armii różnią się jeszcze od tych funkcjonujących w NATO. Trzeba zdać sobie sprawę, że musi ulec zmianie mentalność kadry a dowódcy powinni być bardziej odważni w działaniu. Obawiają się oni obecnie samodzielnego podejmowania decyzji. Brak im również inicjatywy i umiejętności bronienia swojego zdania. Ponadto zbyt często są do przesady ostrożni i zawsze skorzy do asekurowania się. Inicjatywy dowódcom jednak nie brakuje, lecz trzeba stworzyć warunki do jej przejawiania.

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach będzie koordynacja i synchronizacja działalności dowództw, która charakteryzować się powinna szybkim przekazywaniem informacji (zbliżonym do czasu rzeczywistego). Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku posiadania wysoce sprawnego systemu dowodzenia w pełni zinformatyzowanego, integrującego wszystkie komórki organizacyjne, piony funkcjonalne i szczeble dowodzenia, zapewniającego przekazywanie wszystkich istotnych informacji niezbędnych do sprawnego przebiegu dowodzenia.

Zautomatyzowanym systemem dowodzenia nazywamy system „człowiek-maszyna" zapewniający zautomatyzowane zbieranie, przetwarzanie i wydawanie informacji niezbędnej do optymalizacji procesu dowodzenia. Jest to taki system, w którym procesy informacyjno-decyzyjne są wspomagane lub realizowane przez środki techniczne o wysokim stopniu automatyzacji.[32]

Z kolei zautomatyzowanym systemem kierowania środkami walki nazywany jest system zapewniający zautomatyzowane zbieranie i przetwarzanie informacji

---

[32] *B. Tarasiuk - System dowodzenia związku taktycznego stan obecny i perspektywy rozwoju, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1992, s. 39.*

niezbędnej do kierowania środkami walki Zautomatyzowane systemy dowodzenia i kierowania środkami walki stanowią zatem takie systemy, w których procesy informacyjno – decyzyjne są wspomagane lub realizowane przez techniczne urządzenia o wysokim stopniu automatyzacji.

Najczęściej stopień automatyzacji wyrażony jest za pomocą stosunku liczby zadań zautomatyzowanych (realizowanych przez urządzenia techniczne) do całkowitej liczby zadań informacyjno-decyzyjnych wykonywanych w danym systemie. Z reguły zautomatyzowane systemy kierowania środkami walki mają znacznie wyższy stopień automatyzacji niż zautomatyzowane systemy dowodzenia. Wspólnymi cechami obydwu systemów jest zarówno cel ich zastosowania, jak i ogólny przebieg procesu informacyjno – decyzyjnego. Działanie tych systemów jest ukierunkowane na stworzenie najkorzystniejszych warunków użycia sił i środków. W praktyce najczęściej systemy te uzupełniają się w ten sposób, że system kierowania środkami walki jest przedłużeniem systemu dowodzenia.

Uwzględniając wymogi stawiane przed współczesnymi systemami dowodzenia, najkorzystniejszym rozwiązaniem byłaby integracja obu tych systemów i utworzenie zautomatyzowanego systemu dowodzenia i kierowania środkami walki. Biorąc pod uwagę zastosowanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia możemy je umownie podzielić na **systemy terytorialne**, funkcjonujące na określonym obszarze i systemy **polowe funkcjonujące** w dowolnych obszarach operacyjnych (rejonach działania).

Terytorialne zautomatyzowane systemy dowodzenia przeznaczone są do dowodzenia na obszarze kraju lub tylko okręgu wojskowego (na ściśle określonym obszarze). Mają one zazwyczaj charakter stacjonarny, tzn. przywiązane są do określonego terytorium i stacjonarnych stanowisk dowodzenia oraz wykorzystują głównie stacjonarny system telekomunikacyjny. Systemy te mogą także wykorzystywać, szczególnie w okresie przechodzenia na wojenny system dowodzenia, systemu informatyczny sił zbrojnych, funkcjonujący w okresie pokoju i zabezpieczający ich bieżącą działalność.

Przewiduje się, że zautomatyzowane systemy dowodzenia będą funkcjonować w UniX-owym środowisku lokalnym sieci komputerowych, wyposażonych

w wieloterminalowe serwery średniej mocy. Bazę techniczno – programową tego systemu będzie stanowić otwarta hierarchiczna sieć komputerowa zawierająca: systemy komputerowe AS/400 i VAX, systemy mikrokomputerowe wielodostępne UniX i lokalne sieci NOVELL, mikrokomputery personalne będące odpowiednikami IBM PC, podsieć komunikacyjna stanowiąca integralną sieć transmisji danych sił zbrojnych. Systemy te są nazywane mikrokomputerowymi systemami wspomagania dowodzenia.

Zasadniczymi wnioskami dotychczasowych rozważań jest to aby struktura, układ funkcjonalny i środki techniczne terytorialnych (stacjonarnych) zautomatyzowanych systemów dowodzenia spełniały następujące warunki:

- odpowiadały strukturze organizacyjnej wojsk;
- zapewniały, na każdym szczeblu dowodzenia, możliwości scentralizowanego i zdecentralizowanego dowodzenia;
- obejmowały automatyzacją procesy najbardziej pracochłonne;
- zapewniały kompleksową automatyzację procesów informacyjnych;
- charakteryzowały się dużą operatywnością, elastycznością i ciągłością dowodzenia w każdych warunkach prowadzenia działań bojowych;
- zapewniały ciągłość pracy organów dowodzenia;
- stwarzały dogodne warunki pracy osobom funkcyjnym organów dowodzenia;
- miały zunifikowane środki techniczne i zbliżoną strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia wszystkich szczebli dowodzenia;
- umożliwiały współpracę z innymi systemami i środkami dowodzenia (np. polowymi zautomatyzowanymi systemami dowodzenia).

Rozpatrując natomiast architekturę **polowych zautomatyzowanych systemów dowodzenia** stwierdzić należy, że przeznaczone są do dowodzenia jednostkami o dużym stopniu manewrowości, przewidywanym do działania na różnych kierunkach (obszarach) operacyjnych. Stosuje się je najczęściej na szczeblach taktycznych, rzadziej na operacyjnych. Podstawowymi elementami takich systemów są specjalnie przygotowane ruchome stanowiska dowodzenia, wyposażone w mobilne, zautomatyzowane środki dowodzenia. Struktura organizacyjno – funkcjonalna takiego systemu powinna być zbliżona do rozwiązań stosowanych w systemie terytorialnym.

W warunkach naszych sił zbrojnych możliwe jest przyjęcie następujących rozwiązań w zakresie automatyzacji dowodzenia:

Na szczeblu centralnym i okręgu wojskowego powinny funkcjonować terytorialne zautomatyzowane systemy dowodzenia mające możliwość wydzielania środków mobilnych działających na zasadzie polowych zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Środki te umożliwiałyby tworzenie, w zależności od potrzeb, wysuniętych lub pomocniczych stanowisk dowodzenia. Do systemu tego włączane byłyby, w miarę potrzeb, polowe zautomatyzowane systemy dowodzenia związków taktycznych.

Mikrokomputerowy system wspomagania dowodzenia związku operacyjnego (MSWD ZO) przeznaczony do zautomatyzowanego wspomagania czynności dowódczo – sztabowych wykonywanych przez oficerów bezpośrednio na ich stanowiskach pracy, głównie podczas planowania i organizowania operacji i walki obejmować powinien:

- zbieranie, przetwarzanie, przechowywanie i przekazywanie informacji sytuacyjnej o wojskach własnych i przeciwnika oraz o terenie i sytuacji na obszarze działań;
- planowanie operacji (walki);
- podejmowanie decyzji i przekazywanie (przyjmowanie) zadań bojowych;
- kierowanie procesem osiągania wyższych stanów gotowości bojowej;
- dowodzenie w czasie prowadzenia operacji (walki).

Oczekiwać jednocześnie należy, że w wyniku automatyzacji procesu dowodzenia w pracy oficerów usprawnione będzie działanie sztabów, szczególnie w zakresie:

- ewidencji, porządkowania i utrzymania jednolitości informacji niezbędnych do planowania operacji (walki), a także do przeprowadzenia gier wojennych, treningów sztabowych, ćwiczeń, itp.;
- organizowania wymiany informacji (tekstowych, tabelarycznych, graficznych) wewnątrz sztabów (stanowiska dowodzenia) i pomiędzy sztabami (stanowiskami dowodzenia);

- planowania operacji ze szczególnym uwzględnieniem wszechstronnej oceny sytuacji, procesu podejmowania decyzji i wielowariantowego planowania działania wojsk, w określonym dla danego sztabu (szczebla) cyklu planistycznym;
- kierowania procesem osiągania wyższych stanów gotowości bojowej wojsk;
- opracowania harmonogramów działań organizacyjnych poszczególnych sztabów, ich komórek funkcjonalnych i osób funkcyjnych, a także harmonogramów kontroli, itp.;
- wspomagania procesu kierowania uzupełnieniem zasobów osobowych i materiałowych.

Wprowadzenie środków automatyzacji może w konsekwencji zarówno podczas pokoju, kryzysu lub konfliktu zbrojnego znacznie usprawnić pracę dowództw, stworzyć lepsze warunki do podejmowania decyzji, ułatwić proces planowania i doprowadzania zadań do wykonawców, skrócony też zostanie czas reakcji na posunięcia przeciwnika a skuteczne zastosowanie perspektywicznych, skomplikowanych systemów rażenia stanie się rzeczywiście realne.

Informatyczne wsparcie dowodzenia traktowane jest współcześnie jako jeden obszar grupujący systemy i środki wspomagania dowodzenia. Biorąc pod uwagę czterofazowy proces dowodzenia (ustalenie położenia, planowanie, stawianie zadań i kontrolę) połączony z ciągłym zbieraniem informacji można sprecyzować szereg czynności szczególnie podatnych na automatyzację. Pragnę przedstawić korzyści jakie może przynieść automatyzacja w zakresie planowania działań:

Pierwszym obszarem wsparcia planowania przez techniczne środki może być **obrazowanie aktualnej sytuacji** na komputerowych mapach sytuacyjnych. Poprzez wyposażenie każdego zespołu np. planowania, rozpoznania, rodzajów wojsk i zabezpieczenia logistycznego oraz innych w zależności od struktury stanowiska dowodzenia, w monitor, na którym jako na mapie komputerowej terenu i jako mapie sytuacyjnej przedstawiona byłaby aktualna sytuacja wojsk własnych i w miarę otrzymanych informacji działanie przeciwnika. Tego rodzaju mapa sytuacyjna w zależności od sytuacji i zadań zespołu organizacyjnego powinna umożliwiać przedstawienie wszystkich lub tylko niektórych elementów ugrupowania bojowego oraz innych niezbędnych informacji. Użytkownik powinien mieć możliwość

określania stopnia szczegółowości przedstawianych informacji w zależności od potrzeb.

Drugim obszarem wsparcia przez techniczne środki może być **kompleksowa ocena terenu**. Jest to możliwe poprzez wykorzystanie mapy komputerowej w połączeniu z odpowiednim oprogramowaniem. Pozwoliłoby to na szybką i jednoznaczną ocenę terenu pod kątem jego wpływu na działanie sił własnych i przeciwnika. Oprogramowanie winno zapewnić kompleksową ocenę terenu uwzględniającą zobrazowanie:[33]

- terenu nieprzekraczalnego;
- trudno przekraczalnego;
- wpływu terenu na prowadzenie obserwacji i ognia oraz na pracę urządzeń emitujących energię elektromagnetyczną;
- wpływu warunków atmosferycznych oraz pory roku na charakterystykę terenu.

Kolejnym obszarem wsparcia planowania może być **przygotowanie i porównanie wariantów działania**. Wykorzystując oprogramowanie pozwalające na kreowanie na tle mapy komputerowej terenu, działania sił własnych i przeciwnika pozwoliłoby na opracowanie możliwości (wariantów) działania zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika. Program ten powinien mieć możliwość wykonania wszelkich kalkulacji czasowo - przestrzennych i porównania potencjałów, co w końcowym efekcie dałoby pełen obraz opracowanych wariantów. Niemal równolegle z opracowaniem możliwości działania przeciwnika i wojsk własnych przez Zespół Rozpoznania i Zespół Planowania, Kierownicy komórek specjalistycznych oraz logistyka mogą przystąpić do określania swoich możliwości co do wsparcia i zabezpieczenia działań. Przesyłanie informacji w tym zakresie powinno być zwrotne co pozwoliłoby na stworzeniem pełnego wariantu działania z uwzględnieniem uwag wszystkich użytkowników programu. Po opracowaniu wariantów działania możliwe jest przeprowadzenie symulacji ich rozwoju. Prowadzona konfrontacja powinna być prowadzona z uwzględnieniem terenu, warunków prowadzenia walki i innych

---

[33] *B. Tarasiuk - System dowodzenia związku taktycznego stan obecny i perspektywy rozwoju, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1992, s. 201.*

czynników, co w efekcie pozwoli na wychwycenie słabych punktów wariantu i ewentualną bieżącą korektę. Następnie wykorzystując zbiór kryteriów ustalonych przez Zespół Planowania lub dowódcę, program wspomaga wyłonienie najlepszego wariantu działania wojsk własnych w danej sytuacji. Oczywiście ostateczna decyzja wyboru wariantu działania należy bezpośrednio do dowódcy niemniej jednak nie można ujmować korzyści jakie dostarcza wsparcie techniczne w trakcie realizacji planowania oraz pozostałych etapów dowodzenia (stawianie zadań, kontrola i ustalenie położenia).

Warunkiem skutecznego wsparcia planowania w wymienionych obszarach jest **dystrybucja informacji** w ramach stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia związku taktycznego oraz stanowisk dowodzenia wojsk współdziałających. Aby to jednak osiągnąć należy wszystkie komórki organizacyjne spiąć siecią informatyczną, która zapewniałaby przepływ informacji pomiędzy nimi. Umożliwi to przesyłanie informacji w formie pisemnej jak i graficznej, oraz ich edycję u adresata np. na jego komputerowej mapie sytuacyjnej czy w postaci wydruku wiadomości (także w postaci graficznej za pomocą plotera zdolnego odwzorować sytuację taktyczną właściwymi znakami, przy zachowaniu obowiązujących kolorów, na folii lub papierze). Warunkuje to prawidłową realizację poprzednio wspomnianych czynności oraz zapewni szybki dostęp do informacji zgromadzonych (i przetworzonych) w różnych komórkach stanowisk dowodzenia danego szczebla. Konieczne jest jednakże zapewnienie wysokiego stopnia bezpieczeństwa danych i określenie sposobów uniemożliwiających dostęp do wybranych informacji (grup informacji) osobom nieuprawnionym.[34]

Konstantując dotychczasowe rozważania można przyjąć, że automatyzacja (informatyzacja) dowodzenia wojskami lądowymi powinna w efekcie zapewnić:

- przyspieszenie uzyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji o sytuacji (bojowej, logistycznej, innej);
- ułatwienie przygotowywania danych niezbędnych do podejmowania decyzji;

---

[34] *Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia Wojsk Lądowych, cz. II, AON, Warszawa 1997, s. 204.*

- ♦ symulowanie przygotowanych wariantów działania w celu stworzenia warunków do podejmowania optymalnych decyzji;
- ♦ skrócenie czasu przygotowywania i przekazywania rozkazów i meldunków;
- ♦ pełną wiarygodność przesyłanych informacji;
- ♦ ułatwienie organizacji pracy na stanowiskach dowodzenia.

Ogólna charakterystyka założeń dowodzenia wojskami lądowymi wykazała jak złożone procesy zachodzą w skomplikowanej strukturze systemu dowodzenia. Dotyczyła ona właściwości ogólnych, zwłaszcza operacyjnych odnoszących się do elementów organizacyjnych, proceduralnych i technicznych. Pominięto natomiast całą sferę technicznych parametrów sprzętu wykorzystywanego podczas dowodzenia wojskami będącą poza obszarem niniejszych badań.

Analiza dowodzenia wskazuje także, iż ich znajomość daje dowódcy całą gamę możliwość modelowania systemu dowodzenia w trakcie przygotowania i prowadzenia operacji oraz wpływania na procesy w nim zachodzące.

1.3. Pojęcie kryterium i jego klasyfikacja

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że pojęcie kryterium definiowane jest najczęściej jako sprawdzian sądu, probierz, miernik, miara oceny czegoś służącej za podstawę sądu[35]. Innymi słowy, przez pojęcie kryterium - w ogólnym ujęciu – należy rozumieć obiektywną miarę poznawanego zjawiska. W cyklu zorganizowanym będzie to ściśle ustalona wielkość, charakteryzująca zjawiska zachodzące w tym procesie.

Kryterium oceny działania powinno być odniesione do podstawowych celów, którym to działanie ma służyć. Dlatego też, bardzo często w literaturze przedmiotu zamiast określenia „kryterium oceny" można spotkać pojęcie „funkcja celu". Ponieważ w działaniu zorganizowanym „cel" jest z reguły określany szeroko, to i kryterium powinno dotyczyć szerokiego kontekstu zagadnienia. Znalezienie jednak kryterium oceny do skomplikowanego działania nie jest wcale takie proste, a w niektórych sytuacjach wręcz niemożliwe. W tak zaistniałej sytuacji można ustalić

[35] Podręczny Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1996, s.381.

pewna grupę kryteriów, z których każdy będzie się odnosił do pojedynczych aspektów zagadnienia, uzupełniając się niejako wzajemnie, bądź też częściowo pokrywając ten sam obszar, w pewnym stopniu się dublują.

Dla ułatwienia analizy i oceny poszczególnych alternatywnych rozwiązań proponuję zaszeregować przyjęte kryteria według następujących grup:

- grupa pierwsza: **kryteria główne**, wyrażające podstawowe wymagania podejmującego decyzję, decydujące o przyjęciu do dalszej analizy, lub odrzuceniu danego wariantu rozwiązania;
- grupa druga: **kryteria ocenowe**, według których dokonujemy porównania poszczególnych alternatywnych rozwiązań;
- grupa trzecia: **kryteria warunkowe**, wyrażające określone warunki, jakie powinny być spełnione przy realizacji danej alternatywy;
- grupa czwarta **kryteria wyboru**, które pozwalają na dokonanie racjonalnego (optymalnego) wyboru.

Zaliczenie danego kryterium do jednej z wymienionych grup powinno wynikać z konkretnych celów, jakie mają zostać osiągnięte. Na przykład, jeżeli celem naszego działania ma być zachowanie określonego poziomu sił, to do grupy kryteriów głównych zaliczyć należy przede wszystkim wskaźnik ukompletowania wojsk i potencjał bojowy. Natomiast, gdy celem działania będzie utrzymanie określonego obszaru, wówczas do kryteriów głównych włączymy wskaźnik wyrażający korzyści (straty) terenowe.[36]

Prowadzone w pierwszym etapie badania wykazały potrzebę stosowania kryteriów oceny szczególnie w zakresie pracy dowództw. Wyniki badań w zakresie struktury funkcjonalnej sytemu dowodzenia pozwalają na sformułowanie wniosku, że niezależnie od organizowania systemu dowodzenia wojskami lądowymi kryteria oceny niezależnie od stopnia ich szczegółowości dotyczyć powinny elementów:

- *normatywno – prawnych;*
- *strukturalnych;*
- *proceduralnych;*

---

[36] W.Filar, Symulacja komputerowa w procesie taktyczno - operacyjnego przygotowania kadr dowódczo - sztabowych, ASG, Warszawa 1988.

- *materiałowych (technicznych).*

Podkreślono również, że:

- podczas oceny dowodzenia uwzględnić należy specyfikę danej jednostki, jej miejsce i rolę w systemie przełożonego;
- kryteria oceny stanowić powinny wyznaczniki klasyfikacyjne będące dążeniem do obiektywnej oceny jednostek różnych rodzajów wojsk ;
- wartościowania roli i znaczenia poszczególnych kryteriów w odniesieniu do specyfiki ocenianych jednostek.;

Konsekwencją takiego podejścia jest potrzeba opracowania współczynników jakościowych dotyczących poszczególnych elementów oceny.

Stwierdzono także, że dążąc każdorazowo do oceny danego systemu dowodzenia (lub jego elementu) należy każdorazowo określić **cel** jaki ma być osiągnięty w jej wyniku. W odniesieniu do tego celu można, lub w uwzględniając okoliczności należy określić **wagę (znaczenie) poszczególnych kryteriów oceny.** [36]

*

* *

Analiza prowadzonych badań w tym rozdziale wskazuje że, za kryteria oceny pracy dowództw w czasie przygotowania i prowadzenia operacji (walki) należy przyjąć **kryteria ocenowe**, które umożliwią pomiar wszystkich rodzajów sprawdzanej czynności i na różnych szczeblach dowodzenia. Oznacza to, że dla każdego rodzaju ocenianej czynności muszą być ustalone odrębne kryteria oceny.

Kryteria do ocena procesu decyzyjnego powinno spełniać trzy wymagania:

- powinno być adekwatne do zjawiska;
- musi być wyrażone jednoznaczną cyfrą (oceną);
- powinno odznaczać się prostotą pomiaru.

[36] Zob. Z. Klawitter i zespół, Determinanty oceny pracy dowództw, AON, Warszawa 2000, s.34.

Wartość i obiektywność tych ocen musi wynikać z:

- ✓ ustaleń regulaminowych;
- ✓ zasad użycia rodzajów wojsk;
- ✓ ograniczeń czasowe (np. czas gotowości).

Przedstawione w niniejszym rozdziale wnioski stanowią punkt wyjścia do dalszych badań, których wyniki zostaną przedstawione w dalszej części pracy w formie propozycji kryteriów oceny pracy dowództw.

2. CZYNNIKI DETERMINUJĄCE WŁAŚCIWĄ ORGANIZACJĘ I FUNKCJONOWANIE DOWÓDZTW NA STANOWISKACH DOWODZENIA

Analiza literatury oraz zawartych w niej wniosków dotyczących szeregu aspektów dowodzenia oraz doświadczenia otrzymane w toku szeregu współczesnych i przeszłych konfliktów zbrojnych jednoznacznie wskazują, że o powodzeniu w nich w znacznej mierze decydował dowodzący, wspierające go dowództwa oraz materialne elementy systemu dowodzenia. Stwierdzono także, że zachodzące procesy informacyjno - decyzyjne muszą posiadać bazę w postaci elementów personalnych, organizacyjnych i technicznych, odpowiednio zaprojektowanych i zorganizowanych. Celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia realizację funkcji dowodzenia, które sformalizowane w technologiczne procesy koncepcyjne uruchamiają procesy wykonawcze podległych oddziałów i pododdziałów.

Dążąc do określenia efektywności systemu dowodzenia wielokrotnie identyfikowano czynniki decydujące o jego funkcjonowaniu. Jako podstawowe przyjmuje się miedzy innymi właściwy dobór celów, identyfikację zadań poszczególnych elementów, dobór zespołów wykonawczych, określenie relacji pomiędzy nimi, przyjęcie procedur funkcjonowania oraz narzędzi ich realizacji.

Materialne i niematerialne elementy systemu dowodzenia systemu dowodzenia grupowane są i klasyfikowane w trzech zasadniczych komponentach:

- organizacji dowodzenia;
- procesie (procedurach) dowodzenia;
- środkach dowodzenia.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na **organizacji dowodzenia,** która stanowiła obszar badań teoretycznych i praktycznych. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań uzyskanych w trakcie rozwiązywania kolejnego problemu badawczego jakim było określenie **czynników determinujących właściwe funkcjonowanie i organizację pracy dowództw na stanowiskach dowodzenia oraz określenie kryteriów stanowiących wyznaczniki ich oceny.**

Potrzeba rozwiązania tego problemu badawczego wynika w pierwszym rzędzie z konieczności obiektywnej i rzeczowej oceny dowództw w trakcie wykonywania zadań na stanowiskach dowodzenia.

W odniesieniu do przyjętego celu tej części prac badawczych analizą objęto szereg dokumentów normatywnych, w tym zwłaszcza Polskie Normy Obronne (PNO) stanowiące znaczący element przystosowania naszych sił zbrojnych do standardów NATO, *Regulamin Działania Wojsk Lądowych*[37] zawierający unormowania funkcjonowania w warunkach prowadzenia działań koalicyjnych oraz inne dokumenty będące odniesieniami do założeń funkcjonowania systemu dowodzenia oraz oceny jego komponentów.

Nawiązując do zdefiniowanego problemu badawczego, przyjęto iż **organizacja dowodzenia** jest to element systemu dowodzenia obejmujący materialne i niematerialne elementy stanowiące bazę funkcjonowania systemu. Na organizację dowodzenia składają się:

- zasady działania dowództw;
- sposób ich zorganizowania;
- uprawnienia, odpowiedzialność i zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych;
- relacje pomiędzy dowództwami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej;
- podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia;
- zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Wnioski otrzymane w wyniku analizy literatury przedmiotu wskazują na wielokrotnie formułowane wobec systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów wymagania. Powinny być one spełnione aby osiągnąć pożądany wynik realizowanych zadań. Najczęściej określanymi wymaganiami jest miedzy innymi: potrzeba zachowania dużej żywotności obiektów i środków dowodzenia; zdolność systemu do współdziałania (synchronizacji) i koordynowania działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, różnymi rodzajami wojsk oraz komponentami sił zbrojnych

---

[37] *Regulamin działania Wojsk Lądowych,* DWLąd, Warszawa 1999.

państw sojuszniczych, administracją w kraju lub kraju państwa – gospodarza; duża zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju i intensywności prowadzonej operacji; warunków ich prowadzenia, w tym zwłaszcza przy intensywnym oddziaływaniu przeciwnika.

Wymienione wymagania oraz współczesne warunki funkcjonowania wojsk lądowych pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż swoje zadania system dowodzenia wojsk lądowych realizował będzie w warunkach działań narodowych i koalicyjnych. Organizacja dowodzenia jako składowa wielu przedstawionych powyżej czynników jest podstawowym komponentem wobec którego kreowane są współczesne założenia narodowego systemu dowodzenia. Jednocześnie w odniesieniu do jego poszczególnych czynników warunkiem podstawowym było osiągniecie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami wojsk lądowych innych państw NATO umożliwiające funkcjonowanie w systemie koalicyjnym.

Określenie czynników determinujących organizację i funkcjonowanie dowództwa na stanowiskach dowodzenia stanowi także podstawę do identyfikowania kryteriów ich oceny. Kryteria te jako wyznaczniki oceny pozwalają wartościować właściwości oraz stopień przygotowania ocenianych elementów. Cel oraz założenia prowadzonych ocen obejmować powinien przede wszystkim:

- założenia funkcjonowania systemu dowodzenia danej jednostki;
- określenie stanu faktycznego danego systemu dowodzenia;
- kierunków i zakresu doskonalenia ocenianych elementów.

Przedstawione powyżej elementy wskazują, że definiowane kryteria odnoszą się do zasadniczych założeń prakseologicznych i zmierzać powinny do zrealizowania trzech zasadniczych funkcji oceny:

Faktograficznej - określającej jak jest.

Porównawczej - odnoszącej się do porównania stanu pożądanego do istniejącego.

Diagnostycznej - określającej jak mogłoby być, aby osiągnąć lepsze wyniki funkcjonowania systemu dowodzenia.

Poszczególne elementy oraz funkcje oceny realizowane powinny być w jednakowym stopniu do wszystkich ocenianych struktur, czynności lub komponentów. Aby jednak ocena mogła być realizowana, zdefiniować należy zasadnicze kryteria oceny. Może to nastąpić jeśli określone zostaną czynniki determinujące właściwe funkcjonowanie poszczególnych materialnych i niematerialnych elementów decydujących o właściwej pracy dowództw na stanowiskach dowodzenia.

2.1. Struktura organizacyjno - funkcjonalna stanowisk dowodzenia jako obszar identyfikowania kryteriów oceny dowództwa

Ważnym elementem organizacji dowodzenia są stanowiska dowodzenia. Stanowią one ośrodki integrujące materialne i niematerialne, ludzkie i techniczne elementy systemu dowodzenia realizujące koncepcyjne i wykonawcze funkcje dowodzenia. Z uwagi na swoje znaczenie są one narażone na ciągłe, destrukcyjne oddziaływanie przeciwnika.

Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W Siłach Zbrojnych RP przewiduje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia: stanowisko dowodzenia, zapasowe stanowisko dowodzenia, wysunięte stanowisko dowodzenia, powietrzny punkt dowodzenia, punkt dowódczo - obserwacyjny. Natomiast po 2001 roku na szczeblu korpusu i dywizji powinny być organizowane także tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD), jeżeli zostaną wprowadzone zautomatyzowane systemy dowodzenia.

Przyjmuje się, że na poszczególnych szczeblach dowodzenia organizowane będą następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

- w korpusie:

  a) funkcjonujące stale

  - stanowisko dowodzenia (główne);
  - zapasowe stanowisko dowodzenia;

  b) funkcjonujące doraźnie:

- wysunięte stanowisko dowodzenia;
- powietrzny punkt dowodzenia.

- w dywizji:

a) funkcjonujące stale

- stanowisko dowodzenia (główne);
- zapasowe stanowisko dowodzenia;

b) funkcjonujące doraźnie:

- wysunięte stanowisko dowodzenia lub punkt dowódczo-obserwacyjny;
- powietrzny punkt dowodzenia.

- w brygadzie:

a) funkcjonujące stale

- stanowisko dowodzenia;

b) funkcjonujące doraźnie:

- wysunięte stanowisko dowodzenia lub punkt dowódczo-obserwacyjny;

- w batalionie:

a) funkcjonujące stale

- stanowisko dowodzenia;

b) funkcjonujący doraźnie:

- punkt dowódczo-obserwacyjny;

Przyjmuje się także, że w przyszłości w korpusie i dywizji jako stały element może być organizowane tyłowe stanowisko dowodzenia.

W zależności roli w systemie dowodzenia obsady poszczególnych stanowisk dowodzenia przewidziane są do realizacji różnych zadań.

Stanowiska dowodzenia (SD) (główne) – na wszystkich szczeblach dowodzenia przeznaczone są do planowania działań operacyjnych (taktycznych) oraz bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowią one zasadnicze miejsce pracy dowództwa danego szczebla. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania operacyjnego oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia i powietrznym punktem dowodzenia;
- łączność z przełożonym i sąsiadami;
- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku operacji (walki);
- nadzór nad realizacją zadań;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych (operacyjnych).

Zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD) – organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego SD. Zapasowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z SD. Zajmują się głównie monitoringiem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym SD. Struktura organizacyjna ZSD jest taka sama jak SD. O wielkości obsady decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD) – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego SD. Bazę obsady WSD stanowi Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia SD uzupełniony elementami mobilnymi łączności.

WSD rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia. Powinny one zapewnić:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD;
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym i zapasowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Punkt Dowódczo-Obserwacyjny (PDO) organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygada, pułk, batalion w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami.

Powietrzne punktu dowodzenia (PPD) – stanowią element składowy stanowiska dowodzenia i wykorzystywane są do zapewnienia dowodzenia w czasie: przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) związków operacyjnych i taktycznych, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

W wojskach lądowych SZ RP występują następujące typy stanowisk dowodzenia:

- stacjonarne;
- stacjonarno-mobilne;
- mobilno-stacjonarne;
- mobilne.

Stanowisko dowodzenia stacjonarne rozmieszczane być powinno w obiektach w pełni przygotowanych i dostosowanych do potrzeb realizowanych zadań. Zazwyczaj w dotychczasowych miejscach postoju lub innych obiektach wojskowych – specjalnych.

Stacjonarno-mobilne stanowisko dowodzenia rozmieszcza się w wybranych i przygotowanych wcześniej obiektach, a środki mobilne łączności uzupełniają tylko docelowe potrzeby w zakresie łączności i informatyki.

Stanowisko dowodzenia mobilno-stacjonarne powinno być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią główną bazę w zakresie potrzeb łączności i informatyki.

Stanowisko dowodzenia mobilne będzie przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a praca prowadzona na środkach autonomicznych łączności i informatyki.

W przedstawionych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze:

- **organa dowodzenia** (grupę operacyjną) – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonym do realizacji funkcji dowodzenia;
- **węzeł łączności** – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania;
- **grupę zabezpieczenia** – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD.

Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia;
- potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa tworząc zespoły, grupy połączone w odpowiednie centra jako zasadnicze komponenty stanowisk dowodzenia, tj.:

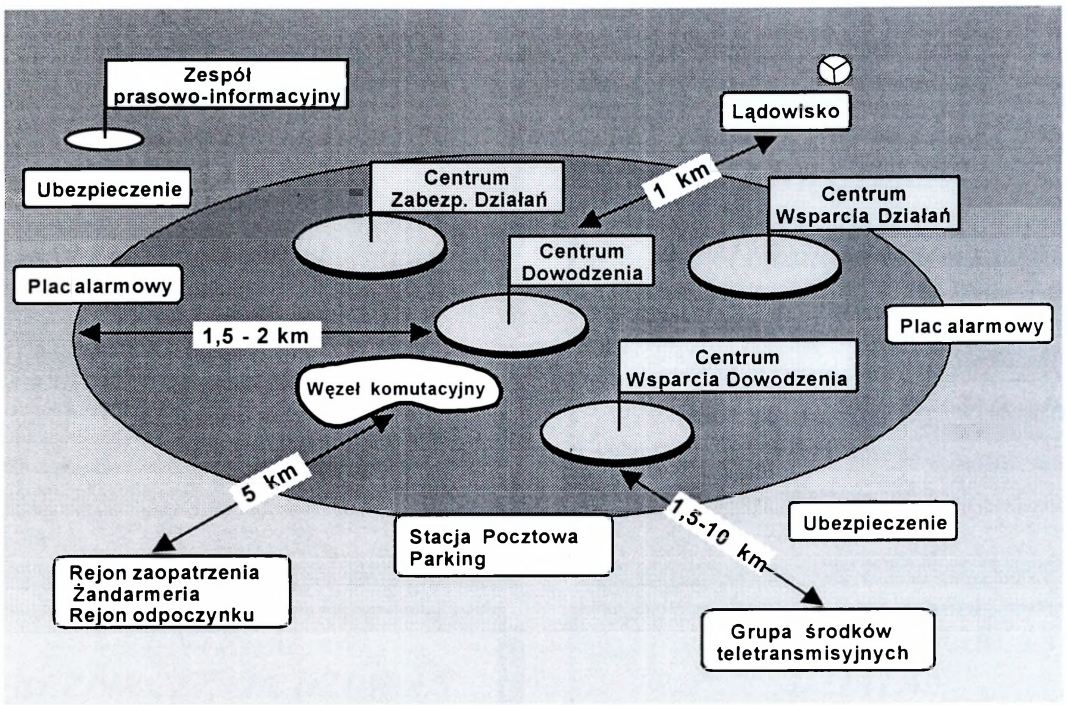
centrum dowodzenia – spełniające funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania powstałych komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;

centrum wsparcia dowodzenia – spełniające funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz;

centrum wsparcia działań – spełniające funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych;

centrum zabezpieczenia działań – realizujące funkcje planistyczno-koordynujące zabezpieczenia logistycznego działań wojsk lądowych oraz administratora zasobów działalności personalnej i wsparcia dowodzenia wewnętrznego.

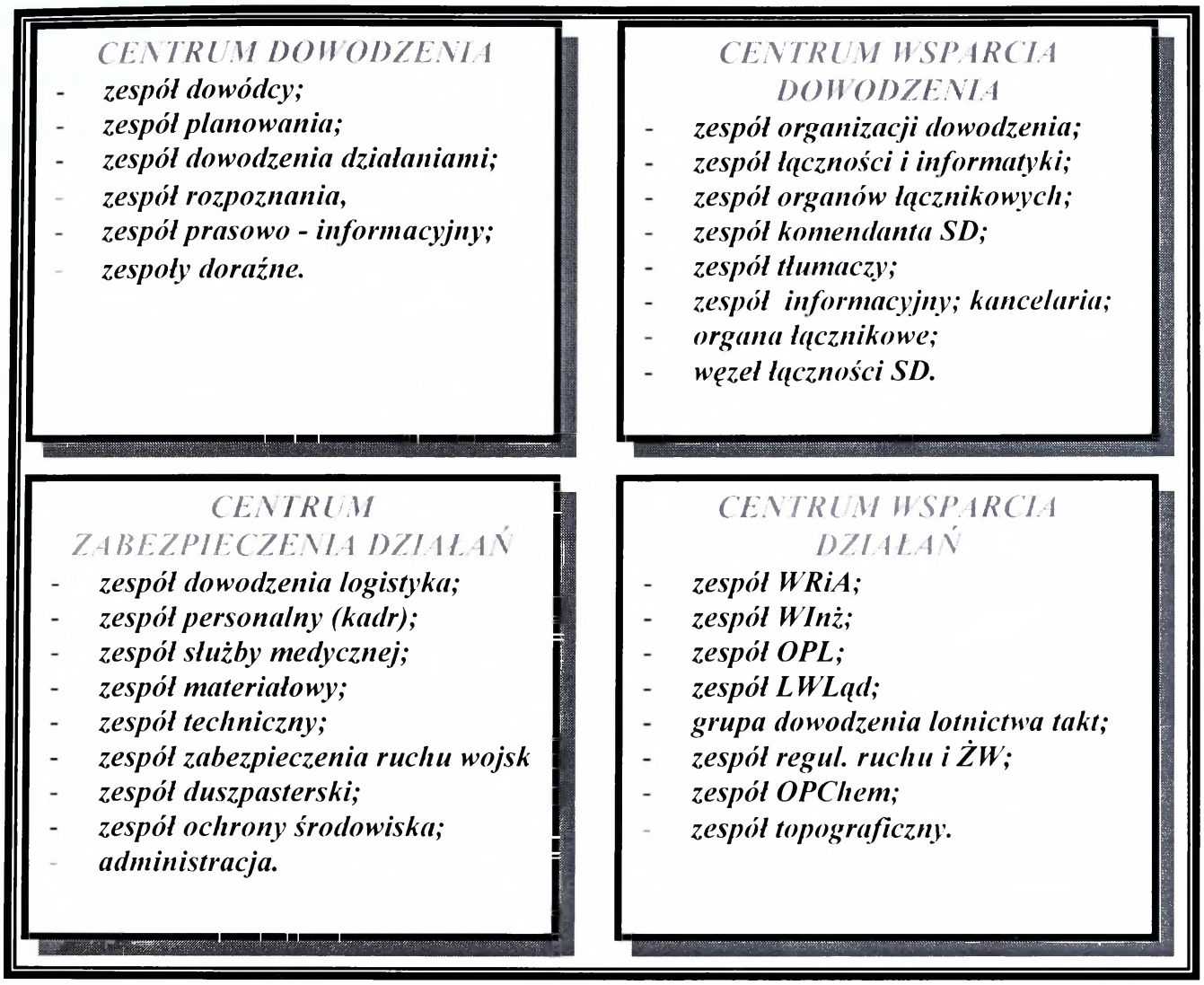
Ogólne komponenty struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia wszystkich szczebli organizacyjnych wojsk lądowych SZ RP przedstawiono na rysunku 2.1.



Rys. 2.1. Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia.
Źródło: Metody i treść pracy ..., s 26.

Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają dowódcy w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę szczegółowa poszczególnych centr obsady operacyjnej stanowisk dowodzenia wojsk lądowych przedstawiono na rysunku 2.2. Pamiętać jednak należy, że w odniesieniu do szczebla i charakteru danej jednostki elementy tej struktury organizowane będą stosownie do realizowanych zadań, obsady personalnej oraz potrzeb funkcjonalnych.

Zadania poszczególnych zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej przedstawiane były wielokrotnie w szeregu publikacjach, zwłaszcza dotyczących realizacji procesu decyzyjnego na stanowisku dowodzenia. Na potrzeby niniejszego opracowania w szerszym ujęciu przedstawione zostaną jedynie wnioski dotyczące kompetencji i zadań wybranych osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych odpowiedzialnych za organizowanie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.



Rys. 2.2. Struktura centr stanowisk dowodzenia wojsk lądowych (wariant).
Źródło: Metody i treść pracy ..., s 26.

Materialną bazę rozwijania stanowisk dowodzenia stanowią oddziały i pododdziały dowodzenia. W ich strukturze znajduje się zazwyczaj dowództwo, pododdziały łączności, ochrony i regulacji ruchu oraz elementy logistyczne.

Oddziały i pododdziały dowodzenia są przeznaczone do zapewnienia funkcjonowania stanowisk dowodzenia, w tym zwłaszcza ich rozwijania, przemieszczania oraz zabezpieczenie funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia. Według obowiązujących zasad i posiadanego wyposażenia pododdziały odpowiedzialne za zorganizowanie stanowiska dowodzenia (głównego) mają możliwość doraźnego wydzielenia wysuniętego stanowiska dowodzenia.

Zasadniczymi zadaniami pododdziałów łączności jest zapewnienie łączności obsadzie operacyjnej stanowiska dowodzenia z przełożonym, podwładnymi oraz jednostkami współdziałającymi i organami układu niemilitarnego. Posiadanymi środkami rozwijają one zazwyczaj i eksploatują węzły łączności.

Pododdziały ochrony i regulacji ruchu przeznaczone są do rozwijania i zwijania stanowiska dowodzenia, organizacji jego ochrony i odpierania ewentualnych uderzeń przeciwnika, zapewnienia regulacji ruchu na drogach dowozu i ewakuacji oraz manewru odwodów, ochrony wybranych obiektów infrastruktury, zbierania i kierowania do macierzystych pododdziałów pojazdów i żołnierzy, którzy się od nich odłączyli oraz utrzymania porządku ruchu ludności cywilnej i jeńców w obszarze odpowiedzialności.

Pododdziały logistyczne zabezpieczają funkcjonowanie stanowiska dowodzenia w zakresie działalności gospodarczo-bytowej, medycznej oraz remontowej.

Przeznaczenie oddziałów i pododdziałów dowodzenia do wszechstronnego zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia determinuje w znacznej mierze jego wyposażenie techniczne.

2.2. Założenia organizowania stanowisk dowodzenia

Każda struktura (organizacja) powoływana powinna być do realizacji określonych funkcji na podstawie przyjętych wcześniej **założeń** jej **funkcjonowania,** wynikających z potrzeb oraz zakładanych do osiągnięcia celów. Założenia te wraz z zadaniami danej struktury stanowią podstawę do formułowania **zasad działania,** które regulować powinny wszystkie aspekty funkcjonowania danej struktury.

Analiza literatury pozwoliła na sformułowanie wniosku, że założenia i zasady działania dowództw określone być powinny w dokumentach normatywnych dotyczących prowadzenia działań na szczeblu operacyjnym i taktycznym oraz funkcjonowania poszczególnych obszarów danych jednostek.

Określając zasadnicze dziedziny stanowiące wyznaczniki oceny założeń i zasad funkcjonowania elementów organizacji dowodzenia stwierdzono, że powinny one dotyczyć następujących obszarów:

- założenia i zasady funkcjonowania systemu dowodzenia w dokumentach normatywnych i dowodzenia danej jednostki;
- struktury organizacyjnej i funkcjonalnej stanowiska dowodzenia;
- kompetencji, zadań i obowiązków poszczególnych elementów struktury stanowisk dowodzenia;
- organizacji i wyposażenia grupy zabezpieczenia;
- organizacji i wyposażenia elementów węzła łączności;
- algorytmów funkcjonowania poszczególnych elementów obsady operacyjnej, grupy zabezpieczenia oraz węzła łączności;
- należności etatowych powyższych elementów;
- organizacji zabezpieczenia funkcjonowania poszczególnych stanowisk dowodzenia;
- relacji danych stanowisk dowodzenia z innymi stanowiskami w układzie hierarchicznym oraz w relacjach współdziałania.

Ciekawych wniosków dostarczył proces badawczy prowadzony w odniesieniu do dokumentów dotyczących funkcjonowania dowództw w innych państwach NATO. Wykazał on, że w wojskach lądowych Bundeswehry zarówno w czasie po-

koju jak i wojny dokumentem określającym działanie danego dowództwa jest tzw. **Regulamin Pracy Sztabu** (niem. *Stabsdienstordnung*). W rzeczywistości są to dwa dokumenty, które osobno dla okresu **pokoju** oraz na czas **kryzysu** i **wojny**, **opracowywane są pod kierownictwem komórki G/S6 (wsparcia dowodzenia) przez cały sztab** (dowództwo). Dokumenty te zatwierdza szef sztabu.[38]

Ważnym wnioskiem jest także to, że Regulamin Pracy Sztabu opracowywany jest dla każdej jednostki **oddzielnie**, uwzględniając jej specyfikę oraz przyjęte metody pracy. Każdorazowo jednak musi on być zgodny z obowiązującymi dokumentami normatywnymi w zasadniczych kwestiach, zwłaszcza tych, które określają korelację danej jednostki z innymi (jako przykład można wskazać rozkaz operacyjny, który zawsze musi mieć taki sam układ).

Przejście z pokojowego trybu pracy na wojenny odbywa się na rozkaz dowódcy jednostki, przed lub w trakcie przechodzenia do działań bojowych, i wiąże się z rozwinięciem mobilizacyjnym, uzupełnieniem sztabu personelem rezerwy oraz organizowaniem stanowisk dowodzenia w miejscu stałej dyslokacji lub ich przemieszczaniem i rozwinięciem w rejonie działania. W jednostkach NATO zasady funkcjonowania dowództw opracowywane są w formie Stałych Procedur Operacyjnych, określanych akronimem SOP (ang. *Standing Operation Procedures – SOP*).

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w toku analizy dokumentów normatywnych obowiązujących w naszych siłach zbrojnych wykazała, że w okresie pokoju w każdej jednostce opracowywane są różne dokumenty dotyczące jej funkcjonowania. **Brak jednak jednego dokumentu regulującego jego funkcjonowanie**.

Natomiast na czas zagrożenia i wojny na szczeblu operacyjnym każde dowództwo powinno opracować **„Plan organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD)”** oraz **„Plan organizacji i rozwijania stanowiska dowodzenia”.**

Plan organizacji i funkcjonowania WSyD składać się powinna z dwóch części: graficznej i pisemnej. W swojej istocie plan regulować powinien kwestie zwią-

---

[38] M. Szymański, *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji zmechanizowanej Bundeswehry*, AON, Warszawa 1998, s. 29-30.

zane z rozwijaniem, dyslokacją i funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia, obiegiem informacji wewnątrz i pomiędzy stanowiskami dowodzenia, ustalenia w zakresie organizacji pracy oraz ogólne zasady odtwarzania systemu dowodzenia.

Plan organizacji i rozwijania stanowiska dowodzenia zawierać powinien rozdziały dotyczące przeznaczenia i zadań stanowiska dowodzenia, struktury organizacyjnej stanowiska, zasad jego rozwijania i funkcjonowania, przemieszczania oraz organizacji służby porządkowo – ochronnej.

Natomiast na szczeblu taktycznym każde dowództwo jednostki ma obowiązek opracować **„Instrukcję organizacji pracy na stanowisku dowodzenia"**, która włączana być powinna do **planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej**.[39] Ten planistyczny dokument ma w zamyśle autorów powyższej publikacji usystematyzować zagadnienia organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Jego treści, według podanego w instrukcji wzoru, powinny obejmować:

I. Zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia.
II. Przeznaczenie i podstawowe zadania komórek organizacyjnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia.
III. Zasady przemieszczania, rozwijania stanowiska dowodzenia.
IV. Zasady korzystania z technicznych środków łączności.
V. Metody pracy dowódcy.
VI. Kolejność i treść pracy dowódcy oraz udział kierowniczych osób funkcyjnych dowództwa w przygotowaniu walki.
VII. Obieg informacji.
VIII. Rodzaje zabezpieczenia stanowiska dowodzenia.[40]

Dokonując uogólnienia wniosków badań teoretycznych w obszarze normatywnych zasad funkcjonowania dowództw stwierdzono konieczność opracowania odpowiedniej instrukcji (regulaminu) pracy (funkcjonowania) dowództw. Dotyczyć ona powinna wszystkich strukturalnych, proceduralnych i technicznych aspektów

---

[39] *Instrukcja organizacji i funkcjonowania* ..., s. 29.
[40] Tamże, s. 47-48.

funkcjonowania dowództw zarówno w okresie pokoju jak też zagrożenia i wojny na stanowiskach dowodzenia. Instrukcja ta powinna być także podstawą opracowania w każdej jednostce oddzielnej instrukcji funkcjonowania jej dowództwa. Powinna ona miedzy innymi: zwracać uwagę na specyfikę (zadania) danej jednostki; szczegółowo regulować ogólne zagadnienia zawarte w dokumentach normatywnych, określać zasady funkcjonowania w tych wszystkich dziedzinach, których nie ujęto w instrukcjach ogólnych.

Przedstawione powyżej uwarunkowania zdeterminowały wnioski formułowane w odniesieniu do przyjętego problemu badawczego. Założenia i zasady działania dowództw, jako obszar identyfikowania wyznaczników oceny powinien dotyczyć zarówno kwestii ogólnych jak i szczegółowych odnoszących się do danej jednostki.

Przystępując zatem do oceny danego dowództwa określić należy prawne i normatywne warunki prowadzenia oceny. **Powinny być one podstawą formułowania pozostałych ocen dotyczących funkcjonowania danego dowództwa.** Określone one mogą zostać w odniesieniu do zasad ogólnych oraz szczegółowych regułach specyficznych dla danej jednostki. Pamiętać bowiem należy, że dowódca jednostki ma prawo **modelowania własnego systemu dowodzenia** stosownie do potrzeb, wymagań oraz zdobytych doświadczeń. Egzemplifikacją powyższych działań powinna być **Instrukcja Funkcjonowania Dowództwa.**

Kryterium oceny tak określonych zasad funkcjonowania dowództw dotyczyć powinno:

- tego czy instrukcja funkcjonowania jednostki została opracowana;
- czy zapisy instrukcji nie wypaczają zasad zawartych w instrukcji ogólnej (dotyczącej całości sił zbrojnych lub danego rodzaju sił zbrojnych);
- czy reguluje ona poszczególne obszary funkcjonowania dowództwa;
- czy dotyczy działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny;
- czy przyjęte zasady umożliwiają funkcjonowanie w systemie narodowym i koalicyjnym;
- czy zasady te zapewniają realizację zadań danej jednostki;
- czy umożliwią one pełną współpracę z innymi jednostkami.

Przedstawione wyznaczniki kryterialne przyjąć należy jako ogólne kierunki dalszych prac badawczych zmierzających do opracowania arkusza oceny funkcjonowania dowództwa w poszczególnych komponentach jego systemu dowodzenia. Jako podstawowy wyznacznik przyjąć należy obiektywizm oraz dążenie do jednakowej płaszczyzny oceny dowództw różnych jednostek z uwzględnieniem ich specyfiki.

2.2.1. Organizacyjne i funkcjonalne elementy struktury obsady operacyjnej

W odniesieniu do przedstawionych uprzednio wymagań oraz w wyniku analizy funkcji systemu dowodzenia stwierdzono, że zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie między innymi koordynacja i synchronizacja działalności dowództw różnych szczebli, rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. Jednocześnie określono, że warunek ten spełniony w obecnych warunkach może być tylko w przypadku, gdy:

- struktura poszczególnych szczebli dowodzenia, tzn. dowództw będzie dostosowana do roli, jaką one mają spełniać w walce i operacji;
- działalność dowództw zgrupowana zostanie w pewne obszary, czy nawet piony funkcjonalne, odpowiadające zasadniczym dziedzinom funkcjonowania jednostek wojsk lądowych.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wykazały także, że jako obszary funkcjonowania dowództw przyjmuje się: działalność operacyjną, rozpoznanie; zabezpieczenie działań, wsparcie działań, i wsparcie dowodzenia. Podział ten traktowany jest obecnie jako podstawa kreowania fundamentów materialnych elementów systemów dowodzenia oraz określania relacji pomiędzy jego elementami.

Struktura organizacyjna dowództwa na stanowisku dowodzenia traktowana jest jako efekt jego podziału na komórki organizacyjno-funkcjonalne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między nimi.

Dążąc do identyfikacji kryteriów oceny tej dziedziny stwierdzono, że strukturę dowództwa określa **etat.** W odniesieniu do którego dowódca ma także możliwości wprowadzania zmian (modelowania) funkcjonowania własnego systemu dowodzenia. Otrzymane wnioski wykazały, że zasadnicze wyznaczniki kryterialne oceny dotyczyć powinny:

- funkcjonalności przyjętej struktury dowództwa;
- wpływu ewentualnych zmian na funkcjonowanie dowództwa, a zwłaszcza zwiększenia efektywności dowództwa;
- możliwości współpracy nowych struktur z dowództwami innych jednostek;
- dostosowania struktury do specyfiki zadań wykonywanych przez dane dowództwo;
- relacji pomiędzy poszczególnymi elementami struktury;
- stopień ukompletowania dowództwa;
- inne czynniki.

Także w tym przypadku poszczególne kryteria oceny powinny być szczegółowo opisane oraz dążyć do obiektywnego odniesienia w stosunku do dowództw jednostek różnych rodzajów wojsk.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na zadaniach poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych dowództwa. Otrzymane wnioski wykazały, że należy je rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z dwoma elementami: zadaniami do jakich powołana jest dana jednostka oraz procesem technologicznym jakim jest proces podejmowania decyzji w trakcie przygotowania i prowadzenia operacji i walki.

W odniesieniu do przyjętego problemu badawczego stwierdzono, że zgodnie z definicją dowodzenia dowódca dowodzi podporządkowanymi mu siłami w ramach przysługujących mu uprawnień służbowych i dyscyplinarnych, działając jednocześnie według zasad dowodzenia i obowiązujących przepisów prawa i zapisów normatywnych. Podejmuje on podstawowe decyzje w swoim zakresie odpowiedzialności.

Dowódca powinien mieć tylko jednego zastępcę, który ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca zginie lub jest nieosiągalny. Na rozkaz dowódcy może przejąć część uprawnień dowodzenia.

Dowódcy od szczebla batalionu wzwyż dysponują sztabami, w których zgromadzony jest personel niezbędny do realizacji zadań dowodzenia. Personel sztabu zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien wysłuchać opinii przed podjęciem decyzji. Oficerowie sztabu mają obowiązek lojalnie realizować decyzję dowódcy, a w razie potrzeby żądać podjęcia decyzji przez dowódcę.

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Sztab informuje dowódcę, przygotowuje dane do jego decyzji, opracowuje plany i rozkazy oraz nadzoruje ich wykonanie. Oficerowie sztabu nie mają żadnych uprawnień dowódczych wobec podległych wojsk. Zadania mogą stawiać tylko z upoważnienia dowódcy.

Osoby funkcyjne **grupy specjalistycznej** sztabu wspomagają dowódcę i grupę główną sztabu w zawodowych, technicznych i innych funkcjonalnych obszarach działalności. Zorganizowane są w zależności od szczebla w wydziały, sekcje itp., zgodnie z ich zawodowym przygotowaniem. Ich szczegółowe zadania uzależnione są przede wszystkim od:

- szczebla dowodzenia;
- przyjętych dokumentów normatywnych;
- ustaleń i decyzji dowódcy oraz szefa sztabu.

Do zadań tej grupy należy między innymi:

- pomoc zespołowi planowania i dowodzenia działaniami w przygotowaniu planów, rozkazów i meldunków;
- kreowania koncepcji użycia danego rodzaju wojsk lub służb;
- planowanie i monitorowanie realizacji zadań w ich obszarach odpowiedzialności;
- konsultacja i koordynowanie działań z innymi oficerami (komórkami) w dziedzinach ich specjalności.

Realizacja tych zadań wymaga ciągłej współpracy z różnymi komórkami grupy głównej.

Doświadczenia otrzymane w toku ćwiczeń dowódczo-sztabowych wskazują na niezwykle ważną rolę strukturze dowództwa na stanowisku dowodzenia **grup łącznikowych.** Ich personel reprezentuje dowódcę na stanowiskach dowodzenia innych jednostek. Poprzez kontakt osobisty zapewniają one współdziałanie z innymi jednostkami oraz wzajemną wymianę informacji. Utrzymują ciągłą wymianę informacji między dowódcami i sztabami. Pracą ich kieruje szef sztabu, szef komórki 3 lub inny wyznaczony oficer.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wykazały, że w odniesieniu do zadań, uprawnień i obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa kryteria dotyczyć powinny okresu pokoju, zagrożenia i wojny. Odnosić się także powinny do spraw związanych z: utrzymaniem odpowiedniego stopnia gotowości bojowej; sprawami operacyjnymi; dyscypliną i morale; szkoleniem; zabezpieczeniem logistycznym; sprawami personalnymi; utrzymaniem infrastruktury oraz współpracy z administracją państwową, samorządową i mediami.

Zadania i kompetencje poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych zapisane być powinny we wspomnianej już **Instrukcji Funkcjonowania Dowództwa.**

Możliwe do zastosowania kryteria oceny mogłyby dotyczyć miedzy innymi:

- korelacji pomiędzy przyjętą strukturą i zadaniami określonymi dla jej poszczególnych elementów;
- relacjami pomiędzy poszczególnymi elementami struktury;
- efektywnością tak przyjętej konfiguracji;
- możliwościami realizacji zadań przez dowództwo;
- stopniem współdziałania z innymi jednostkami;
- umiejętnością przejścia od realizacji zadań okresu pokoju do realizacji zadań okresu zagrożenia i wojny;
- umiejętnością stosowania zasad sprawnego dowodzenia (np. delegowania uprawnień, określania zadań dla poszczególnych elementów, grupowania zadań, łączenia elementów podobnych, koncentracji wysiłku itp.);
- jak ujęto zakres zadań i obowiązków poszczególnych elementów struktury na okres pokoju, kryzysu i wojny;

- jak technicznie i materialnie zabezpieczono funkcjonowanie dowództwa.

Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. Przeprowadzony proces badawczy wykazał, że stanowią one ośrodki integrujące materialne i niematerialne, ludzkie i techniczne elementy systemu dowodzenia realizujące koncepcyjne i wykonawcze funkcje dowodzenia. W odniesieniu do podziału dowództwa na stanowiska dowodzenia można formułować strukturalne, proceduralne i techniczne kryteria oceny. Mogą one dotyczyć takich dziedzin (obszarów) jak:

Kryteria strukturalne:

- podział danego dowództwa na stanowiska dowodzenia (SD, ZSD, WSD, inne);
- podział obsady operacyjnej na poszczególne elementy struktury funkcjonalnej;
- jak następuje transformacja dowództwa ze struktury okresu P na okres zagrożenia i wojny;
- jakie elementy funkcjonalne zorganizowane są w ramach obsady operacyjnej;
- jakie elementy zorganizowano w ramach grupy zabezpieczenia i węzła łączności;
- w jaki sposób zorganizowano odpoczynki, przekazanie dowodzenia oraz zamienność funkcji;
- jak zorganizowano służbę łącznikową.

Kryteria proceduralne:

- jaki są relacje pomiędzy poszczególnymi elementami struktury obsady operacyjnej i grupy zabezpieczenia na danym stanowisku dowodzenia;
- jaką procedurę przyjęto określając zasady funkcjonowania danego stanowiska dowodzenia;
- jaką procedurę przyjęto określając relacje pomiędzy obsadami operacyjnymi różnych stanowisk dowodzenia danego dowództwa oraz z przełożonym, podwładnymi, sąsiadami oraz jednostkami współdziałającymi;

- jak zorganizowano obieg informacji na stanowisku dowodzenia;
- w jaki sposób spełniono warunki bezpieczeństwa informacji;
- w jaki sposób zorganizowano relacje z własnymi organami łącznikowymi oraz przybyłymi na stanowisku dowodzenia z innych jednostek.

Kryteria techniczne:

- jakie siły i środki przewidziano do zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia;
- jakie jest wyposażenie miejsc pracy poszczególnych elementów funkcjonalnych.

2.2.2. Relacje pomiędzy dowództwami w strukturze funkcjonalnej

Analiza zgromadzonego materiału badawczego oraz dokonana następnie synteza i uogólnienia wykazały, że w odniesieniu do przyjętego przedmiotu badań w tym etapie prac badawczych należy zwrócić uwagę na relacje pomiędzy dowództwami w strukturze funkcjonalnej.

W odniesieniu do struktury hierarchicznej miejsce danego dowództwa zależy od miejsca i roli jednostki w strukturze etatowej. Natomiast w ujęciu funkcjonalnym miejsce to zależy od roli jaka ma odegrać dana jednostka w systemie operacji i walki przełożonego.

Relacje pomiędzy jednostkami zarówno w układzie hierarchicznym jak i funkcjonalnym determinują przede wszystkim:

- uprawnienia w wydawaniu rozkazów podwładnym;
- uprawnienia w dokonywaniu zmiany podporządkowania;
- określenia więzi współdziałania;
- nadawania uprawnień koordynacyjnych;
- zarządzania zasobami.

Powyższe uwarunkowania powodują, że dowódcy wszystkich szczebli mogą mieć podporządkowane jednostki z poza etatowej struktury, mogą współdziałać z innymi jednostkami, mogą wykonywać zadania na rzecz innych jednostek lub mogą

wspierać działania innych jednostek. Natomiast w relacjach sojuszniczych dowódca może posiadać uprawnienia w zakresie:

- dowodzenia pełnego;
- dowodzenia operacyjnego;
- kontroli operacyjnej;
- dowodzenia taktycznego;
- kontroli taktycznej;
- uprawnień koordynacyjnych.

W każdym przypadku zakres kompetencji nad poszczególnymi elementami funkcjonalnymi określone powinny być w rozkazie operacyjnym przełożonego.

Identyfikując kryteria oceny dotyczące tego fragmentu organizacji dowodzenia stwierdzić należy, że dotyczyć one mogą miedzy innymi:

- uzasadnienia wydzielenia elementów funkcjonalnych oraz trafności ich podporządkowania;
- określenie relacji dowodzenia i współdziałania pomiędzy elementami struktury;
- przejrzystość przyjętej struktury;
- dostosowaniem struktury do realizowanego zadania;
- rozpiętości dowodzenia;
- trafności doboru elementów struktury funkcjonalnej do realizowanego zadania;
- możliwości zabezpieczenia funkcjonowania przyjętej struktury.

2.2.3. Kompetencje osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych w zakresie organizowania stanowisk dowodzenia

Analiza literatury oraz praktyki dowodzenia wykazały, że przedstawiane elementy organizacji dowodzenia posiadają kilka wspólnych mianowników oraz generalnych założeń i zasad organizowania stanowisk dowodzenia. Pierwszym z nich jest **dowódca.** Odpowiada on za całokształt przedsięwzięć realizowanych w podległym dowództwie oraz jednostkach organizacyjnych. Może on w odniesieniu do swoich kompetencji wpływać na wszystkie dziedziny funkcjonowania jednostki poprzez swoje decyzje. Egzemplifikacją decyzji dowódcy jest rozkaz, który określa zadania jakie maja zrealizować podwładni. Może on także delegować część swoich uprawnień podwładnym. W celu zachowania ciągłości dowodzenia, w trakcie jego nieobecności funkcje dowódcy sprawuje jego **zastępca.** Musi on jednak powiadomić dowódcę o wszystkich swoich decyzjach odmiennych od przyjętego przez dowódcę planu. W trakcie prowadzenia działań bojowych zastępca dowódcy może organizować i przebywać na wysuniętym stanowisku dowodzenia, wdrażać plan operacji lub realizować inne zadania zlecone przez dowódcę.

Jedną z wiodących funkcji w każdym dowództwie pełni **szef sztabu.** Oprócz wielu zadań jako najważniejsze wskazać należy przewodzenie i koordynację funkcjonowania komórek organizacyjnych sztabu w okresie pokoju oraz komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia w działaniach bojowych. W swojej istocie jego rola sprowadza się do realizacji wszystkich koncepcyjnych funkcji dowodzenia zmierzających do opracowania planu operacyjnego, zarządzeń, rozkazów, ciągłego monitorowania rozwoju sytuacji, przedstawiania propozycji działania oraz organizowania wszystkich elementów sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia.

Podkreślić także należy, że zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi wszystkie aspekty organizacyjne związane ze strukturą dowództwa, stanowiska dowodzenia, zadaniami realizowanymi przez poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne powinny być określone w stosownej instrukcji funkcjonowania danego dowództwa i stanowiska dowodzenia. Pamiętać także należy, że w ramach swoich kompetencji oraz z zachowaniem generalnych zasad dowódca może

modelować wewnętrzną strukturę swojego systemu dowodzenia. Musi on jednak zawsze być kompatybilny z innymi systemami dowodzenia, a wprowadzane zmiany usprawniać zachodzące w nim procesy.

W odniesieniu do stanowisk dowodzenia zwrócić należy uwagę na kompetencje osób funkcyjnych w zakresie organizacji oraz planowania ich funkcjonowania.

Jako fundamentalną zasadę, w analizowanych dokumentach normatywnych przyjmowano, że dowódca jest osobą odpowiedzialną za całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo oraz podległe mu oddziały (pododdziały). Jako kolejny kanon działania formułowano zasadę odpowiedzialności szefa sztabu za przygotowanie i funkcjonowanie całego systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia. Zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz zespołów dowództwa przedstawiony w regulaminie pracy organów dowodzenia określa, że szef sztabu brygady odpowiedzialny jest za „... organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia, koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych (komórek organizacyjnych) stanowiska dowodzenia oraz kierowanie ich pracą ..." Jednocześnie zespół operacyjny (planowania) w zakresie swoich obowiązków ma „ ... organizowanie systemu dowodzenia ... i służby porządkowo-ochronnej ..."[41]

Bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia jest **komendant stanowiska dowodzenia,** który podlega dowódcy lub jego zastępcy.[42] Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia określa, że jest to dowódca pododdziału dowodzenia.[43]

Do zasadniczych zadań komendanta SD dokumenty normatywne zaliczają: terminowe przygotowanie stanowiska dowodzenia do pracy, a w tym urządzenie miejsc pracy i odpoczynku obsady operacyjnej, utrzymanie ustalonego porządku, organizację regulacji ruchu, kierowanie wszystkimi przedsięwzięciami związanymi z rozwijaniem, zwijaniem, przemieszczaniem i maskowaniem oraz jego ochroną i

---

[41] *Regulamin pracy organów dowodzenia* ..., s. 10-13.
[42] Tamże, s. 28.
[43] *Instrukcja organizacji i funkcjonowania* ..., s. 35.

obroną. Komendant opracowuje także plan ochrony i obrony stanowiska dowodzenia.[44]

Zmiany zachodzące w środowisku prowadzenia działań taktycznych, rozwój naukowo – techniczny oraz szereg innych, wymienianych już w niniejszej publikacji czynników wskazały na konieczność kompleksowego podejścia do problemów organizacji dowodzenia, a w tym organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Wyniki prowadzonych badań potwierdziły potrzebę wydzielenia (zorganizowania) ze składu dowództwa specjalistycznych komponentów zajmujących się tymi zagadnieniami. Koordynowałyby one działania pozostałych elementów stanowiska dowodzenia w obszarze dowodzenia.

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczeń ćwiczeń dowódczo - sztabowych wykazały, że dla sekcji operacyjnej problematyka dotycząca organizacji dowodzenia jest jednym z wielu przedsięwzięć realizowanych w czasie przygotowania i prowadzenia walki. Wzrastające zagrożenia, nowe środki rozpoznania, postęp jakościowy w technologiach i technice informacyjnej oraz łączności, wywierają coraz większy wpływ na całokształt przedsięwzięć organizacji dowodzenia. Otrzymane wnioski wskazują, że kompleksowe rozpatrywanie organizacji dowodzenia wymagać będzie coraz większego nakładu sił i środków. Zadaniom tym nie będzie w stanie sprostać jeden lub dwóch oficerów zajmujących się tymi zagadnieniami w sekcji operacyjnej lub zespole planowania. Zagadnienia organizacji dowodzenia łączą się ściśle z zagadnieniami organizacji łączności. Określenie relacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia oraz wewnątrz stanowiska jest bowiem jednym z ważniejszych przedsięwzięć jakie należy zorganizować.

Powstanie komórki organizacji dowodzenia jest wręcz warunkiem niezbędnym do właściwego funkcjonowania stanowisk dowodzenia, zwłaszcza że coraz częściej pojawia się w publikacjach zagranicznych termin „wojna w obszarze dowodzenia" (C^2 War). Przedstawione uwarunkowania wskazują, że zagadnienia organizacji dowodzenia celowym jest zatem **wyłączyć z zadań sekcji operacyjnej** i

---

[44] *Regulamin pracy organów dowodzenia* ..., s. 28.

zorganizować odpowiedzialny za problematykę organizacji dowodzenia – **zespół organizacji dowodzenia**.

Zespół ten wchodzić powinien w skład centrum wsparcia dowodzenia, a w strukturze pokojowej dowództwa w skład oddziału/wydziału/sekcji wsparcia dowodzenia i łączności G/S 6. Do jego podstawowych funkcji (zadań) powinna należeć realizacja przedsięwzięć organizacji dowodzenia w zakresie organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia, zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia oraz efektywnego wykorzystania nowoczesnych środków dowodzenia.

W zakresie struktury oraz kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych i zespołów w centrum wsparcia dowodzenia przyjąć należy, iż w okresie pokoju jego personel stanowi oddział/wydział/sekcję G/S 6 – wsparcia dowodzenia, a jego szef byłby na stanowisku dowodzenia szefem (kierownikiem) centrum wsparcia dowodzenia i byłby pierwszym doradcą dowódcy i szefa sztabu w zakresie organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia.

Określając zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek funkcjonalnych w zakresie organizacji dowodzenia badania potwierdziły konieczność **zachowania kompetencji dowódcy i szefa sztabu w tym zakresie.** Dowódca, tak jak dotychczas powinien odpowiadać za całość przedsięwzięć realizowanych przez podległą mu jednostkę. Za koordynację wszystkich przedsięwzięć związanych z przygotowaniem, organizacją i funkcjonowaniem systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia, odpowiadać natomiast powinien szef sztabu.

Określając całokształt czynności związanych z organizacją systemu dowodzenia, za który odpowiadać powinno centrum wsparcia dowodzenia wskazać należy na wiodącą rolę w tym zakresie zespołu organizacji dowodzenia. Jego zasadnicze kompetencje dotyczyć powinny:

- planowania i koordynowania funkcjonowania stanowisk dowodzenia w toku działań;
- planowania miejsc poszczególnych stanowisk w ugrupowaniu bojowym, zapasowych rejonów rozwinięcia oraz przemieszczania stanowisk;
- nadzorowania ochrony informacji na stanowisku dowodzenia oraz wychodzącej poza stanowisko;

- planowania realizacji wszystkich przedsięwzięć w zakresie maskowania elementów systemu dowodzenia;
- planowania działań związanych z oddziaływaniem na system dowodzenia przeciwnika;
- przygotowania danych do decyzji w zakresie organizacji dowodzenia;
- kontrolowania funkcjonowania całego systemu dowodzenia oraz reagowania na zaistniałe zagrożenia;
- utrzymania więzi dowodzenia z przełożonym, podwładnymi oraz więzi współdziałania z sąsiadami oraz jednostkami współdziałającymi;
- organizacji efektywnego użycia środków przesyłania, przetwarzania i magazynowania informacji;
- opracowywania dokumentów dowodzenia w zakresie organizacji dowodzenia, w tym aneksu do planu i rozkazu operacyjnego oraz mapy sytuacyjnej;
- przygotowania stałych procedur określających zasady funkcjonowania całego systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów;
- określania potrzeb materiałowego zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia;
- opracowywania i wdrażania wniosków dotyczących usprawnienia dowodzenia.

Swoje zadania zespół organizacji dowodzenia realizował będzie w ścisłym współdziałaniu ze wszystkimi pozostałymi zespołami stanowiska dowodzenia.

Na pierwszy plan wysuwają się zadania realizowane w ramach centrum wsparcia dowodzenia, gdzie wspólnie z zespołem łączności i informatyki oficerowie zespołu organizacji dowodzenia planować powinni funkcjonowanie systemów łączności niezbędnych w zakresie utrzymania nieprzerwanej łączności z przełożonym, podwładnymi i jednostkami współdziałającymi. Wspólnie z tym zespołem redagowany będzie także **punkt 5. Rozkazu Operacyjnego - Dowodzenie i Łączność** oraz **aneks do planu i rozkazu operacyjnego - Łączność (Łączność i Informatyka).**

Z zespołem informacyjnym opracowywane będą meldunki lub fragmenty meldunków dotyczące funkcjonowania elementów systemu dowodzenia oraz pla-

nowane będzie i kontrolowane przesyłanie informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia oraz poza nie.

Najważniejszymi przedsięwzięciami realizowanymi wspólnie z zespołem planowania będzie ocena przygotowywanych wariantów działania pod kątem organizacji dowodzenia, przedstawienie ich wad i zalet oraz opowiedzenie się za wariantem najbardziej korzystnym. W czasie wypracowania koncepcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia z zespołem tym następować także będzie planowanie i koordynowanie wszystkich zasadniczych i zapasowych rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz czasów i dróg ich przemieszczenia. Wspólnie z tym zespołem zespół organizacji dowodzenia opracowywał będzie aneks dotyczący maskowania i dezinformowania.

W zakresie wykonania planów działania wszystkie informacje sytuacyjne dotyczące zmiany stanowisk dowodzenia, jego rozpoczęcia, zakończenia oraz powstałych zagrożeń przekazywane będą do wszystkich zespołów stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza do zespołu dowodzenia działaniami. W wypadku wydzielenia go jako wysunięte stanowisko dowodzenia do zespołu planowania.

Poczesne miejsce w pracy zespołu organizacji dowodzenia zajmować będzie także współpraca z zespołem rozpoznania oraz artylerii. Zwłaszcza w aspekcie rozpoznania i oddziaływania na elementy systemu dowodzenia przeciwnika. W zakresie tej współpracy zespół uczestniczył będzie w opracowaniu priorytetów niszczenia i obezwładniania systemu dowodzenia oraz fragmentów odpowiednich aneksów, między innymi planu wsparcia ogniowego.

Planując realizację przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego, logistycznego i osobowego zespół organizacji dowodzenia współpracował będzie ze stosownymi zespołami funkcjonalnymi centrum zabezpieczenia działań.

Prowadzone badania wykazały także, że zasadniczym planistycznym dokumentem dowodzenia opracowywanym przez zespół organizacji dowodzenia powinien być aneks „**Organizacja dowodzenia**" do planu operacyjnego. Aneks ten powinien mieć pięciopunktowy układ:

1. SYTUACJA
2. ZADANIE

3. REALIZACJA

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Układ i zasadnicze treści aneksu przedstawiono w załączniku 1. Aneks ten powinien zawierać także pisemne i graficzne apendyksy (uzupełnienia), do których można zaliczyć między innymi oleatę organizacji dowodzenia, wyciąg z planu działania eskadry łącznikowej (jeżeli zostanie przydzielona do brygady), zmiany organizacji relacji informatycznych, sygnałów dowodzenia, alarmowania i powiadamiania, sieci łączności oraz inne stosownie do potrzeb.

W punkcie pierwszym aneksu znajdować się powinny trzy podpunkty:

1. SYTUACJA
   a. Położenie sił przeciwnika
   b. Położenie sił własnych
   c. Zmiany w podporządkowaniu

W punkcie pierwszym dotyczącym działania przeciwnika podawać się powinno aktualną (w miarę możliwości) linię styczności wojsk oraz informacje o sposobach oddziaływania przeciwnika na elementy systemu dowodzenia, jego dotychczasowym działaniu oraz stosowanych środkach walki.

Kolejny podpunkt (drugi) zawierać powinien informacje dotyczące funkcjonowania elementów systemu dowodzenia przełożonego oraz elementach systemów dowodzenia innych jednostek działających we własnym obszarze odpowiedzialności oraz wybrane elementy przełożonego. W podpunkcie tym może zostać przedstawione zadanie lub zamiar działania przełożonego w zakresie organizacji dowodzenia.

Podpunkt trzeci zawierać może informacje odnośnie przydzielenia lub wydzielenia innych jednostek, terminach obowiązywania przydziału oraz inne informacje dotyczące podziału sił. Jeśli treści tego podpunktu zostały umieszczone w aneksie do planu (rozkazu) operacyjnego PODZIAŁ SIŁ, nie trzeba pisać tego punktu.

W punkcie drugim, ZADANIE, przedstawione być powinno zadanie jakie realizował będzie system dowodzenia w zadaniu brygady (w danym etapie walki). Treść tego punktu ten należy redagować w trybie oznajmującym, bez podpunktów.

Punkt trzeci planu, REALIZACJA, składać się będzie z szeregu podpunktów:

3. REALIZACJA
   a. Zamiar (koncepcja)
   b. 1 bdow
   c. yyyyyy
   .....
   x. Wytyczne koordynacyjne

Zasady opracowania dokumentów dyrektywnych określają, że pierwszym podpunktem jest zawsze zamiar (koncepcja) działania systemu dowodzenia brygady, w którym określa się sposoby realizacji zadania, priorytety oraz obszary skupienia głównego wysiłku. Kolejne podpunkty to zadania dla podwładnych w zakresie organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia, natomiast ostatnim podpunktem punktu trzeciego są zawsze wytyczne koordynacyjne. Umieszcza się w nich poszczególne terminy oraz przedsięwzięcia realizowane przez dwa lub więcej podległe pododdziały.

Kolejny punkt planu zawiera zadania w zakresie zabezpieczenia logistycznego, uzupełnień osobowych oraz innych zagadnień związanych z zabezpieczeniem funkcjonowania systemu dowodzenia.

Punkt piąty – **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ** zawierać powinien dwa podpunkty, z których pierwszy dotyczy dowodzenia, w tym zwłaszcza aktualnego oraz przewidywanego rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz drugi, który dotyczy organizacji łączności.

Przedstawione powyżej wnioski dotyczą w swojej istocie funkcjonowania zespołu organizacji dowodzenia podczas prowadzenia przez brygadę działań taktycznych. Istotnym okazało się także to, aby zwrócić uwagę na fakt, że **system dowodzenia powinien być przygotowany już w okresie pokoju**. Wniosek ten doty-

czy także konieczności opracowania dla każdego stanowiska dowodzenia **instrukcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia**.

Proponowana instrukcja stanowić powinna zbiór zasad funkcjonowania wszystkich stanowisk dowodzenia brygady, ich wzajemne relacje i zależności oraz zasady współpracy z przełożonym, podwładnymi i jednostkami współdziałającymi. Zawierać ona powinna strukturę danego stanowiska wraz podziałem na poszczególne jego elementy z ich zadaniami i obowiązkami. Wskazane powinny być zasady obiegu informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi, kolejność i treść pracy dowództwa po otrzymaniu zadania oraz w trakcie jego realizacji, podział dowództwa brygady na poszczególne zespoły funkcjonalne wszystkich stanowisk dowodzenia.

Za opracowanie instrukcji odpowiadać powinien zespół organizacji dowodzenia, który koordynować powinien w tym względzie pracę wszystkich zespołów dowództwa. Po jej opracowaniu przyjęte zasady sprawdzone powinny być podczas treningów sztabowych oraz ćwiczeń, a wyciągnięte wnioski posłużyć do modyfikacji usprawniających funkcjonowania całego stanowiska dowodzenia.

Przedstawione wnioski wskazują na kolejne, ważne zadanie jakie powinno znajdować się w kompetencjach zespołu organizacji dowodzenia. Jest nim udział w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń, zwłaszcza w zakresie formułowania celów i realizacji zagadnień dotyczących organizacji pracy na stanowiskach dowodzenia, przesyłania informacji, jej ochrony oraz innych zagadnień związanych z organizacją dowodzenia. Otrzymane wyniki badań wykazały także konieczność realizacji przez ten zespół planowania kontroli szkolenia i przygotowania pododdziałów dowodzenia do realizacji ich zadań w ramach stanowisk dowodzenia.

W zakresie kompetencji osób funkcyjnych w obszarze organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia istotną rolę koncepcyjną i wykonawczą realizuje **komendant stanowiska dowodzenia.** Wykonywanie szeregu zadań powoduje, że powinien on posiadać zespół realizujący funkcje planistyczno - wykonawcze. Zasadniczymi zadaniami zespołu komendanta stanowiska dowodzenia powinno być planowanie oraz realizacja bezpośredniej ochrony i obrony stanowiska dowodzenia

oraz zabezpieczenie jego funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia i w trakcie przemieszczania.

W zakresie swoich obowiązków zespół komendanta stanowisk dowodzenia opracowywać powinien plan ochrony i obrony organizować działania z tym związane wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska. W tym względzie zespół ten powinien ściśle współpracować z zespołem żandarmerii, obrony przeciwlotniczej oraz innymi, tak aby system ochrony i obrony SD został wkomponowany w poszczególne systemy specjalistyczne, np. obrony przeciwlotniczej. Zespół ten także planował i realizował będzie przedsięwzięcia związane z funkcjonowaniem służby dyżurnej stanowiska dowodzenia, szkolenia całego personelu stanowiska dowodzenia w działaniu podczas jego zagrożenia lub ataku przeciwnika oraz wykonywał inne przedsięwzięcia.

W podsumowaniu tej części prac badawczych stwierdzić można, że następować powinno ciągłe udoskonalanie zasad i sposobów planowania oraz organizacji stanowisk dowodzenia, odpowiednio do wymogów współczesnego pola walki. Powinno być to obowiązkiem każdego dowódcy oraz podległych mu organów dowodzenia. Ich działalność koncepcyjna musi być ukierunkowana na realizację przedsięwzięć zapewniających właściwe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia przez co wpływać na **ciągłość i operatywność dowodzenia.**

Określeniem właściwej koncepcji organizacji dowodzenia, zapewniającą osiągnięcie zakładanych celów związanych z organizowaniem i funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia, powinien zajmować się **zespół organizacji dowodzenia.**

Kryteria oceny identyfikowane w odniesieniu do kompetencyjnego zakresu uprawnień poszczególnych osób funkcyjnych i zespołów stanowiska dowodzenia w powyższej dziedzinie dotyczyć powinny:

- jasnego podziału kompetencji oraz zapisania ich w instrukcji funkcjonowania systemu (stanowisk) dowodzenia danej jednostki;
- oddzielenia funkcji planistycznych od wykonawczych;
- określenia wiodącej roli w tym zakresie szefa sztabu;
- określenia zadań oraz relacji z otoczeniem personelu zespołu organizacji dowodzenia;

- opracowania koncepcji funkcjonowania systemu dowodzenia w okresie pokoju, zagrożenia oraz w toku operacji/walki;
- przedstawienia treści dotyczących organizacji dowodzenia w dokumentach dowodzenia (zarządzenia przygotowawcze, rozkazy operacyjne, meldunki operacyjne, zarządzenia operacyjne, inne);
- udziału przedstawicieli zespołu organizacji dowodzenia w realizacji poszczególnych faz, etapów i czynności cyklu decyzyjnego;
- merytorycznego przedstawianie treści organizacji dowodzenia w trakcie informowania operacyjnego, odpraw koordynacyjnych i odprawy decyzyjnej;
- określenia kompetencji Komendanta SD oraz zawarcia ich w instrukcji;
- określenia relacji pomiędzy komendantem SD, a zespołem organizacji dowodzenia;
- współudziału personelu zespołu komendanta SD w pracach zespołu organizacji dowodzenia;
- opracowania przez zespół komendanta SD dokumentów dowodzenia związanych z jego funkcjonowaniem.

2.2.4. Rozmieszczanie stanowisk dowodzenia

Przedsięwzięcia zmierzające do zapewnienia dowódcy ciągłego i operatywnego dowodzenia obejmują szereg czynności, z których, jak wykazały prowadzone badania oraz doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych poczesne miejsce zajmują zagadnienia rozmieszczania, przemieszczania oraz zabezpieczania funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia w obliczu zagrożeń stanowisk dowodzenia, a zwłaszcza powszechnego przyjmowania stanowisk dowodzenia jako obiektów ciągłego rozpoznania oraz pierwszej kolejności uderzeń wszystkimi dostępnymi środkami. Dlatego tak ważnym jest wybór właściwego rejonu rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz realizacja przedsięwzięć zmierzających do

niedopuszczenia powstawania ich bezpośrednich zagrożeń, likwidacja skutków ewentualnego porażenia oraz odtwarzanie obezwładnionych lub zniszczonych elementów stanowisk dowodzenia.

Literatura przedmiotu oraz praktyka dowodzenia wskazują, iż rozmieszczanie stanowisk dowodzenia rozpatrywane jest zazwyczaj w dwóch aspektach: wymagań operacyjnych oraz terenowych.

W odniesieniu do pierwszej kategorii rozpatrywane jest najczęściej miejsce stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu operacyjnym (bojowym) oraz realizacja zadań obsady operacyjnej tych stanowisk w poszczególnych etapach walki. Druga kategoria zagadnień to natomiast wymagania jakim powinno odpowiadać miejsce rozmieszczenia stanowisk dowodzenia aby je ukryć oraz zminimalizować możliwość ich wykrycia, obezwładnienia lub zniszczenia.

Rozmieszczanie stanowisk dowodzenia zarówno w odniesieniu do pierwszej, jak i drugiej kategorii rozpatrywanych zagadnień powinno być objęte ścisłą tajemnicą, znaną tylko tym osobom funkcyjnym, którym jest to potrzebne do realizacji swoich zadań. Pamiętać jednak należy, że zasadę skrytości dowodzenia stosować należy w odniesieniu do przeciwnika, nie zaś do wojsk własnych.

Istota dowodzenia wyrażona w oddziaływaniu dowódcy na podwładnych powoduje konieczność zapewnienia mu relacji umożliwiających otrzymywanie informacji sytuacyjnych oraz przekazywania informacji dyrektywnych. Jednym z zasadniczych wymagań jest zatem posiadanie miejsca pracy zapewniającego realizację dowódcy i jego dowództwu funkcji dowodzenia. Zasady dowodzenia mówiące między innymi o ciągłości, operatywności i skrytości dowodzenia powodują formułowanie określonych wymagań co do ilości stanowisk dowodzenia oraz zasad ich funkcjonowania. Definiowane na ich podstawie wymagania szczegółowe pretendują do miana wytycznych, których przestrzeganie zmierza do zapewnienia realizacji zasad dowodzenia, a tym samym sprawowania skutecznego i efektywnego dowodzenia.

W przedstawionych dokumentach normatywnych zagadnienia rozmieszczania stanowisk dowodzenia ujmowane są bardzo zdawkowo. W *Regulaminie pracy organów dowodzenia* znajdujemy zapis, iż „ ... *Stanowiska dowodzenia należy roz-*

mieszczać w rejonach, w których są korzystne warunki do sprawnego dowodzenia wojskami i umożliwiające wykorzystanie infrastruktury terenowej, a także ułatwiające ochronę i obronę oraz maskowanie. ...".[45] Natomiast w *Regulaminie działań wojsk lądowych*, w rozdziale 3 dotyczącym dowodzenia i łączności wymienione są elementy systemu dowodzenia, zaś stanowiska dowodzenia przedstawione są jako elementy ugrupowania oddziału w obronie, natarciu i innych rodzajach działań.[46] Brak jest jednocześnie jakichkolwiek opisów rozmieszczania i działania stanowisk dowodzenia.

Zagadnienia te szerzej są natomiast opisane w Biuletynie Informacyjnym Sztabu Generalnego nr1 (163) z 1996 roku, gdzie w odniesieniu do uwarunkowań operacyjnych podkreśla się konieczność takiego rozmieszczania stanowisk dowodzenia aby zapewnić dowódcy ciągłość i operatywność dowodzenia.[47]

Analiza literatury przedmiotu przedstawiającej treści mieszczące się w obszarze opracowania wykazała, że zagadnienia rozmieszczania stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu operacyjnym (bojowym) są zazwyczaj przedstawiane w rozdziałach dotyczących organizacji dowodzenia.

Powszechnie przyjmuje się, że osiągnięcie właściwego stopnia realizacji zasad dowodzenia, możliwe jest poprzez określone działania organizacyjne, proceduralne i techniczne. Ważnym wnioskiem w tym zakresie jest konieczność rozpatrywania miejsca stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu operacyjnym (bojowym) w **ścisłym powiązaniu z zadaniami realizowanymi przez obsadę operacyjną** danego stanowiska w **określonym etapie przygotowania i prowadzenia operacji (walki).**

Konsekwencją powyższego stwierdzenia jest przedstawienie rozmieszczania, przemieszczania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia jako **systemu**, lub jeśli omawiamy system dowodzenia, **podsystemu stanowisk dowodzenia** stanowiącego element systemu walki lub operacji. Wielu autorów, analizowanych publikacji, utożsamia system dowodzenia z systemem stanowisk dowodzenia, twierdząc, że to

---

[45] *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 22.
[46] *Regulamin działań wojsk lądowych ...*, s. 94, 107.
[47] *System dowodzenia brygady (oddziału) w działaniach taktycznych,* Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996, s. 45-48.

właśnie na stanowiskach dowodzenia występują wszystkie elementy systemu dowodzenia (organy dowodzenia, procesu dowodzenia, środki dowodzenia).

Zasadniczym miejscem pracy dowódcy jest główne stanowisko dowodzenia, którego obsada operacyjna planuje i koordynuje działania wszystkich elementów ugrupowania brygady, a zwłaszcza pododdziałów pierwszego rzutu. Według dotychczasowych zasad za najwłaściwsze przyjmowano rozmieszczanie stanowiska dowodzenia za pierwszorzutowymi oddziałami/pododdziałami. Przeprowadzone badania wykazały jednak, że znacznie lepszym rozwiązaniem może być rozmieszczanie stanowiska dowodzenia **za ugrupowaniem odwodów, za planowaną drugą rubieżą obrony**. Rozwiązanie takie pozwala na stworzenie dowódcy warunków do oddziaływania na poszczególne elementy ugrupowania z pewnej „perspektywy" mając na uwadze pierwszy rzut jako wykonujący zasadnicze zadania we wszystkich rodzajach działań prowadzonych przez brygadę oraz odwody uzupełniające walkę tych pododdziałów. Kolejnym ważkim argumentem przemawiającym za tym rozwiązaniem jest fakt, że nie istnieje wtedy potrzeba (wymuszona) zmiany stanowiska dowodzenia w trakcie kolejnych etapów walki obronnej (walka o pierwszą pozycję, wykonanie kontrataku, organizacja walki na kolejnej rubieży). Zagadnienie to ściśle wiąże się z przemieszczaniem stanowisk dowodzenia, dlatego parametry czasowo – przestrzenne decydujące o rozmieszczeniu stanowiska dowodzenia szerzej przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

Kolejnym wnioskiem jest rozmieszczanie w obronie głównego stanowiska dowodzenia poza przewidywanym kierunkiem uderzenia przeciwnika. W natarciu zaś rozmieszczanie na kierunku działania pododdziałów wykonujących zasadnicze zadania.

Ściśle powiązanym z działaniem głównego stanowiska dowodzenia jest funkcjonowanie wysuniętego stanowiska dowodzenia, gdzie jednym z zasadniczych zadań obsady operacyjnej jest przejęcie dowodzenia w przypadku obezwładnienia lub zniszczenia stanowiska głównego. Jego rozmieszczanie w ugrupowaniu operacyjnym (bojowym) musi uzupełniać i „rozszerzać" możliwości ciągłego, operatywnego i skrytego dowodzenia.

Stanowisko wysunięte nie powinno znajdować się na kierunku przemieszczenia stanowiska głównego, lecz powinno mieć wyznaczoną własną **oś** (kierunek) **działania** (przemieszczania). Organizowanie dowodzenia w myśl przedstawionych założeń pozwoli na uniknięcie ewentualnego, jednoczesnego zablokowania manewru obu stanowisk dowodzenia. Jak wykazały badania, rozmieszczenie głównego stanowiska dowodzenia w obronie za odwodami, powinno mieć miejsce zwłaszcza wtedy, gdy brygada organizuje ją na szerokim froncie i jest ona płytsza niż zazwyczaj. Warunkiem jaki musi być jednak spełniony w takiej sytuacji jest możliwość operatywnego oddziaływania dowódcy na pododdziały pierwszego rzutu.

W wielu publikacjach autorzy powołując się na doświadczenia z toczonych konfliktów zbrojnych podkreślają, że w celu koordynowania działań pododdziałów, oddziałów i ZT pierwszego rzutu główne stanowisko dowodzenia należy rozmieścić za tymi pododdziałami na kierunku głównego uderzenia. Jednym z zagadnień, na które należy zwrócić uwagę podczas prowadzonych w tym miejscu rozważań, jest problem - kiedy stanowisko dowodzenia powinno znaleźć się w tym miejscu i od kiedy rozpocząć funkcjonowanie? Wtedy to bowiem jednostka przechodząc do natarcia zajmuje niejako kolejne obszary zbliżając się do rubieży wejścia do walki. Rozpatrując przedstawiony problem w oparciu o analizę zasad prowadzenia natarcia oraz uwagi ekspertów poczynić należy kilka odniesień, które posiadają znamiona zasad współczesnego natarcia oraz realizacji zasad dowodzenia.

Dowódca, który otrzymał zadanie do natarcia, powinien być podporządkowany obszar (pas) działania, drogi podejścia oraz pododdziały znajdujące się w tym obszarze (oczywiście w różnym stopniu podległości). Sytuacja taka pozwoli na działanie w myśl jednego zamiaru (jedność dowodzenia), określi podległości służbowe (jednoosobowe dowodzenie) oraz pozwoli dowódcy wykonującemu główne zadanie (przechodzącemu do natarcia) na ugrupowanie poległych mu wojsk zgodnie z przyjętym przez niego systemem natarcia. Jednocześnie umożliwi wcześniejsze rozmieszczenie i przygotowanie do działania pododdziałów artylerii i innych rodzajów wojsk w zależności od potrzeb, w tym także reorganizację ugrupowania pododdziałów będących dotychczas w styczności.

Przedstawiony fragment organizacji natarcia umożliwia, miedzy innymi, wcześniejsze rozmieszczenie w przyszłym rejonie działań stanowisk dowodzenia. Zwłaszcza, że wnioski wynikające z praktyki dowodzenia wskazują jednoznacznie, iż **rozwijanie systemu dowodzenia po rozpoczęciu natarcia jest działaniem spóźnionym,** wprowadzającym zamieszanie, a czasami dezorganizację poczynań dowództwa. Wnioski te wskazują na konieczność wcześniejszego rozwinięcia stanowiska dowodzenia w obszarze natarcia, w takim miejscu aby można było z niego kierować walką pododdziałów podczas ataku i opanowania pierwszej pozycji.

W natarciu główne i wysunięte stanowisko dowodzenia przemieszcza się za nacierającymi oddziałami/pododdziałami, dlatego kolejnym pytaniem formułowanym wobec rozpatrywanego obszaru jest: Kiedy obsady operacyjne stanowiska głównego i wysuniętego powinny „przejmować" dowodzenie pododdziałami?

Przedstawianym, zasadniczym funkcjom planowania i prowadzenia działań podołać może w pełnym zakresie jedynie obsada operacyjna głównego stanowiska dowodzenia. Dlatego ważnym wnioskiem jest stwierdzenie, iż niezależnie od aktualnego miejsca pobytu dowódcy obsada tego stanowiska powinna monitorować rozwój sytuacji na polu walki, a jej pracę koordynować powinien szef sztabu.

Pamiętać należy, że niezależnie od przyjętej koncepcji działania wysunięte stanowisko dowodzenia jest bezpośrednim uzupełnieniem działania głównego stanowiska dowodzenia jest. Jako zasadnicze zadania obsad operacyjnych wysuniętego stanowisk dowodzenia przedstawiono realizację funkcji związanych z dowodzeniem pododdziałami realizującymi bieżące zadanie. Zadania cząstkowe przez nie realizowane to zwłaszcza: zbieranie informacji, ich analiza, ocena, uruchamianie procesów wykonawczych zgodnie z przyjętym wcześniej planem, lub modyfikacja przyjętych założeń stosownie do zmieniających się warunków. Zadania te mogą być realizowane przez obsadę operacyjną wysuniętego stanowiska dowodzenia (jako zespół dowodzenia działaniami) w miejscu rozmieszczenia stanowiska głównego. Wielokrotnie jednak, a dowodzą tego zebrane wnioski i przykłady historyczne, istnieje potrzeba „przybliżenia" ośrodka koordynacyjnego do wykonawców i rozwinięcie wysuniętego stanowiska dowodzenia w obszarze odpowiedzialności podwładnych.

Analiza literatury wykazała, że w praktyce dowodzenia WSD rozwijano w sytuacji, gdy istniała potrzeba koordynowania działań innych niż przewidziano to w planie i przekazano podwładnym wcześniej w rozkazach. Często dowódcy organizowali także WSD w sytuacjach kryzysowych lub newralgicznych dla dalszego prowadzenia działań.

Oprócz przedstawionych powyżej uwarunkowań rozwijanie wysuniętego stanowiska dowodzenia następować powinno zawsze wtedy, **gdy istnieje potrzeba zapewnienia ciągłości dowodzenia**. Sytuacja taka może mieć miejsce przy znacznej przewadze przeciwnika lub dużej dynamice działań. Wnioski te dotyczą w znacznej mierze działań prowadzonych na kilku kierunkach oraz działań opóźniających. W takich warunkach istnieć może potrzeba równoczesnej pracy obsady zarówno głównego jak i stanowiska wysuniętego. Istotne jest bowiem miejsce i rola zasadniczych osób funkcyjnych dowództwa w zasadniczych etapach operacji (walki).

Najważniejszą osobą w jednostce jest jej dowódca, który niezależnie od przyjętych zasad może wpływać na kształt systemu dowodzenia swojej jednostki stosownie do zaistniałej sytuacji, terenu czy innych czynników. Chcąc jednak to uczynić dowódca posiadać powinien siły i środki umożliwiające mu takie postępowanie, w tym także, rozwinięcie potrzebnej ilości stanowisk dowodzenia.

Zastępca dowódcy zapewnia ciągłość dowodzenia, lub jak wykazały wnioski z historii wojskowości i praktyki dowodzenia w armiach innych państw, jest **zazwyczaj wykonawcą decyzji dowódcy i koordynuje bieżące działania na wysuniętym stanowisku dowodzenia**, realizuje funkcje dowódcy w przypadku nieobecności (odpoczynku) dowódcy lub w przypadku konieczności odtworzenia naruszonego systemu dowodzenia.

Rola szefa sztabu sprowadza się do zapewnienia sprawnego funkcjonowania wszystkich elementów systemu dowodzenia oraz koordynacji koncepcyjnej pracy obsady operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia.

We współczesnych działaniach dużą rolę może także odegrać **grupa dowódcy.** Nie jest ona stałym elementem systemu dowodzenia. W zależności od potrzeb dowódca może nakazać zebranie określonych osób funkcyjnych obsady operacyj-

nej, przydzielić jej odpowiednie środki oraz określić realizowanie stosownych zadań. Sytuacja taka może mieć miejsce gdy dowódca udaje się do przełożonego po zadanie, w razie konieczności nawiązania współdziałania z innymi jednostkami lub w innych sytuacjach.

Stwierdzić zatem należy, iż niezależnie od przyjmowanych w dokumentach normatywnych lub proponowanych w innych opracowaniach zasad rozmieszczania stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu, **dowódca każdorazowo decyduje gdzie je rozmieścić.** Decyzja ta jest oczywiście każdorazowo poprzedzona szerokoaspektową pracą zespołu organizacji dowodzenia uwzględniającą wszystkie warunki zewnętrzne i wewnętrzne ich funkcjonowania. Dlatego przedstawiane każdorazowo wnioski formułować można jako zasady postępowania, które są jednak jedynie zbiorem wymagań jakim odpowiadać powinno w danych warunkach rozmieszczanie stanowisk dowodzenia, a nie nakazami jak postępować.

W szeregu publikacjach rozmieszczanie stanowisk dowodzenia, przedstawiane jest jako zbiór zasad lub wymagań jakie spełniać powinien dany teren, aby można było w nim rozmieścić stanowisko dowodzenia. Często zawierają one także wnioski dotyczące usytuowania w danym rejonie poszczególnych elementów tegoż stanowiska, a dotyczą każdorazowo zasad i wymagań odnoszących się do żywotności stanowisk dowodzenia oraz ich możliwości manewrowych.

Żywotność stanowiska dowodzenia rozpatrywana jest zazwyczaj jako szereg przedsięwzięć zmierzających do uniemożliwienia wykrycia lub zminimalizowania skutków uderzenia przeciwnika na stanowiska dowodzenia. Formułując wymagania w odniesieniu do miejsca rozmieszczenia stanowiska dowodzenia większość fachowców uważa, że zapewniać ono powinno możliwość skrytego rozmieszczenia obsady osobowej oraz rozśrodkowania sprzętu. Jako kolejne wymienia się warunki umożliwienia utrzymywania posiadanymi środkami ciągłej łączności z przełożonym, podwładnymi, sąsiadami, pozostałymi elementami własnego systemu dowodzenia, innymi jednostkami, wewnątrz stanowiska dowodzenia, zapewnienie odpowiednich warunków pracy obsadzie operacyjnej oraz dogodne warunki do maskowania, ochrony i obrony.

Trudno jednoznacznie określić jaką powierzchnię zajmował będzie rejon rozmieszczania stanowiska dowodzenia. Każdorazowo zależeć to będzie od ilości posiadanych sił i środków, „lokalnych" warunków terenowych i infrastruktury oraz wielu innych czynników. Dążyć jednak należy aby nie rozbudowywać nadmiernie struktur stanowisk dowodzenia, a zwiększać ich możliwości manewrowe.

Podczas organizowania stanowisk dowodzenia pamiętać należy aby każdorazowo dla każdego stanowiska dowodzenia oprócz zasadniczego rejonu rozmieszczenia wyznaczać w odległości 1-2 km **rejon zapasowy**. Rejon ten wyznacza się w celu szybkiego przemieszczenia do niego stanowiska dowodzenia w wypadku jego wykrycia, zagrożenia przez przeciwnika lub inne czynniki. Określa się go także jako miejsce zbiórki obsady i środków stanowiska dowodzenia w przypadku wykonania na nie uderzenia przez przeciwnika i jego ewentualne częściowe lub całkowite obezwładnienie. W celu zmniejszenia obszaru rozmieszczenia SD w zapasowym rejonie rozlokować można także siły i środki, które nie uczestniczą lub zabezpieczają w danym momencie pracy obsady operacyjnej. W myśl tej koncepcji w rejonie tym znajdować się może odwód łączności oraz elementy grupy zabezpieczenia. Jednocześnie rozmieszczanie w tym rejonie części sił stanowiska dowodzenia pozwala na jego wcześniejsze rozpoznanie oraz przygotowanie zapasowych miejsc pracy. Mankamentem powyższej koncepcji jest konieczność organizowania ochrony i obrony obu rejonów oraz utrzymywania pomiędzy nimi dodatkowych relacji łączności.

Analiza powyższych wymagań oraz zasad prowadzenia współczesnych działań bojowych pozwala jednoznacznie wyrazić pogląd, że współcześnie stanowiska dowodzenia rozmieszczać należy w obszarach zabudowanych. Za takim rozwiązaniem przemawia szereg argumentów. Ważnym wnioskiem jest to, że **łatwiej obecnie zamaskować rozmieszczenie stanowiska dowodzenia w miejscowości, osiedlu czy wiosce niż w obszarze leśnym.** Źródła promieniowania cieplnego i elektromagnetycznego są bowiem czymś normalnym dla obszarów zabudowanych. Łatwiej także pod względem organizacyjnym i czasowym zorganizować pracę obsady operacyjnej w budynkach niż w rozwiniętych w systemie polowym autobusach sztabowych. Za plus uznać należy także mniejszą konieczność prowadzenia rozbu-

dowy fortyfikacyjnej oraz możliwość szerokiego wykorzystania istniejącej infrastruktury.

Przeciwnicy rozmieszczania stanowisk dowodzenia w terenie zurbanizowanym jako najważniejszy argument podkreślają łatwość maskowania bezpośredniego sprzętu w warunkach leśnych, łatwość ustawiania pojazdów wzdłuż duktów leśnych i formowania z nich kolumn, konieczność przesiedlenia ludności jeśli znajduje się ona w obszarze planowanym do zajęcia przez stanowisko dowodzenia oraz szybkie rozprzestrzenianie się wśród ludności cywilnej informacji o rozmieszczeniu w miejscowości stanowiska dowodzenia.

Analiza doświadczeń z współczesnych konfliktów zbrojnych wykazała także, że nie należy rozmieszczać stanowisk dowodzenia w pobliżu charakterystycznych punktów terenowych lub obiektów infrastruktury mogących być potencjalnymi obiektami uderzeń przeciwnika. Miedzy innymi, podczas operacji NATO w Kosowie lotnictwo atakowało wiele obiektów infrastruktury, a zwłaszcza obiekty łączności, mosty, węzły kolejowe, węzły komunikacyjne, zakłady przemysłowe, a nawet pojedyncze urządzenia.

Jednocześnie najkorzystniej jest na miejsca pracy obsady operacyjnej w miejscowościach wybierać obiekty **umożliwiające im pracę w jednym miejscu**, np. szkoły, ośrodki kultury lub inne. Nie należy natomiast stosować w tym wypadku schematu, łatwego do rozszyfrowania dla przeciwnika. Do maskowania stanowiska dowodzenia, należy w terenie zabudowanym wykorzystywać istniejącą infrastrukturę w tym garaże, wiaty i zabudowania gospodarcze.

W zakresie **możliwości manewrowych** podkreśla się zaś konieczność posiadania dostatecznej ilości dróg umożliwiających swobodny dojazd i ewakuację w razie zagrożenia. Drogi te powinny być także ujęte w systemie maskowania. Niedopuszczalne jest aby w warunkach zagrożenia ustawiania na nich tablic informacyjnych i drogowskazów wskazujących miejsce rozmieszczenia danego stanowiska. Przeprowadzona analiza literatury wykazała w tym zakresie konieczność każdorazowego określenia zasad ruchu i komunikacji w rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oraz wokół niego.

W odniesieniu do wysuniętego stanowiska dowodzenia szereg z przedstawionych zasad może, a nawet powinno być brane pod uwagę przy wyborze miejsca jego rozmieszczenia. Wnioski z praktyki dowodzenia wykazały także, że dowódcy, stawiając na czas działania oraz operatywność rozwijali swoje stanowiska wysunięte (lub punkty dowodzenia) na, lub w rejonie stanowiska dowodzenia podwładnego. Działania takie pozwalało im na wykorzystanie istniejącego systemu łączności, kontakt osobisty z podwładnym oraz zwiększało operatywność działania. W innych przypadkach do rozwinięcia stanowiska wysuniętego wykorzystywane były istniejące obiekty infrastruktury. Stanowisko to ma bowiem, zdaniem ekspertów, maksymalnie wykorzystać właściwości terenu, charakteryzować się dużą manewrowością, elastycznym reagowaniem na sytuację oraz operatywnym działaniem.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że elementy stanowiska dowodzenia skupione są na niewielkiej powierzchni, czasami zaś nadmiernie rozśrodkowane zajmują znaczny obszar. Wymóg zapewnienia sprawnej organizacji pracy obsady operacyjnej owocować może bądź skupieniem jej w jednym miejscu, np. szkole, bądź rozśrodkowania w kilku sektorach (obiektach) odpowiadających podziałowi na centra. Dążyć zatem należy do **oddzielenia rejonu pracy obsady operacyjnej od grupy zabezpieczenia, centralnego rozmieszczenia ośrodka dowodzenia oraz ustanowienia wokół niego strefy zamkniętej podlegającej szczególnej ochronie**. Rejon stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza miejsca pracy obsady operacyjnej traktować należy jako zastrzeżony do poruszania się dla osób nieuprawnionych, dlatego określenie poszczególnych stref dostępu ułatwi ochronę informacji oraz całego stanowiska. Spełnienie powyższych wniosków rzutuje, miedzy innymi, na potrzebę organizowania elementów stanowiska dowodzenia, które usprawnią, a jednocześnie zwiększą jego bezpieczeństwo. Jako jeden z zasadniczych w tym względzie zidentyfikowano wymóg organizowania na skraju stanowiska dowodzenia miejsc parkingowych dla przybyłych, punktu meldunkowego przyjmującego informacje od łączników oraz punktu obsługi mediów i interesantów. Dodatkowo, każde wejście osoby z poza danego dowództwa i pododdziałów dowodzenia w rejon stanowiska dowodzenia powinien być ewidencjonowany, a jej poruszanie się w rejonie monitorowane.

Jedna z zasad, przedstawianych często w literaturze nakazuje, aby w rejonie rozmieszczenia zachować 25 – 30 metrowe odległości pomiędzy pojazdami. Jednak w przypadku zabudowy odległości te każdorazowo dostosować należy do warunków lokalnych. Także lądowisko dla powietrznych środków dowodzenia dyslokować należy w takim miejscu i oddaleniu, aby nie demaskować rejonu rozmieszczenia danego stanowiska. Podobna sytuacja ma się ze środkami emitującymi promieniowanie elektromagnetyczne. Ich rozmieszczenie nie powinno demaskować rejonu pracy obsady operacyjnej.

Podsumowując zagadnienia rozmieszczania stanowisk dowodzenia wskazać należy na konieczność posiadania dużej inwencji przez osoby odpowiedzialne za wybór i rozmieszczenie stanowiska dowodzenia w terenie i w ugrupowaniu operacyjnym. Właściwe określenie rejonu przyszłego działania stanowiska dowodzenia poprzedzone musi być dogłębnym przestudiowaniem terenu oraz rekonesansem. Czynności te powinny umożliwić następnie dowódcy podjecie decyzji co do rzeczywistego rozmieszczenia stanowiska dowodzenia. Historia wojskowości wskazuje bowiem na wiele przykładów, gdzie złe rozmieszczenie stanowiska dowodzenia wpływało negatywnie na jakość dowodzenia.

W odniesieniu do przedstawionych uwarunkowań kryteria oceny dotyczyć mogą:

- gdzie w ugrupowaniu operacyjnym rozmieszczono stanowiska dowodzenia;
- czy organizowane stanowiska dowodzenia zapewniają ciągłość dowodzenia;
- w jaki sposób zorganizowano przekazanie dowodzenia pomiędzy stanowiskami dowodzenia;
- czy uwzględniono warunki „normalne” (planowanego przekazania dowodzenia) oraz doraźne (na wypadek obezwładnienia stanowiska głównego);
- jak wykorzystano teren na rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- czy wyznaczono zapasowe rejony rozmieszczenia dla każdego ze stanowisk;

- jak rozmieszczono poszczególne elementy stanowiska dowodzenia;
- czy dla rozmieszczenia SD wykorzystano infrastrukturę terenu;
- czy w tym względzie nawiązano współpracę z organami administracji państwowej, samorządowej innymi elementami układu niemilitarnego.

2.3. Założenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia

2.3.1. Przemieszczanie stanowisk dowodzenia

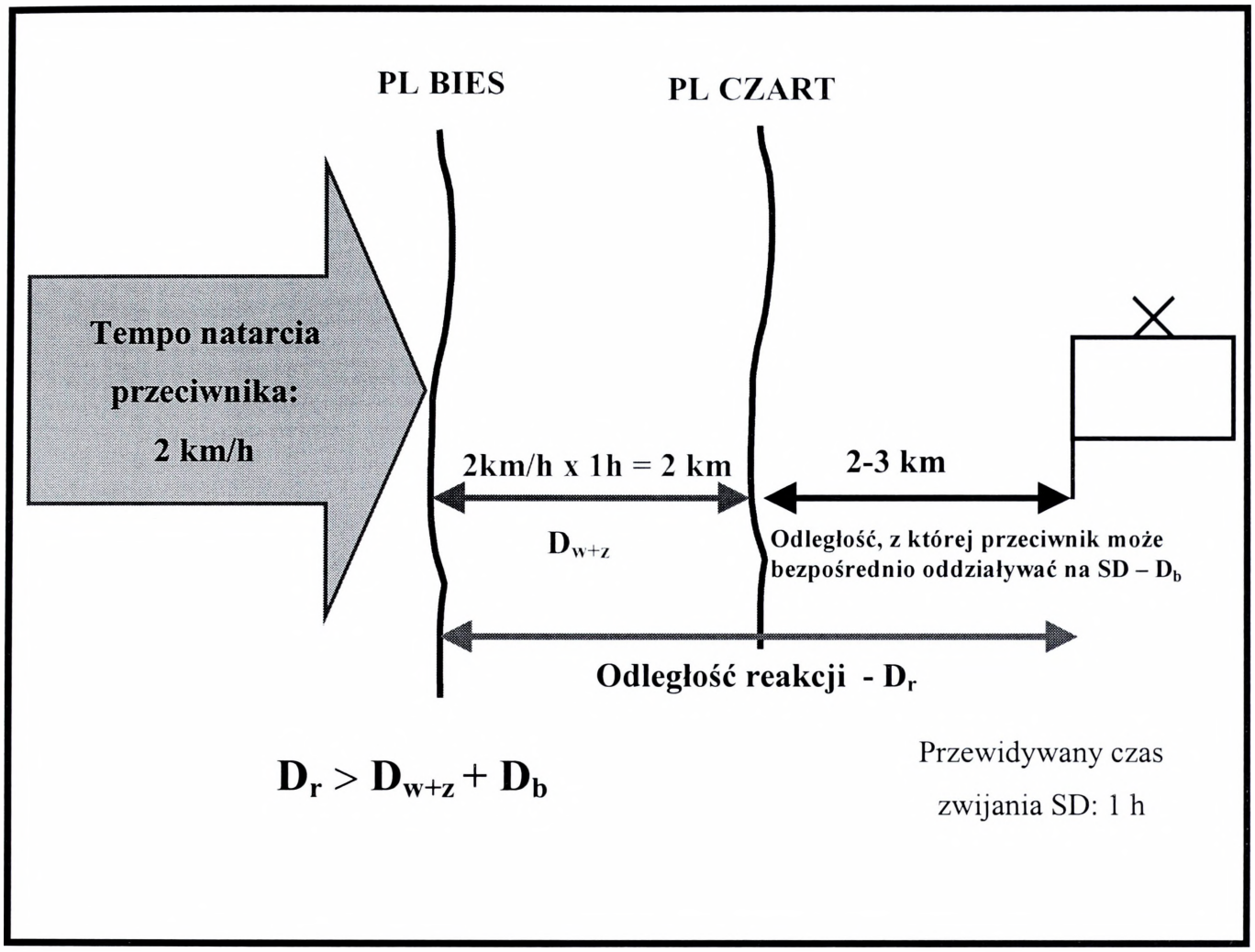
Dynamizm prowadzenia współczesnych działań bojowych powoduje konieczność częstego przemieszczania wszystkich elementów ugrupowania, w tym stanowisk dowodzenia. Analiza literatury przedmiotu pozwala na wygenerowanie dwóch zasadniczych aspektów związanych z przemieszczaniem stanowisk dowodzenia. Po pierwsze: przemieszczenie stanowiska dowodzenia jako elementu funkcjonującego systemu dowodzenia, natomiast drugim obszarem jest rozpatrywanie przemieszczenia jako zbioru przedsięwzięć realizowanych w ramach jednego stanowiska dowodzenia.

Analiza założeń teoretycznych oraz praktyki dowodzenia wskazuje, że jako jedną z zasadniczych zasad przyjąć należy, że **przemieszczenie jednego ze stanowisk dowodzenia nie może naruszyć zorganizowanego wcześniej systemu oraz zerwać relacji pomiędzy dowódcą, a podwładnymi, przełożonym i innymi elementami systemu.** Stanowisko dowodzenia należy zmieniać każdorazowo po stwierdzeniu następowania symptomów jego wykrycia, zagrożenia działaniem przeciwnika oraz zgodnie z przyjętym plan działania. Nie należy przemieszczać jednocześnie wszystkich stanowisk dowodzenia, a dowódca nie powinien zmieniać miejsca swojego pobyty w decydujących etapach (momentach) operacji (walki).

Decyzję o zmianie głównego stanowiska dowodzenia podejmuje dowódca, a w przypadku jego nieobecności jego zastępca lub szef sztabu. W przypadku stanowiska wysuniętego decyzję taką podejmuje także dowódca, zastępca dowódcy lub

szef zespołu dowodzenia działaniami. W wypadku bezpośredniego zagrożenia SD decyzję taką podjąć może najważniejsza osoba funkcyjna obsady operacyjnej. Zmiana stanowiska dowodzenia powinna być także elementem przyjętego planu działania.

W toku planowania przemieszczenia stanowiska dowodzenia dążyć należy do tego aby skoordynować wszystkie te działania w planie organizacji dowodzenia. Dlatego określić należy rubieże bezpieczeństwa, rubież rozpoczęcia zwijania stanowiska dowodzenia oraz ostateczny czas opuszczenia dotychczasowego rejonu rozmieszczenia. Podczas prac planistycznych podstawą prowadzonych obliczeń powinny być między innymi: bezpieczna odległość stanowiska dowodzenia od linii styczności wojsk, tempo natarcia przeciwnika (w natarciu zakładane tempo natarcia wojsk własnych), czas potrzebny na zwinięcie stanowiska dowodzenia oraz opuszczenia dotychczasowego rejonu rozmieszczenia. Metodyka wyznaczania rubieży wywołania przemieszczenia powinna być następująca: określić należy odległość bezpieczeństwa - D_b, od stanowiska dowodzenia do rubieży z której przeciwnik może oddziaływać na stanowisko dowodzenia ogniem obserwowanym. Następnie przewidywaną prędkość działania przeciwnika - P_{dp} pomnożyć należy przez czas potrzebny na zwinięcie stanowiska dowodzenia. Otrzymaną odległość odkładamy od narysowanej wcześniej rubieży możliwego oddziaływania przeciwnika. Powyższe działanie można zobrazować podanymi poniżej wzorami oraz przedstawić jak na rysunku 2.3..



Rys.2.3. Sposób obliczania linii rozpoczęcia zwijania i przemieszczenia stanowiska dowodzenia.
Źródło: opracowanie własne

$D_r > D_{w+z} + D_b$

Gdzie: D_r – odległość reakcji stanowiska dowodzenia, D_b – odległość bezpieczeństwa, D_{w+z} – odległość wywołania i zwijania.

$$D_{w+z} = P_{dp} \times T_{zSD}$$

Gdzie: P_{dp} – przewidywana prędkość działania przeciwnika, T_{zSD} – czas potrzebny na zwinięcie stanowisko dowodzenia oraz opuszczenie danego rejonu rozmieszczenia.

Rejon rozmieszczenia stanowiska dowodzenia można, a nawet należy zmienić nawet w sytuacji gdy nie istnieją symptomy jego zagrożenia. Może to nastąpić, np. gdy brygada znajduje się w drugim rzucie oddziału, bez styczności z przeciwnikiem. W przedstawionej sytuacji przemieszczenie nie powinno następować częściej niż raz na dobę.

O sposobie wykonania przemieszczenia, ustawienia pojazdów w kolumnie, jej ochronie i obronie decydować każdorazowo powinien komendant stanowiska dowodzenia. Jego kompetencje w tym zakresie umożliwiać mu powinny dużą swobodę działania. Wcześniej jednak, np. w trakcie ćwiczeń, wypracowany powinien zostać wspólnie z zespołami centrum wsparcia dowodzenia model organizacji przemieszczania obejmujący swoimi rozwiązaniami wszystkie aspekty związane z rozpoznaniem drogi przemieszczenia i nowego rejonu, przygotowaniem tego rejonu oraz wybraniem miejsc rozmieszczenia poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia.

Podczas prowadzenia działań nowe rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia powinny zostać wybrane z mapy tak, aby dana obsada operacyjna mogła z niego jak najlepiej realizować swoje funkcje. Wkomponowanie stanowiska dowodzenia w plan walki oraz akceptacja nowego rejonu przez dowódcę lub szefa sztabu może uruchomić procesy wykonawcze związane z przemieszczeniem. Pierwszą czynnością jest rozpoznanie drogi przemieszczenia oraz nowego rejonu. Zadanie to realizuje grupa rekonesansowa. Dotychczasowe zasady działania ujęte w dokumentach normatywnych nie precyzują składu i zasad działania tej grupy pozostawiając szefowi sztabu dużą swobodę w tym względzie. Podkreśla się jednak, że w jej skład powinien wchodzić oficer operacyjny, oficer łączności, przedstawiciel wojsk inżynieryjnych, przedstawiciel pododdziału ochrony oraz obrony przeciwchemicznej. Skład tej grupy ustala szef sztabu.

Jednoznacznie należy także podkreślić fakt, że grupa rekonesansowa stanowiska dowodzenia powinna być jego **stałym elementem**.

Dowódcą grupy rekonesansowej powinien być oficer zespołu organizacji dowodzenia, a w jej skład powinni wchodzić przedstawiciele i pododdziały reprezentujące takie obszary funkcjonalne jak: ochronę, wojska inżynieryjne, obronę przeciwchemiczną i przeciwlotniczą, łączność, logistykę oraz inne pododdziały stosownie do potrzeb.

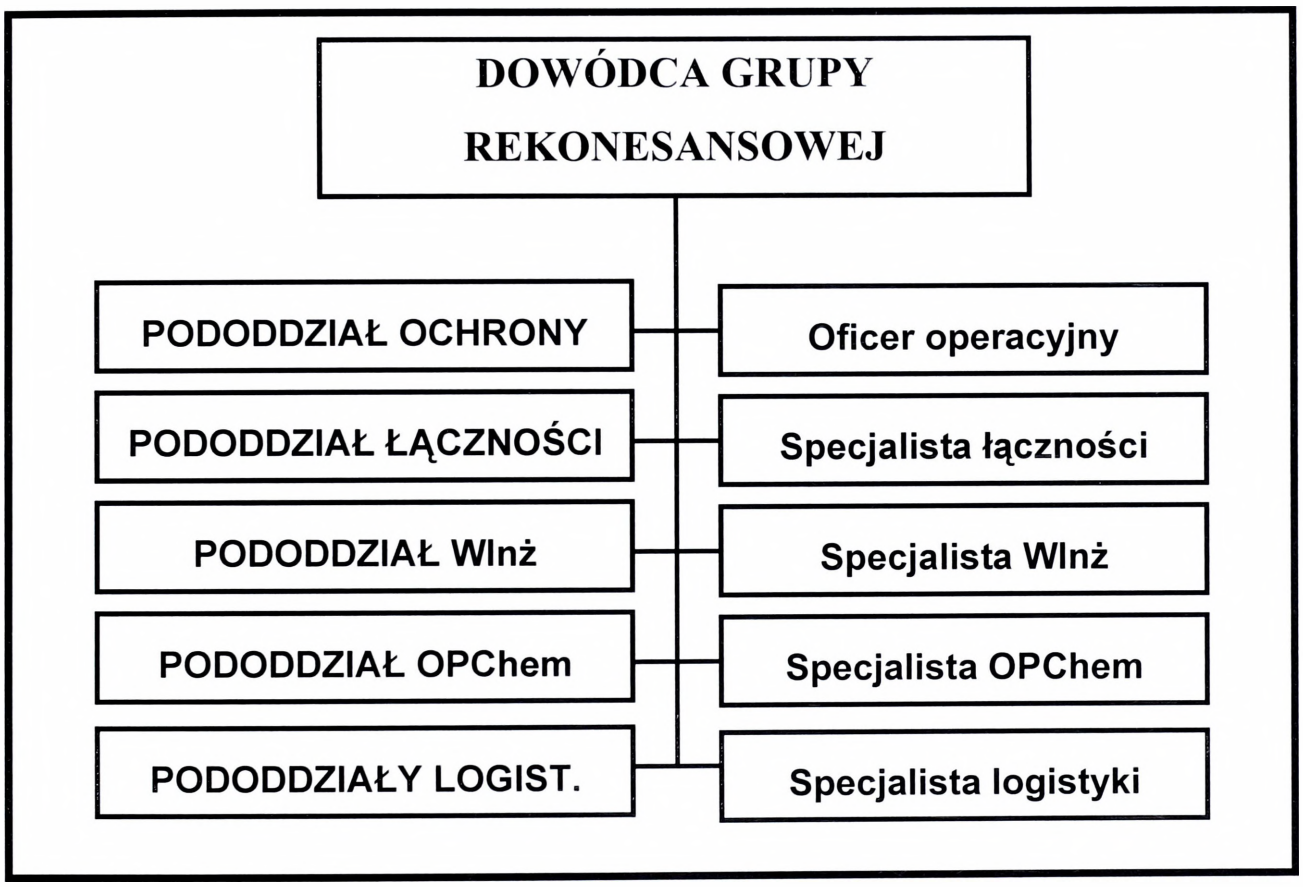
Działanie grupy rekonesansowej powinno nastąpić w takim czasie, aby mogła ona wykonać swoje zadania do czasu rozpoczęcia przemieszczenia sił głównych danego stanowiska dowodzenia. Zasadniczymi zadaniami grupy rekonesansowej

powinno być: rozpoznanie drogi przemieszczenia, określenie jej przydatności, punktów newralgicznych oraz ich ewentualnych obejść; zaplanowanie miejsc rozmieszczenia punktów regulacji ruchu lub ochrony obiektów infrastruktury; ustalenie w nowym rejonie warunków rozmieszczenia jego poszczególnych elementów, maskowania oraz prowadzenia prac inżynieryjnych; sprawdzenie stopnia skażenia rejonu oraz jego zaminowania; zameldowanie o zajęciu wyznaczonego rejonu i przystąpieniu do przygotowania rejonu do przyjęcia zasadniczych sił stanowiska dowodzenia.

Rozpoznanie nowego rejonu rozmieszczenia rozpoczyna etap pracy grupy rekonesansowej. Wyznacza się w nim miejsca rozmieszczenia poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia; organizuje jego ochronę i obronę wystawiając posterunki regulacji ruchu oraz ochronne; wskazuje i przygotowuje lądowisko dla śmigłowców; rozpoznaje zapasowy rejon rozmieszczenia stanowiska dowodzenia; rozwija elementy systemu łączności stanowiska dowodzenia; prowadzi się rozbudowę inżynieryjną i przystosowuje obiekty infrastruktury. O zakończeniu realizacji tych zadań melduje się przełożonemu. Powinny być one zakończone przed rozpoczęciem przemieszczenia zasadniczych sił stanowiska dowodzenia. Przedstawiony sposób działania oraz zasadnicze zadania grupy rekonesansowej wskazują, że oprócz zadań rozpoznawczych realizuje ona szereg czynności przygotowawczych. Dlatego podkreśla się aby skład tej grupy stanowiły zawsze siły i środki pododdziałów batalionu dowodzenia zabezpieczających funkcjonowanie stanowiska dowodzenia. Wariant składu grupy rekonesansowej przedstawia rys. 2.4.

Odpowiedzialnym za realizację czynności związanych z przemieszczeniem stanowiska dowodzenia jest jego komendant, który po zapoznaniu z efektami pracy grupy rekonesansowej wspólnie z zespołem organizacji dowodzenia precyzuje organizację przemieszczenia do nowego rejonu. Planowane przemieszczenie nie powinno być zaskoczeniem dla obsady operacyjnej. Każdorazowo musi być ona zapoznana z planowanym terminem jego rozpoczęcia, drogą przemieszczenia oraz nowym rejonem. Sposób organizacji przemieszczenia, kolejność pojazdów w kolumnie, sygnały, sposób działania na wypadek ataku przeciwnika oraz inne czynności związane z organizacyjną stroną przemieszczenia powinny być ustalone wcześniej,

np. podczas ćwiczeń oraz zapisane w instrukcji danego stanowiska dowodzenia. Cały personel stanowiska dowodzenia powinien być jedynie zapoznawany z ewentualnymi zmianami wcześniejszych ustaleń.



Rys.2.4. Wariant składu grupy rekonesansowej.

Źródło: opracowanie własne

W toku prowadzonych działań dążyć należy, aby **przemieszczanie stanowiska dowodzenia wykonywać nie w jednym rzucie, lecz w kilku**. Jako zasadniczy argument przedstawić należy większą możliwość wykrycia kolumny całego stanowiska dowodzenia oraz jej obezwładnienia. Dokonując analizy sposobów przemieszczania stanowiska dowodzenia realizowanych w praktyce przyjąć można, że jednym z zasadniczych może być kolejność, w której jako pierwsza do nowego rejonu przegrupowuje się grupa rekonesansowa, następnie siły i środki grupy zabezpieczenia. W dalszej kolejności do nowego rejonu przemieszcza się część personelu operacyjnego bez obsady wysuniętego stanowiska dowodzenia. Przybycie do nowego rejonu zasadniczej części obsady operacyjnej powinno być tak skalkulowane,

aby zajmowała ona już przygotowane miejsca pracy i po krótkiej ich adaptacji osiągnęła gotowość do działania. W ostatniej kolejności przemieszcza się obsada wysuniętego stanowiska dowodzenia, która do danego momentu utrzymywała relacje dowodzenia z podwładnymi. Rozpoczyna ona przemieszczenie po osiągnięciu gotowości do działania przez przybyłą wcześniej zasadniczą część obsady operacyjnej.

Przedstawione rozwiązanie realizowane być powinno z zachowaniem kilku niezbędnych warunków koniecznych dla osiągnięcia powodzenia całego przedsięwzięcia. Na całej drodze przemieszczenia funkcjonować musi regulacja ruchu, a ochronie podlegać ważne obiekty infrastruktury drogowej, np. mosty. Poszczególne kolumny chronione być powinny przed atakiem przeciwnika naziemnego i powietrznego, a jednocześnie określony być sposób działania na wypadek różnych zdarzeń. Jako wady takiego rozwiązania uznać należy niewątpliwie rozdzielenie sił i środków ochrony na kilka elementów oraz znaczne rozciągnięcie w czasie realizowanych czynności. Jednak rekompensowane jest to w znacznej mierze ciągłością i trwałością więzi informacyjnych z podwładnymi oraz zwiększeniem żywotności systemu dowodzenia.

Przedstawiony wariant przemieszczenia jest jednym z możliwych do zastosowania w praktyce. Każdorazowo bowiem podejmując decyzję o przemieszczeniu stanowiska dowodzenia uwzględniane być muszą „lokalne" warunki jego realizacji. Jako najważniejsze determinanty tych czynności wymienia się bowiem czas jaki pozostaje do dyspozycji na ich wykonanie oraz sytuacja taktyczno-operacyjna zaistniała w danym rejonie. Przyjęte w odniesieniu do tego zagadnienia rozwiązania nie powinny być przyjmowane jako „sztywne" reguły postępowania, lecz jako wzorzec, który należy odpowiednio modelować. Wzorzec ten powinien być określony w Instrukcji Funkcjonowania Stanowiska Dowodzenia, a jego modyfikacja zostać zawarta w zarządzeniu dowódcy danego stanowiska dowodzenia.

W toku prowadzonych rozważań stwierdzono, że ciekawym przypadkiem jest sytuacja, gdy w ramach operacji pokojowych brygada realizuje przedsięwzięcia przemieszczania stanowiska dowodzenia. Zebrane w tym obszarze opinie ekspertów wykazały, że przemieszczanie stanowiska dowodzenia w rejon działań następuje na

ogólnych zasadach narodowych. Zajęcie rejonu poprzedzone jest jego rozpoznaniem i przygotowaniem, a następnie przemieszczeniem do niego obsady operacyjnej. Przykłady dotychczasowego działania na terenie byłej Jugosławii wskazują, że zasadniczo **nie przewiduje się zmian rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia podczas działania w swojej strefie odpowiedzialności**. Może to jednak nastąpić w wypadku zaistnienia jego bezpośredniego zagrożenia lub zmiany zadania. Każdorazowo jednak obsadę i rejon wysuniętego stanowiska dowodzenia przygotowuje się do przejęcia funkcji stanowiska głównego oraz przemieszczenia w jego rejon zasadniczych sił i środków tego stanowiska. Przewiduje się natomiast, że w przypadku sytuacji kryzysowych koordynacją działań poszczególnych elementów ugrupowania zajmować się będzie obsada stanowiska wysuniętego, która w razie potrzeby może być wzmocniona personelem stanowiska głównego. Przemieszczenia stanowiska wysuniętego realizowane będą natomiast na ogólnych zasadach. Powszechnym jest także rozmieszczanie WSD w rejonie stanowiska dowodzenia podwładnego.

Rekapitulując stwierdzić należy, że przemieszczanie stanowiska dowodzenia do nowego rejonu wiąże się z szeregiem czynności organizacyjnych, których właściwa realizacja wpływa na zapewnienie ciągłości dowodzenia. Unikać należy w tym wypadku jakiejkolwiek improwizacji, a działania alarmowe, np. w przypadku ataku przeciwnika na dane stanowisko dowodzenia, powinny być sprawdzone podczas ćwiczeń, ujęte w stosowne planu oraz w jak największym stopniu zorganizowane.

Zasadnicze kryteria oceny planowania i realizowania przemieszczania stanowisk dowodzenia dotyczyć mogą:

- sposobu zorganizowania systemu przemieszczeń stanowisk dowodzenia;
- ujęcia przemieszczenia w dokumentach dowodzenia;
- sił i środków jakie przewidziano do działania jako grupa rekonesansowa;
- stopnia przygotowania są poszczególne elementy SD do przemieszczenia;
- sposobu sprawowania swoich funkcji planistyczno-wykonawczych przez poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne w czasie przemieszczenia stanowiska dowodzenia;

- wydzielenia elementów z poza SD do zabezpieczenia jego przemieszczenia;
- jak poszczególne elementy obsady operacyjnej, węzła łączności i grupy zabezpieczenia znają swoje miejsce i rolę w trakcie przemieszczenia;
- w jaki sposób przekazywane są wewnątrz SD informacje o przemieszczeniu SD;
- jak zorganizowano regulację ruchu;
- podziały SD na poszczególne kolumny;
- stopnia realizacji poszczególnych elementów zabezpieczenia przemieszczenia;
- jak działać będzie kolumna SD w trakcie konieczności podjęcia walki z przeciwnikiem, zmiany drogi przemieszczenia.

2.3.2. Ubezpieczenie

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczeń współczesnych konfliktów zbrojnych wykazały, że ciągłość dowodzenia zapewniana jest w dużej mierze przez realizację przedsięwzięć związanych z ochroną i obroną systemu stanowisk dowodzenia.

Ochrona stanowiska dowodzenia to całokształt przedsięwzięć związanych z jego zabezpieczeniem przed zniszczeniem, niedopuszczeniem do powstawania strat oraz ochrona najważniejszych osób funkcyjnych, poszczególnych elementów i całego stanowiska dowodzenia.

Obrona stanowiska dowodzenia to natomiast odpieranie czynnej napaści jednostek wojsk lądowych przeciwnika, grup specjalnych, desantowo-szturmowych, powietrznych środków rażenia oraz innych elementów.

Powyższe uwarunkowania oraz zagrożenia stanowisk dowodzenia wskazują, że obszar ochrony i obrony stanowisk dowodzenia rozpatrywać należy jako kompleks przedsięwzięć związanych miedzy innymi z ich fizyczną ochroną i obroną,

ubezpieczeniem, organizacją służby wartowniczej i patrolowej, zabezpieczeniem inżynieryjnym, maskowaniem, obroną przeciwlotniczą oraz przeciwchemiczną.

Jeden z zasadniczych wniosków w tym obszarze wskazuje, że realizacja powyższych przedsięwzięć ukierunkowana być powinna każdorazowo na ukryciu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, niedopuszczenia do przenikania w jego rejon osób postronnych i grup przeciwnika w celu zapobieżenia wykonania przez nie uderzeń, minimalizowania skutków ewentualnych uderzeń zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i podczas przemieszczenia.

Ochronę stanowisk dowodzenia należy organizować okrężnie z jednoczesnym skupieniem wysiłku na zapewnienie ochrony najważniejszych elementów stanowiska, zwłaszcza z kierunku lub kierunków szczególnie zagrożonych. Przedsięwzięcia te realizuje się etatowymi siłami pododdziałów dowodzenia, a ewentualne wzmocnienie dodatkowymi siłami jest sytuacją wyjątkową. System ochrony i obrony stanowiska dowodzenia powinien być „wkomponowany" w poszczególne specjalistyczne systemy funkcjonalne, np. obrony przeciwlotniczej. Przygotowanie do realizacji zadań związanych z ochroną i obroną danego stanowiska następować musi każdorazowo podczas ćwiczeń oraz treningów, gdzie cały personel, w tym obsada operacyjna, zapoznany być musi z zasadami realizowanych przedsięwzięć, sygnałami ostrzegania i alarmowania, sposobami działania na te sygnały oraz w wypadku zagrożenia lub ataku przeciwnika. Ogólne zasady oraz zadania poszczególnych osób funkcyjnych w zakresie ochrony i obrony stanowiska dowodzenia zawarte być powinny w Instrukcji Stanowiska Dowodzenia (Stała Procedura Operacyjna Stanowiska Dowodzenia), jednak każdorazowo dostosowane do warunków „lokalnych".

Ubezpieczenie, służbę wartowniczą i patrolową realizuje pododdział ochrony i regulacji ruchu. Praktyka dowodzenia wskazuje, że pododdziały te nie są w stanie realizować wszystkich stawianych przed nimi zadań. System ubezpieczeń stanowiska dowodzenia to w większości posterunki ochronno - obronne organizowane zazwyczaj na drogach dojazdowych oraz na kierunkach dogodnych dojść do rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, patrole organizowane wewnątrz stanowiska dowodzenia oraz wartownicy ochraniający poszczególne elementy stanowiska.

W dokumentach normatywnych brak jednoznacznych zasad i rozwiązań jakimi należy się kierować w zakresie organizacji ubezpieczenia i obrony stanowiska dowodzenia. Jednocześnie badania przeprowadzone w jednostkach wojskowych wykazały brak doświadczeń w zakresie organizacji ochrony i obrony stanowisk dowodzenia w terenie zurbanizowanym. W warunkach poligonowych powszechnie bowiem praktykuje się rozwijanie stanowisk dowodzenia w obszarach leśnych. Szkolenie oddziałów w Ośrodku Szkolenia Poligonowego Wędrzyn, gdzie istnieje ośrodek przygotowania pododdziałów do walki w terenie zurbanizowanym, ograniczone jest zazwyczaj do szczebla batalionu. Rozwiązania powyższego problemu poszukiwać należy w organizowaniu ochrony i obrony garnizonowego stanowiska dowodzenia wykorzystywanego podczas treningów sztabowych i ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Jednak i w tym przypadku nagminnie przedsięwzięcia ochrony i obrony stanowiska dowodzenia ograniczają się do wystawienia wartownika przy wejściu do pomieszczeń, w których odbywa się ćwiczenie.

Watro zauważyć, że w literaturze przedmiotu próbowano przestawić możliwe sposoby i rozwiązania analizowanego problemu. Jedną z takich propozycji przedstawił Kaziemierz Bogdanowicz, który zaproponował podzielenie rejonu stanowiska dowodzenia na cztery sektory odpowiedzialności oraz powierzenie ochrony i obrony tych sektorów odpowiednim szefom rodzajów wojsk.[48]

Złożone warunki funkcjonowania stanowisk dowodzenia w toku działań taktycznych powodują, że istnieje potrzeba organizowania ochrony stanowisk dowodzenia już w pewnym oddaleniu od ich rejonu rozmieszczenia. Wydaje się zatem celowe, aby obszar objęty ochroną i obroną podzielić na kilka stref, a mianowicie:

- strefę ubezpieczeń;
- strefę bezpośrednią;
- strefę ścisłą.

W strefie ubezpieczeń działać powinny elementy (posterunki, placówki, patrole, itp.), których zasadniczym zadaniem powinno być ostrzeżenie obsady stanowiska dowodzenia o zagrożeniu, ochrona dogodnych kierunków podejścia do rejo-

---

[48] K. Bogdanowicz, *Niektóre zagadnienia dotyczące systemu dowodzenia,* Zeszyty Naukowe ASG nr 3(6), Warszawa 1975, s. 92-93.

nu rozmieszczenia stanowiska, niedopuszczenie grup rozpoznawczych i dywersyjnych przeciwnika w rejon stanowiska dowodzenia oraz ochrona obiektów infrastruktury ważnych dla funkcjonowania lub przemieszczenia stanowiska dowodzenia.

Zasadniczymi zadaniami elementów działających w strefie bezpośredniej powinna być bezpośrednia ochrona i obrona rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oraz jego elementów. W tym zwłaszcza zablokowanie dróg dojazdu do rejonu stanowiska dowodzenia, przygotowanie stanowisk ogniowych, niedopuszczenie do przenikania w rejon stanowiska osób postronnych, odparcie uderzeń powietrznych i naziemnych.

Miejsce pracy obsady operacyjnej objęte powinno być strefą ścisłą. Wejść do niej mogłyby tylko osoby uprawnione. W strefie tej szczególnej ochronie podlegać musi miejsce pracy dowódcy oraz centrum dowodzenia.

System elementów ochronno - obronych uzupełniony być powinien podobnymi przedsięwzięciami realizowanymi przez inne elementy ugrupowania jednostki. Jako przykład można podać organizację ochrony i obrony SD brygady. Określa się, że do ochrony rejonu stanowiska dowodzenia brygady o powierzchni 800x800 metrów wydzielić należy około 9 posterunków (ok. 250m, na każdy), jeden patrol zewnętrzny (w sile do drużyny), do czterech posterunków wewnętrznych oraz ochronę najważniejszych osób funkcyjnych. Zadania te realizują jednorazowo siły plutonu ochrony. Biorąc pod uwagę zasadę, że 1/3 sił realizuje zadanie, 1/3 pozostaje w dyżurze bojowym, a 1/3 odpoczywa, do ochrony stanowiska dowodzenia wydzielić należy pozostałe siły (1/3). Powinna ona być wyposażona w transportery opancerzone oraz inne środki umożliwiające podjęcie walki z elementami naziemnymi i powietrznymi przeciwnika.

System ubezpieczeń sam w sobie nie zapewni całkowitej ochrony przed przenikaniem w rejon stanowiska dowodzenia elementów niepożądanych lub ataku różnych elementów ugrupowania przeciwnika. Dlatego należy go uzupełnić systemem zapór inżynieryjnych, w tym grupami min, minami sygnalizacyjnymi, zaporami małowidocznymi i z drutu kolczastego. W dogodnych warunkach organizowane mogą być także zawały i niszczenia. Rozbudowuje się także, jeżeli czas na to

pozwala, stanowiska ogniowe na kierunkach zagrożonych lub w obiektach na kierunkach prawdopodobnego lub możliwego ataku przeciwnika.

Do odparcia ataku przeciwnika w pierwszej kolejności przystępują elementy ubezpieczenia, obsady posterunków, wartownicy oraz patrole. Na sygnał o zagrożeniu i ataku oficer dyżurny stanowiska dowodzenia wzmacnia obronę elementami pozostającymi w gotowości do działania (np. zmiana alarmowa i odpoczywająca warty, pododdział alarmowy) oraz zgodnie z planem ochrony i obrony organizuje działanie pozostałych komponentów stanowiska dowodzenia.

Zasadnicze kryteria dotyczące ochrony i obrony stanowisk dowodzenia oceniać zatem powinny:

- jakie siły i środki przewidziano dla ochrony i obrony każdego ze stanowisk dowodzenia;
- jakie elementy zorganizowano dla realizacji tych czynności;
- jak system ten współgra z innymi elementami ugrupowania operacyjnego;
- jak sprawować będą swoje funkcje poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne w czasie obrony SD;
- jakie elementy z poza SD zabezpieczać będą jego ochronę;
- czy poszczególne elementy obsady operacyjnej, węzła łączności i grupy zabezpieczenia znają swoje miejsce i rolę w trakcie obrony SD;
- w jaki sposób zorganizowano system powiadamiania, ostrzegania i alarmowania wewnątrz SD i pomiędzy innymi SD;
- jak przedstawiono przedsięwzięcia w dokumentach planistycznych i rozkazodawczych.

2.3.3. Zabezpieczenie inżynieryjne

Jednym z ważniejszych elementów zapewniających właściwe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia są przedsięwzięcia zabezpieczenia inżynieryjnego. Obejmują one zespół przedsięwzięć i zadań, których rodzaj, zakres i czas określa w odniesieniu do każdego rejonu rozmieszczenia komendant danego stanowiska dowodzenia, a sposób wykonania - zasady inżynierii wojskowej.

Przeprowadzona analiza wykazała, że ostatecznym rezultatem zabezpieczenia inżynieryjnego powinno być maksymalne wykorzystanie możliwości własnych pododdziałów, terenu i infrastruktury przy jednoczesnym obniżeniu tych możliwości wojskom przeciwnika[49]. W odniesieniu do stanowisk dowodzenia cel zabezpieczenia inżynieryjnego można osiągnąć poprzez realizację określonych zadań inżynieryjnych. Obowiązujące dokumenty normatywne określają szereg zadań, z których najważniejsze realizowane w ramach stanowiska dowodzenia to: rozpoznanie inżynieryjne terenu rozmieszczenia przyszłego stanowiska dowodzenia i dróg przemieszczenia; wykonywanie (torowanie) przejść w zaporach, przez przeszkody naturalne i rejony zniszczeń w trakcie przemieszczenia; rozminowanie terenu i obiektów; rozbudowa fortyfikacyjna stanowiska dowodzenia; budowa zapór inżynieryjnych i wykonywanie niszczeń; wykonywanie prac (przedsięwzięć) inżynieryjnych w ramach maskowania wojsk i obiektów oraz prac podczas likwidacji skutków uderzeń przeciwnika.

Czynnikami wpływającymi na rodzaj i zakres zadań zabezpieczenia inżynieryjnego realizowanych w rejonie stanowiska dowodzenia to przede wszystkim: czas przebywania w danym rejonie, posiadane siły i środki, czas wydzielony na realizację zadań oraz istniejąca infrastruktura.

Rozpoznanie inżynieryjne terenu powinno dostarczyć wiarygodnych danych stosownie do potrzeb efektywnego przemieszczenia oraz przygotowania nowego

---

[49] *Najogólniej cel zabezpieczenia inżynieryjnego można sformułować jako stworzenie warunków koniecznych do skutecznego prowadzenia działań taktycznych przez pododdziały oraz osiągnięcie przez nie powodzenia w walce, zwiększenie efektywności obrony przed środkami rażenia przeciwnika i utrudnienie jego wojskom działania w terenie, a także zadanie mu strat (Zob.: B. Saganowski, Zasady zabezpieczenia inżynieryjnego i użycia wojsk inżynieryjnych w działaniach zbrojnych, AON 4858/96).*

rejonu rozmieszczenia stanowiska; określić stan techniczny dróg i możliwości ich wykorzystania w trakcie przemieszczenia i do ewentualnego manewru; określić warunki, zakres oraz możliwości wykonania prac ziemnych w nowym rejonie; wskazać na ochronne i maskujące właściwości terenu oraz istnienie miejscowych zasobów materiałowych do rozbudowy inżynieryjnej obrony. Jednocześnie ważnym wnioskiem jest to, aby zadania rozpoznania inżynieryjnego wykonywały elementy rozpoznawcze pododdziałów inżynieryjnych działających w składzie grupy rekonesansowej.

Dużego znaczenia nabierają przedsięwzięcia rozbudowy fortyfikacyjnej stanowiska dowodzenia podczas działania w ramach operacji wsparcia pokoju. Stwierdzono bowiem wielokrotnie potrzebę budowy obiektów fortyfikacji polowej (okopów dla środków rażenia, schronów i ukryć dla ludzi, sprzętu oraz innych ziemnych obiektów pomocniczych), a także przystosowanie istniejących obiektów (budowli) w terenie, w celu stworzenia warunków do efektywnego prowadzenia działań oraz ochrony obsady i sprzętu przed środkami rażenia przeciwnika.

Rozbudowę inżynieryjną realizować powinny wszystkie pododdziały znajdujące się w rejonie stanowiska dowodzenia. Natomiast zgodnie z obowiązującą instrukcją „Fortyfikacja polowa”[50] pododdziały dowodzenia muszą w tym zakresie umieć:

- wykorzystywać właściwości obronne i ochronne terenu podczas rozmieszczania i lokalizacji obiektów fortyfikacyjnych w zajmowanych rejonach;

- budować odkryte i przykryte obiekty fortyfikacyjne do prowadzenia ognia, obserwacji, ochrony ludzi, pracy obsady operacyjnej oraz ochrony posiadanego sprzętu technicznego i środków materiałowych;

- przystosowywać do obrony budynki i budowle;

- stosować do budowy obiektów fortyfikacyjnych, przebudowy budynków oraz budowli materiały miejscowe i wykorzystywać będące w wyposażeniu składane konstrukcje fortyfikacyjne, materiały, urządzenia i sprzęt do prac fortyfikacyjnych;

---

[50] *Fortyfikacja polowa,* Szt. Gen. WP, Inż. 568/93, Warszawa 1995.

- wykonywać prace fortyfikacyjne sposobem ręcznym, mechanicznym i wybuchowym w każdej sytuacji oraz we wszystkich rodzajach działań bojowych.

Pododdziały dowodzenia do realizacji przedstawionych zadań wyposażone są w indywidualny sprzęt okopowy i fortyfikacyjny, zestawy do okopywania wozów dowodzenia i pojazdów mechanicznych sposobem wybuchowym oraz schrony składane typu przeciwodłamkowego i lekkiego do ochrony ludzi i pracy obsady operacyjnej.

Zakres i kolejność budowy obiektów fortyfikacyjnych zależy przede wszystkim od warunków przygotowania rejonu stanowiska dowodzenia, posiadanego sprzętu do mechanizacji prac ziemnych i wyposażenia w etatowe konstrukcje fortyfikacyjne oraz ogólnych warunków fizyczno-geograficznych terenu i klimatycznych.

Mimo dużej pracochłonności pododdziały muszą być zdolne do szybkiej budowy obiektów fortyfikacyjnych. Wymaganie to spełnia się poprzez maksymalne wykorzystanie obronnych właściwości terenu, dążenie do wsparcia pododdziałów w tym zakresie np.: drogą mechanizacji prac przy użyciu koparki jednoczerpakowej (np.: K-407B) używanej na ogół do budowy krótkich odcinków rowów strzeleckich oraz wykonywania wykopów pod schrony; spycharko-ładowarki (np.: SŁ-34) i spycharek używanych się do budowy okopów wozów dowodzenia, ukryć na środki transportu, maszyny i środki materiałowe.

Szczególnie korzystne dla rozbudowy fortyfikacyjnej jest zatem rozmieszczanie stanowiska dowodzenia w terenie zabudowanym. Stwarza on możliwość wykorzystania na ukrycia, miejsca pracy oraz punkty ogniowe obiektów murowanych. Każdorazowo budynki wybrane do rozmieszczenia obsady stanowiska wymagać będą prac adaptacyjnych polegających na zwiększeniu ich odporności na oddziaływanie wybuchów, zmniejszenia możliwości przenikania środków trujących, zwiększenia odporności na pożary, polepszenia warunków socjalno-bytowych, wykonania wyjść awaryjnych, wjazdów i wyjazdów, usunięcia lub zabezpieczenia instalacji technicznych np. gazowej, itd.

Otrzymane w trakcie analizy literatury wnioski wykazały, że system zapór inżynieryjnych rejonu stanowiska dowodzenia to zbiór różnorodnych zapór i nisz-

czeń wykonywanych i rozmieszczonych w terenie według określonego planu komendanta stanowiska dowodzenia. Celem tego działania jest umocnienie rejonu i uzupełnienia systemy ochrony, niedopuszczenie do przenikania w rejon stanowiska osób postronnych, grup rozpoznawczych i dywersyjnych przeciwnika, a w wypadku ataku elementów naziemnych zmuszenie ich do rozwinięcia się, utrudnienia im ataku, zadania strat na minach, stworzenia dogodnych warunków do efektywnego wykorzystania środków ogniowych oraz osłony przemieszczenia do nowego rejonu.

Podstawą systemu zapór inżynieryjnych są zapory minowe (grupy min, pola minowe: przeciwpancerne, przeciwpiechotne i mieszane) oraz niszczenia. W szerokim zakresie wykorzystywać w nich należy miny sygnalizacyjne.

Zapory inżynieryjne, szczególnie zaś zapory minowe, muszą być połączone z warunkami terenowymi oraz systemem ognia, a zwłaszcza z systemem ognia środków przeciwpancernych. W terenie zurbanizowanym pamiętać należy o zaminowaniu budowli podziemnych (przejść, kanałów) oraz niewykorzystywanych budynków w celu zabezpieczenia się przed niespodziewanym atakiem przeciwnika. Zgodnie z obowiązującymi ustaleniami decyzję o zorganizowaniu systemu zapór w rejonach obrony podejmuje dowódca brygady, a budowę zapór inżynieryjnych i przygotowanie niszczeń realizuje się według jednolitego planu.

Analiza zasad działania podczas operacji wsparcia pokoju wykazała, że w odniesieniu do powyższych uwarunkowań, w operacjach tych do **ochrony stanowiska dowodzenia nie stosuje się zapór minowych.** Dotyczy to w pierwszym rzedzie min przeciwpiechotnich, których stosowanie potępiają liczne organizacje międzynarodowe. Powszechnym jest natomiast stosowanie środków (w tym min) sygnalizacyjnych.

Zadania zabezpieczenia swobody przemieszczania organizuje się w celu zapewnienia kolumnom stanowiska dowodzenia warunków szybkiego, terminowego i bezkolizyjnego rozwinięcia w nowym rejonie. Osiąga się to przez ciągłe rozpoznawanie terenu ze względu na zaminowanie, zwłaszcza narzutowe, wyszukiwanie i przygotowywanie obejść, wykonywanie przejść lub rozminowywanie, wykonywanie przejazdów w rejonach zawał, zniszczeń i przez przeszkody naturalne. Na czele kolumny stanowiska dowodzenia maszerować powinna grupa torująca gotowa do

rozpoznawania i oznakowywania dróg obejścia, a jeżeli jest to niemożliwe, do wykonywania przejść w narzutowych polach minowych założonych przez przeciwnika.

Przeszkody naturalne oraz rejony zniszczeń (zawały i rumowiska w osiedlach, zwały oberwanych skał itp.) występujące na drogach przemieszczania z zasady należy obchodzić, a gdy nie jest to możliwe wykonać w nich przejścia.

W podsumowaniu można stwierdzić, że przedsięwzięcia zabezpieczenia inżynieryjnego to szereg przedsięwzięć, z którymi pododdziały dowodzenia w złożonych warunkach pola walki oraz posiadanymi środkami nie zawsze potrafią sobie poradzić. Właściwy jest zatem, aby w skład pododdziałów dowodzenia włączyć specjalistyczne komponenty wspierające te, z założenia powszechne działania.

Kryteria określające wyznaczniki porównania elementów zabezpieczenie inżynieryjne dotyczyć mogą tego:

- jakie siły i środki przewidziano do realizacji poszczególnych przedsięwzięć;
- jakie elementy funkcjonalne zorganizowano w poszczególnych obszarach działalności;
- jak wykorzystano infrastrukturę terenu;
- jak realizacja tych czynności „wkomponowana" została we właściwe systemy specjalistyczne;
- czy i jak realizacja tych czynności spełnia wymagania ciągłości, realizmu, potrzeb, odpowiadają zagrożeniom ze strony przeciwnika;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia;
- jak dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć wykorzystano elementy infrastruktury.

2.3.4. Maskowanie

Możliwości destrukcyjnego oddziaływania przeciwnika na stanowiska dowodzenia uwarunkowane są w dużej mierze od prowadzonego przez niego rozpoznania. W dziedzinie przeciwdziałania możliwościom działalności rozpoznawczej przeciwnika oprócz oddziaływania ogniowego i radioelektronicznego istnieje potrzeba kompleksowego **maskowania** elementów stanowisk dowodzenia w celu ograniczenia możliwości ich wykrycia.[51] Warunek ten w zależności od zakładanych celów, zakresu realizowanych przedsięwzięć oraz oczekiwanych rezultatów osiągnąć możemy także w skali taktycznej. Jednocześnie oprócz kompleksowości warunkiem niezbędnym skuteczności maskowania jest jego ciągłość, aktywność, wiarygodność oraz niepowtarzalność.[52]

Maskowanie jest naturalną cechą środowiska. Jest wyrazem naturalnego prawa akcji (np. rozpoznania, zagrożenia) oraz reakcji pomiędzy dwoma elementami, a zachodzi pomiędzy nimi prawidłowość następstwa zdarzeń.[53] Wykazywana pierwotność zagrożenia rozpoznaniem powoduje zatem implikacje związane ze stosowaniem rodzajów, form i sposobów maskowania adekwatnych do możliwości rozpoznawczych przeciwnika. Jednocześnie w prakseologicznym ujęciu maskowanie traktować należy jako zjawisko perseweracyjne, gdyż podlegający mu obiekt, w tym przypadku stanowisko dowodzenia, w końcowym efekcie pod względem swoich właściwości powinien być taki sam jak na początku tych działań.[54]

Ujecie takie pozwala zatem na sformułowanie ogólnego celu maskowania, którym jest zachowanie pożądanego stanu nierozpoznania przez przeciwnika przedmiotu (obiektów) maskowania i zapobieganie zmianom tego stanu w określonym przedziale czasu.[55] Cel powyższy osiągać się będzie poprzez realizację przed-

---

[51] St. Wróbel, *Żywotność stanowisk dowodzenia dywizji w walce.* Rozprawa doktorska, ASG WP, Warszawa 1989.
[52] *Strategiczne użycie sił zbrojnych w działaniach obronnych na terytorium kraju, pk. OBRONA,* AON, Warszawa 1996, s. 189-190.
[53] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie,* Wrocław 1969, s. 25.
[54] Tamże, s. 38-39.
[55] A. Szydłowski, *Prakseologiczne aspekty maskowania,* Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 1996, s. 49-55.

sięwzięć maskowania, które sklasyfikować można jako zachowawcze oraz profilaktyczne.

Przedsięwzięcia zachowawcze zmierzać powinny do **ukrycia** maskowanych obiektów poprzez ich zakrycie, kamuflaż, deformację charakterystycznych kształtów oraz zlewnie kształtów z tłem.

Działaniami o charakterze profilaktycznym są natomiast **pozorowanie** i **dezinformowanie**, które dostarczają przeciwnikowi fałszywych informacji o położeniu, składzie lub zamiarach działania pozorowanych obiektów lub ich grupy. Obiektami pozorowania i dezinformowania może być pojedyncza osoba (dowódca), obiekty rozbudowy inżynieryjnej, środki walki, obiekty infrastruktury, a nawet relacje zachodzące pomiędzy komponentami systemu dowodzenia. Z uwagi na obiekt maskowania oraz stosowane metody i sposoby maskowania pozorowanie podzielić możemy na: obiekty pozorne (makiety, atrapy, fałszywe obiekty infrastruktury, punkty termiczne), działania demonstracyjne (przegrupowanie sił i środków) oraz imitowanie (fałszywe relacje pomiędzy fikcyjnymi stanowiskami dowodzenia, wymiana korespondencji radiowej).

Obiektywizm nakazuje w tym miejscu na wskazanie znaczenia maskowania, które w szerokim aspekcie uwidoczniło się podczas toczonych w obecnym stuleciu wojen. Wiele wniosków i przykładów w tym zakresie dostarczają nam druga wojna światowa, wojny arabsko-izraelskie, a w końcu wojna w Zatoce Perskiej oraz działania na terytorium Kosowa. We wszystkich wymienionych konfliktach każda z walczących stron starała się przy pomocy różnorakich środków ukryć, bądź to pozorować ważne obiekty infrastruktury, środki walki lub dyslokację wojsk.

W powszechnym mniemaniu maskowanie jest domeną wojsk inżynieryjnych, w których posiadaniu znajduje się zasadnicza część środków maskowniczych oraz sprzęt wykorzystywany do realizacji tych przedsięwzięć. Jednak wskazać należy na potrzebę powszechności maskowania. Przedsięwzięcia z tym związane realizowane być powinny przez wszystkie pododdziały. Jest to bowiem kompleks różnorakich przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych ściśle powiązanych z konkretną sytuacją taktyczną (operacyjną), zasadami taktyki, dowodzenia, możliwo-

ściami i wyposażeniem technicznym wojsk oraz aktualnym stanem nauki i techniki.[56]

Maskowanie stanowiska dowodzenia jest elementem maskowania taktycznego, nazywanego czasami bezpośrednim. Prace inżynieryjne w zakresie maskowania zmierzać powinny do maksymalnego wykorzystania właściwości maskujących rejonu rozmieszczenia. W terenie zurbanizowanym na ukrycia dla sprzętu wykorzystywane być powinny wszelkiego rodzaju obiekty infrastruktury, które służyć powinny ukryciu zarówno sprzętu oraz ruchu w rejonie stanowiska dowodzenia przy wykorzystaniu przejęć podziemnych, tunelów czy kanałów. Sposoby maskowania oraz zakresy przeciwdziałania środkom wykorzystywanym przez elementy rozpoznania przeciwnika przedstawiono w tabeli 1.

Środki prowadzenia rozpoznania / Sposoby maskowania	Obserwacja bezpośrednia	Przyrządy optyczne	Przyrządy optoelektroniczne	Kamery telewizyjne, aparaty fotograficzne	Stacje radiolokacyjne	Termowizory, termolokatory	Stacje rozpoznania radioelektronicznego	Przyrządy laserowe	Czujniki radioelektroniczne	Kamery lotnicze
Wykorzystanie maskujących właściwości terenu	X	X	X	X	X	X		X		X
Maskowanie etatowymi środkami oraz środkami podręcznymi	X	X	X	X				X		X
Kamuflaż – maskowanie deformacyjne, malowanie ochronne	X	X	X	X						X
Maskowanie cieplne						X				
Maskowanie radioelektroniczne							X			
Maskowanie oświetlenia	X	X	X							X
Maskowanie przeciwradiolokacyjne: farby, odbijacze kątowe powłoki pochłaniające lub odbijające.					X					

Tabela 1. Możliwości przeciwdziałania rozpoznaniu przez przedsięwzięcia maskowania.

---

[56] K. Nożko, *Renesans maskowania,* Myśl Wojskowa nr 4, Warszawa 1995, s. 67-78.

Do podstawowych sposobów maskowania stanowiska dowodzenia brygady będzie wspomniane już ukrycie oraz pozorowanie, w miarę posiadanych środków realizowane być także może dezinformowanie.

Dążyć także należy **do szerokiego stosowania technicznych środków maskowania** wykorzystywanych do maskowania bezpośredniego, do których zalicza się obecnie między innymi:

- środki indywidualnego maskowania żołnierzy (ubiory maskujące, siatki, peleryny i narzuty, pokrycia na hełm, taśmy do owijania uzbrojenia, pasty i kremy nakładane na odsłonięte części ciała);
- farby do malowania deformującego (kamuflażu);
- zestawy do maskowania sprzętu bojowego, technicznego i środków transportu;
- środki maskowania przeciwradiolokacyjnego;
- środki maskowania przed rozpoznaniem termalnym;
- środki dymotwórcze;
- piany maskujące;
- środki do pozoracji;
- środki systemów maskowania aktywnego.[57]

Prowadzone podczas ćwiczeń obserwacje wykazały nikły stopień znajomości i wykorzystania tych środków. Wiele z nich brak w wyposażeniu pododdziałów dowodzenia. A przecież ich praktyczne zastosowanie wielokrotnie zmniejsza możliwość wykrycia optycznego przez przeciwnika, redukuje optyczny kontrast z otoczeniem, zmniejsza emisyjność termiczną, a część z nich absorbuje fale radarowe dzięki czemu zmniejszają współczynnik odbicia radarowego.

Planowanie maskowania stanowiska dowodzenia powinno być częścią planu maskowania brygady. Jednocześnie realizacja tych przedsięwzięć powinna być określona w Instrukcji Stanowiska Dowodzenia oraz Zarządzeniu do funkcjonowa-

---

[57] J. Garstka, *Techniczne środki maskowania,* Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1996, s. 69-78.

nia Stanowiska Dowodzenia. Organizatorem przedsięwzięć maskowania jest natomiast komendant stanowiska dowodzenia, a wykonawcami cały personel stanowiska dowodzenia w swoim zakresie obowiązków. Przedsięwzięcia maskowania bezpośredniego sprzętu technicznego i innych elementów stanowiska dowodzenia powinny być realizowane bezpośrednio przez ich użytkowników każdorazowo stosownie do zaistniałej sytuacji bez żadnych dodatkowych zarządzeń.

Obserwacja ćwiczeń dowódczo-sztabowych wykazała, że maskowanie SD realizowane było najprostszymi metodami. Stanowiska dowodzenia rozmieszczano zazwyczaj w obszarach leśnych, a do maskowania bezpośredniego używano etatowych siatek maskujących i materiałów podręcznych. Obiektami maskowania były zazwyczaj autobusy sztabowe, wozy dowodzenia oraz środki łączności. Zauważono, że ilość środków etatowych jest mniejsza od liczby pojazdów oraz brak naliczeń tych środków na powstające obiekty fortyfikacyjne. Pododdziały dowodzenia nie posiadały także żadnych etatowych środków w zakresie maskowania rozmieszczenia elementów stanowisk dowodzenia w warunkach zimowych lub terenu zurbanizowanego. Praktyka wskazuje także na braki w dostosowaniu kamuflażu pojazdów i sprzętu technicznego do warunków pory roku czy otoczenia. Sporadycznie wykorzystywane były także do maskowania promienniki cieplne, maty pochłaniające promieniowanie oraz odbijacze kątowe.

Na uwagę zasługuje natomiast stosunkowo dobre przeciwdziałanie rozpoznaniu elektronicznemu zwłaszcza, poprzez wykorzystanie łączności przewodowej, ograniczenie czasu wymiany informacji, przestrzeganie dyscypliny radiowej, ograniczenie mocy promieniowania nadajników oraz stosowanie anten o charakterystykach kierunkowych.

Pomimo realizacji przedsięwzięć maskowania, w obszarze funkcjonujących stanowisk dowodzenia zaobserwować można było wiele cech demaskujących. Powszechnym było oznakowywanie poszczególnych elementów (pojazdów) stanowiska taśmą saperską. W rejonie stanowiska okresowo nadmiernie nasilał się ruch pojazdów kołowych. Występowały braki maskowania oświetlenia w warunkach nocnych. Nie maskowano pojazdów przybyłych w rejon stanowiska, a niejednokrotnie elementy maskowania nie były dostosowane do warunków otoczenia.

Powyższe wnioski odnieść można do większości jednostek wojskowych, w których występuje wyraźna dysproporcja pomiędzy potrzebami, a możliwościami. Jednocześnie określić należy minimalne kryteria maskowania jakimi podlegać powinny obiekty na stanowisku dowodzenia oraz priorytety we wprowadzaniu nowych środków technicznych na wyposażenie jednostek.

Kryteria określające wyznaczniki oceny maskowania dotyczyć mogą:

- sił i środków przewidzianych do realizacji poszczególnych przedsięwzięć maskowania;
- elementów dezinformowania przeciwnika w poszczególnych obszarach funkcjonalnych;
- wykorzystania pokrycia i infrastruktury terenu;
- „wkomponowana" elementów maskowania taktycznego SD w system maskowania jednostki i przełożonego oraz we właściwe systemy specjalistyczne;
- realizacja czynności maskowania w odniesieniu do wymagania ciągłości, realizmu, potrzeb oraz czy odpowiadają one zagrożeniom ze strony przeciwnika;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia.

2.3.5. Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej

Duże znaczenie w zakresie zabezpieczenia stanowiska dowodzenia ma także **obrona przeciwlotnicza**. Dotychczas organizuje się ją w ogólnym systemie obrony przeciwlotniczej brygady. W strukturze batalionu dowodzenia nie występują pododdziały tego rodzaju wojsk, dlatego w praktyce często do realizacji tych zadań wyznacza się pododdział z dywizjonu przeciwlotniczego brygady. Oprócz powyższych uwarunkowań na każdym stanowisku dowodzenia realizuje się przedsięwzięcia powszechnej obrony przeciwlotniczej:

- obserwację przestrzeni powietrznej;
- zwalczanie środków napadu powietrznego;
- rozśrodkowuje elementy i sprzęt techniczny;
- prowadzi przedsięwzięcia maskowania i rozbudowy inżynieryjnej rejonu rozmieszczenia;
- przygotowuje personel stanowiska dowodzenia do działania na wypadek ataku przeciwnika powietrznego.

Wykrywanie elementów mogących zagrozić stanowisku dowodzenia to domena etatowych środków znajdujących się w pododdziałach przeciwlotniczych. Przekazywanie sygnałów ostrzegania i alarmowania uruchamiać powinno procesy zmierzające do uniknięcia lub odparcia uderzeń przeciwnika. Jak w każdym elemencie ugrupowania także na stanowisku dowodzenia organizuje się posterunek obserwacyjny, który zintegrowany z posterunkiem obserwacji skażeń ma za zadanie alarmować o wszelkiego rodzaju zagrożeniach. Obserwację i alarmowanie prowadzą także wszystkie inne elementy systemu ochrony i obrony stanowiska dowodzenia, takie jak posterunki, patrole czy też wartownicy. W czasie przemieszczania obserwację przestrzeni powietrznej organizuje się okrężnie na ogólnych zasadach.

Alarm przeciwlotniczy na SD ogłasza oficer dyżurny stanowiska za pomocą umówionych sygnałów, które mogą być dublowane przez wybrane środki techniczne. Na sygnał ten cały personel stanowiska dowodzenia realizuje zadania określone w ramach przedsięwzięć powszechnej OPL.

W zakresie koordynowania przedsięwzięć obrony przeciwlotniczej stanowiska dowodzenia z systemem OPL jednostki odpowiedzialny jest oficer komórki OPL sztabu brygady, bezpośrednio zaś przedsięwzięci te wykonuje komendant stanowiska dowodzenia. Realizuje je także cały personel danego stanowiska dowodzenia.

Zasadniczym wnioskiem jest to, że istniejące zagrożenia determinują posiadanie w rejonie stanowiska dowodzenia środków zdolnych do podjęcia walki z elementami powietrznymi przeciwnika atakującymi dane stanowisko.

Kryteria określające wyznaczniki porównania elementów obrony przeciwlotniczej dotyczyć mogą tego:

- jakie siły i środki przewidziano do realizacji poszczególnych przedsięwzięć;
- jakie elementy funkcjonalne zorganizowano w odniesieniu do rozśrodkowania sprzętu, przedsięwzięć powszechnej OPL oraz zwalczania środków napadu powietrznego;
- jak wykorzystano infrastrukturę terenu do realizacji tych przedsięwzięć;
- jak realizacja tych czynności „wkomponowana" została we właściwe systemy specjalistyczne;
- czy i jak realizacja tych czynności spełnia wymagania zapewnienia żywotności SD i czy odpowiada zagrożeniom ze strony przeciwnika;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia;
- jak dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć wykorzystano elementy infrastruktury;
- jak zorganizowano system powiadamiania i ostrzegania.

2.3.6. Organizacja przedsięwzięć obrony przeciwchemicznej

Wśród współczesnych środków walki broń masowego rażenia zajmuje w armiach wielu państw szczególne miejsce. Pomimo podpisania konwencji o zakazie produkcji i rozpowszechniania broni chemicznej, bakteriologicznej oraz znacznej redukcji arsenałów broni jądrowej, wielu teoretyków wyraża pogląd, że współczesne działania taktyczne prowadzone będą w zagrożeniu jej użycia.

Analiza współczesnych działań taktycznych wykazała, że szybki rozwój cywilizacyjny spowodował zagrożenia działania wojsk w warunkach skażeń powstałych w wyniku awarii obiektów energetyki i urządzeń z toksycznymi środkami przemysłowymi. Nowym, niebezpiecznym zjawiskiem, jest także wykorzystywanie środków masowego rażenia przez grupy terrorystyczne. Łatwość produkcji broni chemicznej oraz jej niska cena na rynkach światowych powoduje istnienie realnego zagrożenia jej użycia przez różne ugrupowania radykalne mogące np. działać na obszarach odpowiedzialności jednostek realizujących operacje pokojowe.

Powyższe fakty nakazują sformułować wniosek, że nie należy bagatelizować problemu ochrony wojsk, a w tym personelu stanowiska dowodzenia, przed rażącym działaniem czynników broni masowego rażenia (BMR).

Zadania obrony przeciwchemicznej na stanowisku dowodzenia realizowane będą zgodnie z koncepcją i wytycznymi zawartymi w rozkazie operacyjnym dowódcy brygady. Zazwyczaj w aneksie do tego rozkazu – obrona przeciwchemiczna. Oprócz tego obowiązują stałe zasady postępowania, których winien przestrzegać cały personel stanowiska dowodzenia. Za realizację czynności związanych z obroną przeciwchemiczną danego stanowiska dowodzenia odpowiada jego komendant. Aby osiągnąć zamierzone cel muszą być one wykonywane na zasadzie kompleksowości oraz powszechności przy wykorzystaniu etatowych i nieetatowych sił i środków.

W zakresie wykrywania uderzeń bronią jądrową i chemiczną organizuje się posterunki obserwacyjne oraz wyznacza obserwatorów. W rejonie stanowiska dowodzenia z plutonu rozpoznania skażeń (plrsk) może być zorganizowany etatowy Posterunek Obserwacji Skażeń (POSk), wyznaczony z batalionu dowodzenia nie-

etatowy posterunek lub obserwatorzy. Dodatkowo przedsięwzięcia te realizować mogą także żołnierze wchodzący w skład ubezpieczeń. Kolejnym ważnym przedsięwzięciem realizowanym w ramach obrony przeciwchemicznej jest monitoring mający na celu określenie i ciągłą kontrolę rzeczywistej sytuacji skażeń w określonych rejonach lub obiektach oraz prognozowanie ich wpływu na funkcjonowanie stanowisk dowodzenia. Skuteczną realizację przedsięwzięć ograniczających skutki użycia BMR zapewnia sprawnie działający system ostrzegania i alarmowania. Sygnały ostrzegania przekazywane są zazwyczaj przez przełożonego, sąsiadów lub jednostki współdziałające, natomiast sygnały alarmowe pochodzą od elementu, który wykrył użycie BMR. Z sygnałami ostrzegania i alarmowania oraz zasadami działania na te sygnały musi być zapoznany i przeszkolony cały personel stanowiska dowodzenia.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem jest kontrola radiologiczna i chemiczna. Kontrola radiologiczna obejmuje kontrolę napromieniowania oraz kontrole stopnia skażenia promieniotwórczego żołnierzy, sprzętu, obiektów oraz środków materiałowych. Prowadzi się ją celu określenia zdolności bojowej napromieniowanych oraz określenia potrzeb i zakresu prowadzenia działań profilaktyczno-leczniczych. Dzienniki ewidencji napromieniowanych żołnierzy prowadzą szefowie kompanii. Szef sztabu prowadzi natomiast ewidencję za cały batalion. U personelu obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia odczytu dawki dokonywał będzie żołnierz plutonu medycznego, a ewidencję prowadził oficer zespołu kadr. Kontrolę stopnia skażenia promieniotwórczego realizować będą drużyny rozpoznania skażeń (drrsk) w celu określenia celowości i zakresu dezaktywacji, skuteczności jej przeprowadzenia oraz możliwości wykorzystania produktów i wody skażonej substancjami promieniotwórczymi. Kontrolę chemiczną realizować się będzie w celu określenia potrzeby, zakresu i skuteczności odkażenia sprzętu oraz ustalenia możliwości działania bez środków ochrony przed skażeniami.

Ważnym elementem obrony przeciwchemicznej jest indywidualna i zbiorowa ochrona przed skażeniami. Cały stan osobowy posiadać musi oraz wykorzystywać na komendę lub samodzielnie indywidualne środki ochrony, których sprawność powinna być okresowo sprawdzana.

Rodzaj środka	Właściwości ochronne	Współczynnik krotności osłabienia promieniowania
Wozy dowodzenia: WD R-3M, WD R-2M,	Chronią całkowicie przed skażonym powietrzem przy włączonym UFW oraz przed kroplami środków trujących. Obsługa może przebywać bez masek przeciwgazowych. W przypadku rozhermetyzowania Nałożyć należy indywidualne środki przed skażeniami.	4
ADK-11, RWŁC, Radiostacje: R-140, R-137, R-409, Transportery, AS 250		2
Autobusy sztabowe, Urządzenia propagandowe, warsztat łączności, kancelaria, kasyno, inne obiekty polowe i stacjonarne.	Chronią przed opadem radioaktywnym oraz przed kroplami środków trujących. Obsługa przebywa w założonych maskach przeciwgazowych. Przed wyjściem na zewnątrz nałożyć należy odzież ochronną.	2
Samochody osobowo terenowe i ciężarowo-terenowe.	Chronią żołnierzy przed opadającym pyłem promieniotwórczym i kroplami środków trujących. Założyć należy indywidualne środki ochrony przed skażeniami.	2
Obiekty infrastruktury: budynki, hale przemysłowe itp.	Chronią przed opadem radioaktywnym oraz przed kroplami środków trujących. Żołnierze przebywają w założonych maskach przeciwgazowych. Przed wyjściem na zewnątrz nałożyć należy odzież ochronną.	Budynki, hale przemysłowe – 7; Piwnice w budynkach murowanych – 40.

Tabela 2. Właściwości ochronne zbiorowych środków ochrony przed skażeniami.
Źródło: P. Lenart, *Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym*, AON, Warszawa 1996.

Specjalistyczne zbiorowe środki ochrony przed skażeniami są dotychczas rzadkością na stanowiskach dowodzenia. Występujące w tym względzie tendencje światowe wskazują, że standardem staje się już nie tylko posiadanie wozów dowodzenia z urządzeniami filtrowentylacyjnymi, ale wręcz miejsc pracy usytuowanych w kontenerach, z których każdy posiada własne urządzenie zasilające i filtrowentylacyjne. Prezentowane w tym zakresie rozwiązania spotkać możemy między innymi podczas organizowanych corocznie w Kielcach Targach Przemysłu Obronnego.

Zbiorowe środki ochrony przed skażeniami ich właściwości ochronne oraz współczynnik osłabienia promieniowania przedstawiono w tabeli 2.

Po raz kolejny wskazać można **na korzystne warunki ochrony przed oddziaływaniem BMR jakie stwarza rozmieszczanie stanowiska dowodzenia w budynkach**. Umożliwiają one bowiem, po uszczelnieniu okien oraz zamontowaniu urządzeń filtrowentylacyjnych, pracę w dobrych warunkach, zwłaszcza że urządzenia te pełnia także rolę urządzeń klimatyzacyjnych co poprawia warunki pracy w małych pomieszczeniach.[58]

W odniesieniu do zapewnienia ciągłości dowodzenia jednym z ważniejszym wniosków jest to, aby w sytuacji gdy główne stanowisko dowodzenia znajdzie się w rejonie skażeń promieniotwórczych, użycia trwałych środków trujących bądź rejonie zakażeń przekazać dowodzenie stanowisku wysuniętemu. Do ich likwidacji skażeń przystępuje się po przemieszczeniu stanowiska poza strefę skażeń. Częściowe zabiegi sanitarne prowadzone być powinny zaraz po wystąpieniu skażenia przy pomocy środków etatowych (pakiet IPP) oraz podręcznych (woda, śnieg, rozpuszczalniki organiczne). Przedsięwzięciami tymi kierować powinien komendant stanowiska dowodzenia. W przypadku masowych skażeń stanowisko dowodzenia poddać należy całkowitym zabiegom specjalnym i sanitarnym. Prowadzone one będą przez kompanię przeciwchemiczną w rejonie Punktu Zabiegów Specjalnych. Przeprowadzenie zabiegów całkowitych wymaga czasowego wyłączenia z funkcjonowania danego stanowiska. Poszczególne osoby funkcyjne, np. dowódca, szef sztabu, po przeprowadzeniu całkowitych zabiegów sanitarnych powinny przystąpić do dalszej realizacji swoich zadań wykorzystując dotychczasowe stanowiska dowodzenia.

Kryteria określające wyznaczniki oceny elementów obrony przeciwchemicznej dotyczyć mogą tego:

- jakie siły i środki przewidziano do realizacji poszczególnych przedsięwzięć;

---

[58] P. Lenart, *Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym,* AON, Warszawa 1996.

- jakie elementy funkcjonalne zorganizowano w rejonie SD (posterunek obserwacyjny, patrol rozpoznania chemicznego);
- jak wykorzystano infrastrukturę terenu do realizacji tych przedsięwzięć;
- jak realizacja tych czynności „wkomponowana" została we właściwe systemy specjalistyczne;
- czy i jak realizacja tych czynności spełnia wymagania zapewnienia żywotności SD, ochrony personelu przed skutkami użycia broni masowego rażenia, uwolnienia toksycznych środków przemysłowych i czy odpowiada zagrożeniom ze strony przeciwnika;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia;
- jak dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć wykorzystano elementy infrastruktury terenu;
- czy zajmowane obiekty dostosowano do działania w wypadku skażeń;
- jak zorganizowano system powiadamiania i ostrzegania.

2.3.7. Zabezpieczenie logistyczne

Coraz większego znaczenia w obszarze zabezpieczenia stanowiska dowodzenia nabiera w ostatnim okresie jego **zabezpieczenia logistycznego**. Zasadnicze wnioski w tym obszarze wskazują, że zabezpieczenie logistyczne stanowiska dowodzenia to kompleks przedsięwzięć związanych z zasilaniem pododdziałów dowodzenia w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, środki bojowe i materiałowe, a także świadczeniem usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych niezbędnych do szkolenia i prowadzenia działań bojowych przez całą obsadę danego stanowiska. Obejmuje ono zabezpieczenie materiałowe, zabezpieczenie techniczne, zabezpieczenie medyczne i inne przedsięwzięcia.

W trakcie przygotowania i prowadzenie działań taktycznych ich ciągłość warunkowana jest zgromadzeniem, także na stanowisku dowodzenia, odpowiedniego poziomu zapasów środków bojowych i materiałowych. Ich odpowiednie urzutowa-

nie oraz tworzenie zapasów doraźnych umożliwia realizację wszystkich, nawet nie planowanych wcześniej zadań. Zawsze jednak przestrzegać należy limitów zużycia podanych przez dowódcę w rozkazie operacyjnym. Aby nie dopuścić do nadmiernego obniżenia zapasów należy meldować przełożonemu o zużyciu 25%, a następnie 50% zapasów ruchomych środków bojowych i materiałowych. Gromadzone zaopatrzenie powinno być przechowywane w rejonie rozmieszczenia elementów logistycznych stanowiska dowodzenia. Zazwyczaj w zapasowym rejonie rozmieszczenia, lub w kolejnym rejonie rozmieszczenia. Uzupełnianie środków materiałowych następować powinno podczas odtwarzania zdolności bojowej danego stanowiska dowodzenia. Realizować to można w czasie gdy stanowisko zapasowe przemieściło się do nowego rejonu i odtwarza zdolność do działania.

Głównym celem zabezpieczenia technicznego realizowanego w ramach stanowiska dowodzenia powinno być utrzymanie uzbrojenia, sprzętu wojskowego i technicznych środków bojowych w gotowości do użycia oraz odtwarzanie ich zdatności w razie uszkodzenia. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w jego ramach to: obsługiwania techniczne, rozpoznanie techniczne, ewakuacja, remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także zaopatrywanie w sprzęt techniczne środki bojowe i materiałowe.

Elementy zabezpieczenia medycznego organizuje się w celu zachowana dobrego stanu zdrowia personelu stanowiska dowodzenia, udzielania pomocy medycznej rannym i chorym oraz ich ewakuacji medycznej. Realizowane przedsięwzięcia obejmują między innymi: przedsięwzięcia leczniczo – ewakuacyjne, sanitarnohigieniczne, przeciwepidemiczne, sanitarną ochronę przed skutkami broni masowego rażenia, zaopatrzenie w sprzęt i materiały sanitarne oraz profilaktyki zdrowotnej.

Ważną rolę odgrywa realizacja na stanowisku dowodzenia przedsięwzięć gospodarczo – bytowych. Najważniejsze z nich to przygotowanie posiłków, przygotowanie miejsc odpoczynku, realizacja usług krawieckich, fryzjerskich, szewskich oraz wymiana bielizny osobistej.

Do realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego oprócz środków i zapasów pododdziałów logistycznych wykorzystywane być mogą zasoby miejsco-

we. Pozyskiwanie produktów żywnościowych, środków i materiałów medycznych, materiałów budowlanych, środków powszechnego użytku oraz obiektów infrastruktury nie może jednak dezorganizować działalności ludności cywilnej. Każdorazowo działania takie następować powinny z poszanowaniem własności prywatnej i zachowania obowiązku zwrotu spożytkowanych zasobów lub wypłaty odszkodowań w przypadku uszkodzenia lub zużycia.

Rozpatrując zagadnienia zabezpieczenia logistycznego stwierdzić należy także, że dokumenty normatywne NATO, w tym doktryna działania wojsk lądowych ATP-35(B), ustanawiają narodową odpowiedzialność za zarządzanie zasobami ludzkimi i materiałowymi zarówno w działaniach narodowych jak i wielonarodowych podczas operacji wsparcia pokoju.

Zasadniczymi wnioskami dotyczącymi realizacji przedsięwzięć tego rodzaju zabezpieczenia, jest konieczność osiągnięcia pełnej samodzielności oraz autonomiczności w tym zakresie przez każdy z pododdziałów dowodzenia. Jednocześnie działanie to następować jednak musi w całym systemie zabezpieczenia logistycznego brygady.

Znaczna ilość sił i środków pododdziałów zabezpieczenia powoduje także to, **aby elementy zabezpieczenia logistycznego SD rozmieszczać w pewnym oddaleniu od rejonu funkcjonowania obsady operacyjnej**. Działanie takie umożliwi lepsze zamaskowanie rejonu obsady operacyjnej oraz zmniejszy rejon jej działania. Respondenci wyrażający opinie na ten temat wskazywali na rozwiązanie, w którym elementy logistyczne rozmieszczane były w zapasowym rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia.

Ważnym wnioskiem jest także, **przemieszczanie elementów logistycznych do nowego rejonu w oddzielnej kolumnie**. Działanie takie zmniejsza ilość pojazdów w kolumnie, utrudnia jej wykrycie, a jednocześnie zwiększa możliwości manewrowe.

Kryteria określające wyznaczniki porównania elementów zabezpieczenia logistycznego dotyczyć mogą tego:

- jakie siły i środki przewidziano do realizacji poszczególnych przedsięwzięć zabezpieczenia technicznego, materiałowego, medycznego, uzupełnienia stanów osobowych oraz innych przedsięwzięć;
- jakie elementy funkcjonalne zorganizowano w rejonie SD;
- jak wykorzystano infrastrukturę terenu do realizacji tych przedsięwzięć;
- jak realizacja tych czynności została sprzęgnięta z właściwymi systemami specjalistycznymi;
- czy realizacja tych czynności zapewnienia ciągłość funkcjonowania SD i czy odpowiada potrzebom;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia;
- jak dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć wykorzystano elementy infrastruktury;
- czy przewidziano współdziałanie z elementami układu niemilitarnego.

2.3.8. Odtwarzanie stanowisk dowodzenia

Ważnym wnioskiem w odniesieniu do organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia jest także to, że **niezależnie od zakresu, środków oraz przedsięwzięć realizowanych przez obsady stanowisk dowodzenia liczyć się należy z możliwością wykonania na nie uderzeń, koniecznością przeprowadzenia likwidacji skutków tych ataków oraz odtwarzaniem obezwładnionych lub zniszczonych elementów lub całych stanowisk dowodzenia.**

Skala tych przedsięwzięć zależeć będzie każdorazowo od stopnia porażenia oraz poniesionych strat w ludziach i sprzęcie. Działania te realizowane powinny być jak najszybciej, w sytuacji posiadania informacji o zaistniałych zdarzeniach oraz wynikających z nich potrzebach.

Każdorazowo w przypadku wykonania uderzenia na którekolwiek ze stanowisk dowodzenia informacja o tym fakcie przekazana być powinna obsadom pozostałych. Ważnym wnioskiem w tym zakresie jest to, że w sytuacji zerwania relacji z obezwładnionym lub zniszczonym stanowiskiem dowodzenia w rejon ten **kierować**

należy elementy rozpoznawcze pododdziałów będących w sąsiedztwie danego rejonu lub wysyłać własną grupę rekonesansową. W sprzyjających warunkach można do przemieszczenia grupy rekonesansowej wykorzystać śmigłowce. Informacje uzyskane z tych źródeł stanowią podstawę do podjęcia decyzji o dalszych działaniach ratunkowo-ewakuacyjnych.

Sprawność likwidacji skutków uderzeń przeciwnika oraz odtwarzania stanowisk dowodzenia zależy także w znacznej mierze od przygotowania personelu wszystkich stanowisk do działania w warunkach zaistniałych zagrożeń oraz likwidacji skutków tych uderzeń.

Zasadniczym sposobem zapewnienia ciągłości dowodzenia jest przekazanie, w wypadku obezwładnienia lub zniszczenia głównego stanowiska dowodzenia, funkcji dowodzenia obsadzie stanowiska wysuniętego. Analiza zasad przekazywania dowodzenia wykazała, że możliwym jest sytuacja, w której obezwładnione zostaną lub zniszczone wszystkie stanowiska dowodzenia danego szczebla dowodzenia. Otrzymane wnioski potwierdziły podobieństwa dotychczasowej praktyki dowodzenia w naszych siłach zbrojnych[59] oraz w armiach innych państw. Jako jeden z możliwych w takich sytuacjach sposobów działania jest przekazanie dowodzenia jednemu z podległych dowództw. Zasadnicza różnica polegała jednak w tym, że w naszych siłach zbrojnych określano np., że w sytuacji takiej w brygadzie zmechanizowanej (wcześniej pułku) dowodzenie przejmie jeden z podległych dowódców pododdziałów ogólnowojskowych (zmechanizowanych, czołgów). Sposób taki był rozwiązaniem wielce doraźnym i nie najlepszym z kilku zasadniczych względów. Batalion nie posiadał, a obecnie także nie dysponuje, odpowiednich struktur sztabowych zdolnych do koordynowania działań w większości obszarów funkcjonalnych brygady. Posiadane środki także nie umożliwiały zapewnienia relacji z najważniejszymi elementami ugrupowania. Dodatkowo batalion realizuje zadania w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem, a w wyjątkowych wypadkach przygotowuje się lub realizuje zadania związane ze swoim wejściem do walki (w obronie wykonywał kontratak, w natarciu potęgował je). Dużą przeszkodą w przejęciu do-

---

[59] D.A. Iwanow, W.P. Sawieljew, P.W. Szemanski, *Zasady dowodzenia wojskami* ... , s. 124.

wodzenia było także to, że w dotychczasowej praktyce dowodzenia dowódca batalionu nie otrzymywał pisemnego rozkazu bojowego lub otrzymywał tylko wyciąg z tego rozkazu. W takich warunkach trudno było dowódcy batalionu i jego dowództwu przejąć funkcje realizowane przez dowództwo brygady.

Za ciekawe w omawianym zakresie uznać należy zasady organizacji dowodzenia niektórych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego. Przewidują one, że w **wypadku obezwładnienia stanowisk dowodzenia jednostki ogólnowojskowej (dywizji, brygady), dowodzenie może przejąć dowództwo jednego z pododdziałów specjalistycznych, zazwyczaj artylerii**. Kolejność przekazywania oraz przypadki w jakich to może nastąpić każdorazowo regulowana jest w rozkazie operacyjnym. Za stosowaniem takiego rozwiązania przemawia szereg argumentów. Jako najważniejszy należy podać to, że pododdział artylerii wspierający działanie pierwszorzutowych batalionów oraz odwodów ma zorganizowane z nimi więzi informacyjne, a niejednokrotnie swoje organa łącznikowe w najważniejszych elementach ugrupowania. Dowódca tego pododdziału zna z rozkazu operacyjnego wszystkie informacje potrzebne do dalszego koordynowania działań. W tym zwłaszcza zamiar dowódcy i postawione przez niego zadania. Jednocześnie rozmieszczenie pododdziałów artylerii zazwyczaj za ugrupowaniem pierwszych rzutów pozwala jego dowództwu na lepsze koordynowanie ich działań oraz działań odwodów. Niewątpliwą wadą przedstawionego rozwiązania jest jednak to, że pododdziały artylerii są także obiektami pierwszej kolejności uderzeń wszystkich środków rażenia przeciwnika.

Jednym z prezentowanych sposobów zapewnienia ciągłości dowodzenia jest przejęcie dowodzenia w sytuacji obezwładnienia lub zniszczenia stanowiska dowodzenia danego szczebla przez elementy dowodzenia przełożonego.[60] Sposób ten realizowany byłby jednak w wyjątkowych sytuacjach. Zastosowanie go wymaga bowiem powołanie i utrzymywanie w gotowości sił i środków zdolnych do realizacji tych funkcji, natomiast działanie post factum powoduje z uwagi na czas realizacji czynności organizacyjnych niejako przerwę w dowodzeniu. W sytuacjach kryzysowych, dowodzenie w podległej jednostce może przejąć jednak czasowo obsada

---

[60] Tamże, s. 124-125.

wysuniętego stanowiska dowodzenia. Obsada tego stanowiska reprezentuje zazwyczaj wszystkie obszary funkcjonalne, działa w rejonach odpowiedzialności podwładnych, posiada środki dowodzenia oraz może przemieścić się we wskazany rejon. Warunkiem koniecznym do takiego działania jest jednak zapoznanie z koncepcją działania podwładnego oraz postawionymi przez niego zadaniami. Warunek ten, w myśl wprowadzanych zasad jest spełniany poprzez przesyłanie opracowanych rozkazów operacyjnych przełożonemu.

Odtwarzaniu stanowisk dowodzenia sprzyja rozmieszczanie części sił i środków w zapasowych rejonach rozmieszczenia. Przemienne funkcjonowanie dwóch stanowisk dowodzenia przedstawione w niniejszej publikacji wymaga ciągłego monitorowania sytuacji przez obsadę zapasowego stanowiska dowodzenia. Zadania te realizować będzie zazwyczaj zespół, który pracował będzie przemiennie z obsadą „dyżuru bojowego". Podczas pracy stanowiska głównego zespół ten będzie zazwyczaj przebywał w zapasowym rejonie rozmieszczenia i stanowił wraz z pozostałymi w nim środkami niejako fundament odtwarzania danego stanowiska dowodzenia w przypadku jego obezwładnienia lub zniszczenia.

Dużą rolę w odtwarzaniu stanowisk dowodzenia ma właściwe przygotowanie całego jego personelu, zwłaszcza obsady operacyjnej. Szczególnego znaczenia nabiera w takich przypadkach przygotowanie oficerów do realizacji funkcji sztabowych, w różnych specjalnościach. Zamienność funkcji, jak wykazały badania, jest także naturalnym zabiegiem stosowanym w praktyce dowodzenia podczas uzupełniania braków kadrowych i w obliczu małej ilości danych specjalistów w strukturach dowództwa brygady (np. specjalistów wojsk obrony przeciwchemicznej).

Najlepszymi warunkami w jakich następować może odtworzenie stanowisk dowodzenia jest wycofanie jednostki z walki. Istnieje wtedy czas na uzupełnienie strat poniesionych w personelu i sprzęcie.

Reasumując można stwierdzić, że właściwie zaplanowane oraz przygotowane funkcjonowanie stanowisk dowodzenia, podjęcie właściwych działań w zakresie ich ochrony, obrony i odtwarzania na wypadek obezwładnienia lub zniszczenia jest jednym z zasadniczych warunków zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia brygadą zmechanizowaną niezależnie od zaistniałej sytuacji.

Jako kryteria określające wyznaczniki oceny przedsięwzięć zorganizowanych w celu odtworzenia stanowisk dowodzenia dotyczyć mogą tego:

- jakie siły i środki przewidziano do realizacji poszczególnych przedsięwzięć specjalistycznych;
- jak ujeto te zagadnienia w instrukcji funkcjonowania SD i dokumentach dowodzenia opracowywanych w toku operacji/walki;
- jak wykorzystano infrastrukturę terenu do realizacji tych przedsięwzięć;
- jak realizacja tych czynności została sprzęgnięta z właściwymi systemami specjalistycznymi;
- czy realizacja tych czynności zapewnienia ciągłość funkcjonowania systemu dowodzenia jednostki i czy odpowiada ona tym potrzebom;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia;
- jak dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć wykorzystano elementy infrastruktury;
- czy przewidziano współdziałanie z elementami układu niemilitarnego.

*

* *

Przedstawione w niniejszym rozdziale wnioski wykazały, że niezależnie od organizowania narodowego systemu dowodzenia wojskami lądowymi kryteria oceny niezależnie od stopnia ich szczegółowości dotyczyć powinny elementów:

- normatywno – prawnych;
- strukturalnych;
- proceduralnych;
- materiałowych (technicznych).

Zawsze jednak podczas oceny elementów organizacji dowodzenia uwzględnić należy specyfikę danej, jej miejsce i rolę w systemie przełożonego. Wszystkie

kryteria oceny stanowić powinny wyznaczniki klasyfikacyjne będące dążeniem do obiektywnej oceny jednostek różnych rodzajów wojsk i służb. Wartym podkreślenia jest także fakt wartościowania roli i znaczenia poszczególnych kryteriów w odniesieniu do specyfiki ocenianych jednostek. Konsekwencją takiego podejścia jest potrzeba opracowania współczynników jakościowych dotyczących poszczególnych elementów oceny.

Stwierdzono także, że dążąc każdorazowo do oceny danego systemu dowodzenia (lub jego elementu) należy każdorazowo określić **cel** jaki ma być osiągnięty w jej wyniku. W odniesieniu do tego celu można, lub w uwzględniając okoliczności należy określić **wagę (znaczenie) poszczególnych kryteriów oceny.**

W zależności od zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych kształtować można odpowiadające im kryteria oceny. Pamiętać należy iż proces oceny powinien być ciągle weryfikowany i udoskonalany, tak aby spełniać aktualne wymagania operacyjne, proceduralne i techniczne.

Przedstawione w niniejszym rozdziale kryteria stanowią punkt wyjścia do dalszych badań, w których określone mogą być one szczegółowo wraz z opisem poszczególnych kryteriów, w tym kryteriów cząstkowych. Przyjęcie właściwej dla poszczególnych kryteriów terminów i ich zdefiniowaniu oraz określenie ich znaczenia w odniesieniu do różnych jednostek pozwoli na traktowanie ich jako swoistego rodzaju norm których spełnienia warunkować powinno właściwe funkcjonowanie dowództw na stanowiskach dowodzenia. Wszystkie te przedsięwzięcia zmierzać powinny w konsekwencji do racjonalizacji oceny tych samych elementów systemu dowodzenia różnych jakościowo w poszczególnych rodzajach jednostek wojsk lądowych. Proponowany układ tabeli zawierającej zakres kontroli oraz kryteria ocen elementów systemu dowodzenia przedstawiono w załączniku 1.

3. KRYTERIA OCENY PRACY DOWÓDZTW PODCZAS REALIZACJI PROCESU DOWODZENIA

Badania źródłowe literatury przedmiotu wskazują, że na **proces dowodzenia** – składa się całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjno-funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowisku dowodzenia, polegających na zdobywaniu, przetwarzaniu i wykorzystywaniu informacji dla oceny sytuacji, podjęcia decyzji, opracowania planu działania i wprowadzenia go w życie. To proces jednoznacznie postrzegany jako zespół wielu przedsięwzięć, czynności, dokonywanych kalkulacji, odbywających się odpraw oraz sporządzanych w ich trakcie dokumentów dowodzenia, które ma do wykonania dowódca i jego sztab w czasie przygotowania i prowadzenia działań.

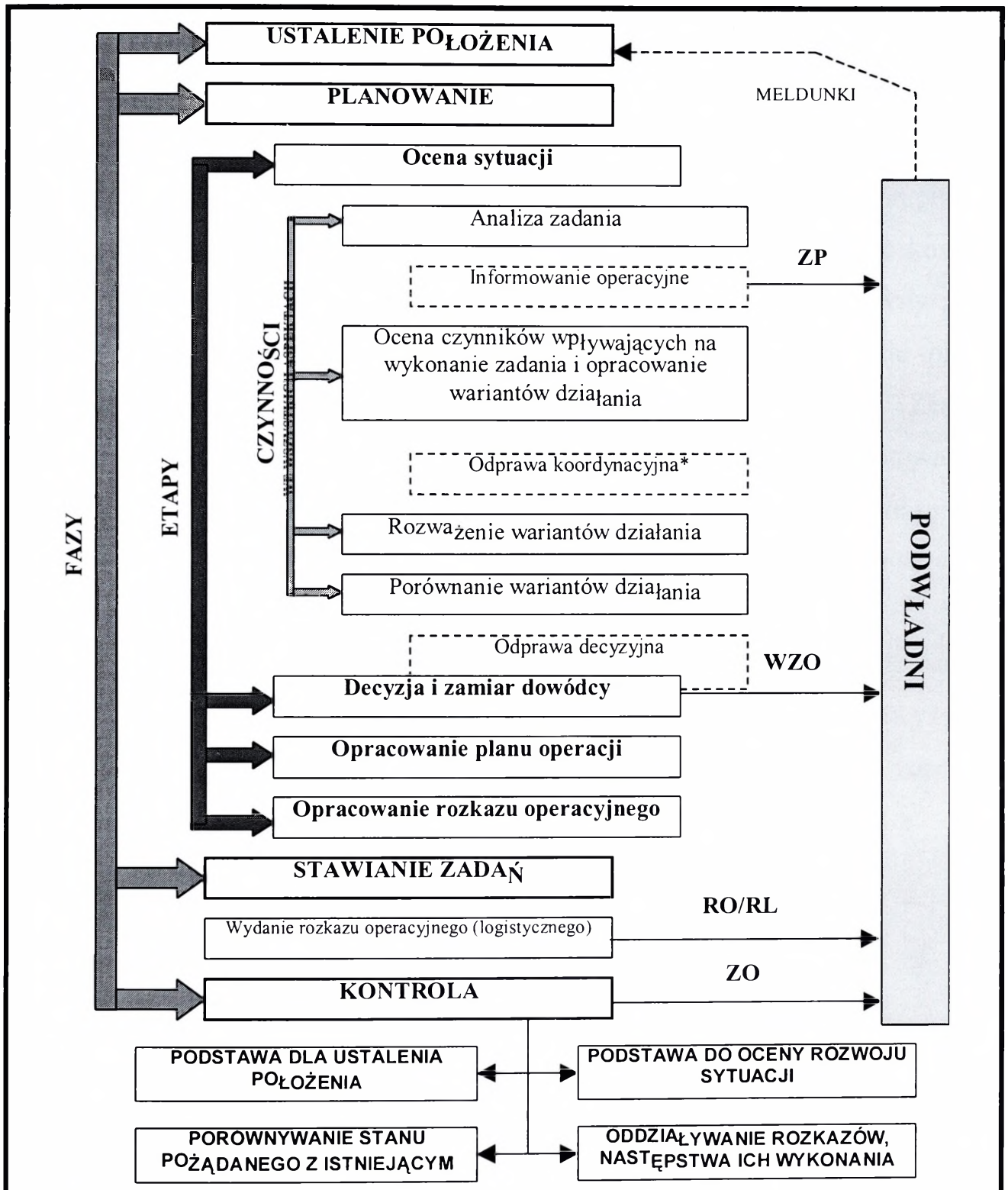
Z operacyjnego punktu widzenia proces dowodzenia to stale powtarzający się, jednakowy na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia cykl myślenia i działania składający się z faz, etapów i czynność (rys. 3.1.).

Prowadzone badania nad determinantami oceny pracy dowództw[61] wykazały, że proces dowodzenia postrzegany jako komponent systemu dowodzenia, stanowi bardzo ważny obszar działalności dowództw, a realizacja jego przedsięwzięć może stanowić podstawę do oceny pracy dowódcy, szefa sztabu oraz innych osób funkcyjnych i zespołów organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia (Zespół Planowania, Zespół Rozpoznania, Zespół Artylerii, Zespół Informacyjny, itp.).

Badania potwierdziły także tezę, że różnice w strukturach organizacyjnych dowództw, w wyszkoleniu kadry, w sprzęcie wspomagającym zdobywanie, przetwarzanie, gromadzenie i przesyłanie informacji powodują, że praca sztabów w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia w innych jednostkach może odbywać się w sposób różny, charakterystyczny dla każdej z nich. W poszczególnych przedsięwzięciach mogą uczestniczyć inne osoby funkcyjne, inne mogą być także sporządzane planistyczne i dyrektywne dokumenty dowodzenia (forma, układ treści).

---

[61] Zob. Z. Klawitter i zespół, *Determinanty oceny pracy dowództw, pk.: Kryterium-1,* AON, Warszawa 2000.



LEGENDA

ZP – Zarządzenie Przygotowawcze;
WZO – Wstępne Zarządzenie Operacyjne;
RO – Rozkaz Operacyjny;
RL – Rozkaz Logistyczny;
ZO – Zarządzenie Operacyjne;
* Ilość, miejsce i cele odpraw koordynacyjnych określa dowódca lub szef sztabu.

Rys.3.1. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (Główne problemy), AON, Warszawa 2000, s. 29.

Wobec powyższych uwarunkowań powstał problem badawczy, który sformułowano w formie następującego pytania: jakie przyjąć kryteria aby ocena pracy dowództw była obiektywna, odzwierciedlała faktyczny stan wyszkolenia kadr, a poszczególne dowództwa można było ze sobą porównać?

Dotychczasowe badania dowiodły, że wyróżnione w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia fazy: ustalenia położenia, planowania, stawiania zadań oraz kontroli stanowią zasadnicze płaszczyzny, w ramach których należy dokonywać oceny pracy dowództw i poszukiwać kryteriów tych ocen. Dlatego w tym rozdziale proces badawczy skupiono głównie na zaproponowaniu kryteriów oceny pracy Zespołu Planowania i Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia w czasie przygotowania i prowadzenia działań. Wyniki badań, które są próbą odpowiedzi na powyższe pytanie zwarte zostały w czterech podrozdziałach poświęconych każdej z ww. płaszczyzn oceny.

Ponieważ praca ta w założeniu ma dotyczyć problematyki oceny Zespołu Planowania i Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia w związku z powyższym zaproponowane kryteria oceny, dotyczyć będą wymienionych zespołów organizacyjno-funkcjonalnych oraz w pewnym zakresie ściśle z nimi współpracujących osób funkcyjnych a mianowicie: dowódcy i szefa sztabu.

3.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest jedną z faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, która z chwilą otrzymania zadania nabiera szczególnego znaczenia ze względu na zintensyfikowanie czynności i przedsięwzięć wchodzących w jej zakres. Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić działaniami.

Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

Analiza problematyki oraz wnioski z ćwiczeń dotyczące tej fazy procesu dowodzenia dowodzą[62], że ustalenie położenia jest również istotną płaszczyzną oceny pracy dowództw, a ocenie tej powinien podlegać m.in.:

1. Stan oraz zobrazowanie informacji w momencie otrzymania zadania;
2. Umiejętność pozyskiwania przez dowództwo informacji z różnych źródeł;
3. Umiejętność określania obszarów, z których należy informację pozyskać;
4. Umiejętność obrazowania na mapach sytuacyjnych informacji stale napływających do sztabu;
5. Szybkość oraz sposób przekazywania, rozpowszechniania informacji między poszczególnymi zespołami organizacyjno-funkcjonalnymi SD;
6. Umiejętność przygotowania informacji dla przełożonego oraz sąsiadów, a także czas jej przekazania;
7. Umiejętność sporządzania dokumentów sprawozdawczo informacyjnych, komunikatów, zestawień itp.

Analiza powyższej problematyki pozwoliła wygenerować zagadnienia i kryteria ich oceny w płaszczyźnie **ustalenia położenia,** które przedstawia tabela 3.1.

---

[62] Tamże, s. 77.

Tabela 3.1

Płaszczyzna oceny: **ustalenie położenia**

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Zabezpieczenie informacyjne na potrzeby ustalenia położenia	Czy dowództwo posiada niezbędne do funkcjonowania aktualne i właściwe informacje zgrupowane w postaci regulaminów, instrukcji oraz wzorów dokumentów dowodzenia?				
	Czy dowództwo pozyskuje dodatkowe informacje nie tylko od przełożonego i podwładnych ale także z innych źródeł: od sąsiadów, OT, układu pozamilitarnego, administracji państwowej, ludności cywilnej, środków masowego przekazu itp.?				
	Czy dowództwo potrafi określić obszary, z których należy informacje pozyskać?				
	Czy dowództwo ma zorganizowany wewnątrz SD sposób przekazywania informacji między poszczególnymi zespołami organizacyjno-funkcjonalnymi?				
Prowadzenie mapy sytuacyjnej	Czy postawione są wytyczne szefa sztabu w zakresie prowadzenia map sytuacyjnych przez poszczególne zespoły organizacyjno-funkcjonalne SD?				
	Czy w dowództwie jest prowadzona mapa sytuacyjna za cały obszar dla kontroli rozmieszczenia wszystkich elementów ugrupowania operacyjnego?				

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Prowadzenie mapy sytuacyjnej	Czy na mapach sytuacyjnych we właściwy sposób zobrazowane są informacje sytuacyjne, dyrektywne i decyzyjne.				
	Czy w dowództwach dla uzupełnienia informacji przedstawianych na mapach sytuacyjnych opracowywane są dodatkowe dokumenty w postaci tabel, schematów, diagramów (np.: stan ilościowy ludzi, sprzętu itp.)?				
Składanie i przyjmowanie meldunków o sytuacji	Czy w dowództwach ustalony jest i podany do wiadomości podwładnych czas składania terminowych meldunków o sytuacji, jego forma i układ treści?				
	Czy opracowana jest w dowództwie procedura powstawania meldunków o sytuacji i czy jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za jego złożenie?				

Tak sprecyzowane kryteria oceny za fazę ustalenia położenia pozwolą lepiej sprawować funkcję informacyjną przez ćwiczące sztaby, wpłyną na dokładność i szczegółowość rozpatrywanych problemów, podniosą poziom prowadzonych w zespołach organizacyjno-funkcjonalnych map sytuacyjnych i innych dokumentów wytwarzanych na potrzeby zobrazowania sytuacji. W AON ułatwią wykładowcom w czasie zajęć oraz rozjemcom w trakcie ćwiczeń ukierunkować działanie dowództw i ocenić ich pracę.

3.2. Planowanie

Drugą fazą cyklu decyzyjnego jest planowanie. Spośród czterech faz właśnie ta odgrywa szczególną rolę w pracy każdego dowództwa. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, które są następnie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania, tworzony jest plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

Faza planowania podzielona jest na cztery następujące po sobie w logicznej kolejności etapy:

1. Ocena sytuacji;
2. Podjęcie decyzji i zamiar dowódcy;
3. Sporządzenie planu operacji;
4. Sporządzenie rozkazu operacyjnego.

Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, tak etap **oceny sytuacji** zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

Celem tego etapu jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne etap oceny sytuacji można podzielić na:

1. Analizę zadania;
2. Ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych;

3. Rozważenie wariantów działania;
4. Porównanie wariantów działania.

W realizację etapu oceny sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są one rozważane i porównywane.

Drugim jakże ważnym etapem fazy planowania jest **podjęcie decyzji i ogłoszenie na jej podstawie zamiaru działania**. Podjęcie decyzji ma zazwyczaj miejsce w trakcie kolejnego spotkania dowództwa – na odprawie decyzyjnej. Za jej organizację odpowiedzialny jest szef sztabu, a odbywa się ona w sali odpraw SD[63]. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Zanim to jednak nastąpi zgodnie z przyjętym w danym dowództwie harmonogramem występują kolejno po sobie poszczególne osoby funkcyjne i zapoznają dowódcę z wnioskami i efektami dotychczasowych czynności zrealizowanych w fazie planowania.

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie go jako swojej decyzji. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój zamiar działania, który musi zawierać jego myśl przewodnią.

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest **sporządzenie planu operacji**. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

Plan operacji jest 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

[63] Takie rozwiązanie organizacyjne przyjęto podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych organizowanych w AON.

zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Za opracowanie rozkazu operacyjnego odpowiedzialny jest Zespół Planowania Centrum Dowodzenia, a personalnie szef tego zespołu, który decyduje jaka jest organizacja pracy przy tworzeniu tego dokumentu.

Zazwyczaj w całość prac związanych z powstaniem rozkazu zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno – funkcjonalne stanowiska dowodzenia a oficerowie w swojej specjalności odpowiadają za:

S(G)1 – odpowiada za przygotowanie wspólnie z S(G)4 punktu 4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE w zakresie problematyki uzupełniania strat osobowych;

S(G)2 - za przygotowanie punktu 1.a. Przeciwnik; podpunktów punktu 3. REALIZACJA odnośnie zadań dla jednostek rozpoznawczych oraz aneksu ROZPOZNANIE;

S(G)3 – odpowiada za cały rozkaz, a szczególnie za przygotowanie punktów 1.b. Wojska własne, 2. ZADANIE, 3. REALIZACJA oraz odpowiednich aneksów;

S(G)4 - za punkt 4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE oraz aneks ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE;

S(G)6 - za punkt 5 DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ oraz aneks ŁĄCZNOŚĆ I INFORMATYKA;

Oficerowie specjaliści z Centrum Wsparcia Działań – odpowiadają za przygotowanie aneksów /w razie potrzeby także apendyksów/ tj.: WSPARCIE OGNIOWE, ANEKS INŻYNIERYJNY, OBRONA PRZECIWCHEMICZNA, OBRONA PRZECIWLOTNICZA.

W Zespole Planowania Centrum Dowodzenia jeden z wyznaczonych oficerów składa poszczególne elementy rozkazu w jedną całość. Następnie musi on rozkaz przeczytać i usunąć wszystkie niezgodności, tak aby dokument ten od początku do końca był jasny i zrozumiały dla podwładnych i dopiero po tych

czynnościach zostaje on podpisany przez dowódcę i dostarczony zgodnie z rozdzielnikiem adresatom.

Zakończenie sporządzania rozkazu operacyjnego, jego podpisanie przez dowódcę oraz powielenie w odpowiedniej ilości egzemplarzy warunkuje rozpoczęcie kolejnej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Powyższa, bardzo ogólna charakterystyka planowania w całości potwierdza tezę o ważności i znaczeniu tej fazy w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. Ilość przedsięwzięć, czynności, dokumentów graficznych, pisemnych czy tabelarycznych wykonywanych w czasie planowania stanowi szczególny obszar oceny dowództw. Jeżeli przy tym uwzględnimy fakt, że bardzo często planowanie to będzie się odbywać przy nieustannym napływie nowych informacji, ciągle zmieniającej się sytuacji, że ćwiczące dowództwa zmuszone będą uwzględniać takie czynniki jak czas, przestrzeń, siły, warunki meteorologiczne itp., to praca dowództw oraz ich ocena bez sprecyzowanych kryteriów staje się bardzo złożona i trudna. Stąd też ocenie tej powinno podlegać:

1. W zakresie analizy zadania – zrozumienie zadania przełożonego, sprecyzowanie zadania własnego i myśli przewodniej, ustalenie wytycznych dla sztabu w zakresie kierunku i organizacji pracy;
2. W zakresie oceny sytuacji – prowadzenie prace analitycznych, planistycznych (wykonanie kilku wariantów działania) w oparciu o aktualny stan sytuacji w obszarze dziania, wykonanie RPPW;
3. W zakresie rozważenia i porównania wariantów działania – przeprowadzenie symulacji, wygenerowanie wad i zalet wariantów działania, dokonanie wyboru wariantu rekomendowanego dowódcy;
4. W zakresie odpraw odbywających się w dowództwie – czas ich trwania (czas poszczególnych wystąpień), przygotowanie i przebieg oraz poruszana problematyka;
5. W zakresie odprawy decyzyjnej – sposób przygotowania, stworzone warunki do podjęcia decyzji przez dowódcę, wyeksponowanie wad i zalet wariantów działania, sposób podjęcia decyzji i ogłoszenia zamiaru;

6. W zakresie wykonywanych dokumentów – rodzaj sporządzanych dokumentów, ich forma, treści, czytelność, terminowość wykonania oraz sposób i czas rozpowszechnienia;
7. W zakresie organizacji pracy sztabu – podział zadań na poszczególne zespoły i osoby funkcyjne, harmonogram, plan pracy sztabu, współpraca między poszczególnymi zespołami organizacyjno-funkcjonalnymi SD, zdolność sztabu do jednoczesnego planowania więcej niż jednego zadania, wykonanie planu alternatywnego, stopień uczestnictwa w poszczególnych etapach i czynnościach dowódcy.

Poniższa tabela przedstawia zagadnienia i kryteria ich oceny w płaszczyźnie **planowania**.

Tabela 3.2

Płaszczyzna oceny: **planowanie**

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Analiza zadania	Czy w wyniku analizy zadnia dowódca sprecyzował zadanie własne?				
	Czy myśl przewodnia dowódcy opisuje stan końcowy do którego on dąży?				
	Czy dowódca, w wyniku analizy zadania, określił kryteria do oceny wariantów działania?				
	Czy wydał wytyczne do organizacji pracy na SD zgodnie z dokonanymi kalkulacjami czasowymi?				
	Czy nakazał wydanie zarządzenia przygotowawczego i określił czego ono powinno dotyczyć?				
	Czy wydał inne wytyczne np.: dotyczące potrzeb informacyjnych, ilości wariantów działania wojsk własnych, itp.				

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Plan pracy dowództwa	Czy został opracowany zgodnie z wytycznymi dowódcy?				
	Czy w planie ujęto przeprowadzenie odprawy decyzyjnej?				
	Czy plan został powielony i zgodnie z wytycznymi szefa sztabu przekazany poszczególnym zespołom organizacyjno-funkcjonalnym SD?				
	Czy plan pracy dowództwa był dokumentem, który w sposób czytelny i jasny określał: kto? co? do kiedy? ma zrobić?				
	Czy w planie w sposób właściwy skalkulowano czas postawienia zadań podwładnym, tak aby mogli oni w terminie zrealizować otrzymane zadanie?				
	Czy w trakcie cyklu decyzyjnego na SD dokonywano zmian w planie pracy dowództwa i czy informacje o tym docierały do poszczególnych zespołów SD?				
	Czy plan pracy przewidywał wykonywanie planów alternatywnych?				
	Czy na podstawie przyjętego planu dowództwo było w stanie planować więcej niż jedno zadanie?				
Opracowanie wariantów działania	Czy ilość opracowanych wariantów działania wojsk własnych była zgodna z wytycznymi dowódcy w tym zakresie?				
	Czy opracowane warianty działania były zgodne z myślą przewodnią dowódcy?				
	Czy opracowane warianty działania różniły się od siebie w sposobie wykonania zadania?				

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Opracowanie wariantów działania	Czy opracowane w sposób graficzny warianty działania zawierały pisemną notatkę wyjaśniającą istotę sposobu wykonania zadania?				
	Czy opracowane warianty działania zawierały niezbędne kalkulacje operacyjno-taktyczne?				
Rozważenie i porównanie wariantów działania	Czy przy dostatecznej ilości czasu rozważenie wariantów działania przeprowadzono metodą symulacji?				
	Czy udzielono właściwych wytycznych co do przebiegu symulacji działania (jak metoda, kto uczestniczy, itp.)?				
	Czy zostały przygotowane odpowiednie dokumenty pomocnicze (zestawienie sił i środków, tabela wad i zalet, plan synchronizacji, tabela zdarzeń, itp.)?				
	Czy na podstawie rozważenia wariantów działania wygenerowano wady i zalety poszczególnych wariantów działania?				
	Czy porównanie wariantów działania wyłoniło wariant rekomendowany dowódcy?				
	Czy czynność porównania wariantów działania przebiegała zgodnie z wytycznymi (kryteria oceny wskazane przez dowódcę)?				
Prowadzenie odpraw w dowództwie	Czy prowadzone w dowództwie odprawy są konsekwencją przyjętego planu pracy dowództwa?				
	Czy czas, układ i skład osób biorących udział w odprawach jest zgodny z celem odpraw?				

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Prowadzenie odpraw w dowództwie	Czy odprawy przebiegają w przyjętym reżimie czasowym?				
	Czy wystąpienia osób na odprawach dotyczą wcześniej ustalonych tez (są merytorycznie poprawne)?				
Odprawa decyzyjna	Czy odprawa decyzyjna dała dowódcy podstawę do podjęcia decyzji i ogłoszenia zamiaru (czas, przygotowanie i wystąpienia poszczególnych osób funkcyjnych)?				
	Czy dowódca ogłosił zamiar w sposób zrozumiały i jasny dla podwładnych?				
	Czy decyzja koresponduje z zamiarem przełożonego?				
Dokumenty dowodzenia	Czy w dowództwie dokumenty rozkazodawcze sporządzono zgodnie z obowiązującymi normami (forma, układ treści)?				
	Czy dokumenty były wykonane czytelnie, w nakazanym terminie i rozpowszechnione zgodnie z rozdzielnikiem?				
	Czy dokumenty planistyczne wykonywane w dowództwie miały określoną, jednakową formę, były zrozumiałe i czytelne a ich treść potwierdzała potrzebę ich wykonania?				
	Czy obieg dokumentów wewnątrz SD zapewniał sprawna realizację procesu dowodzenia?				

Wygenerowane i przedstawione w tabeli kryteria oceny dowództw za fazę planowania pozwoliłyby ćwiczącym uniknąć wielu błędów, które obecnie dość powszechnie można zaobserwować w trakcie ćwiczeń dowódczo - sztabowych oraz grupowych. Ukierunkowałyby działanie dowódcy i szefa sztabu, rozjemcom pozwoliłyby obiektywnie porównać różne dowództwa i ocenić ich pracę.

3.3. Stawianie zadań

Trzecią fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) WZO.

Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala dowódca lub szef sztabu. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

Ponieważ faza ta może być realizowana w różny sposób zależny od dowództw dla precyzyjnej oceny ich pracy powinno uwzględniać się m.in.:

1. Wydanie wstępnych zarządzeń operacyjnych, które w znaczny sposób mogą przyspieszyć wszczęcie planowania i przygotowania działań na niższych poziomach dowodzenia;
2. Czas, miejsce oraz sposób postawienia zadań;
3. Sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych;
4. Wykonawstwo planu synchronizacji oraz przeprowadzenie synchronizacji działań;
5. W przypadku organizowania w tej fazie odprawy koordynacyjnej poświęconej postawieniu zadań, należałoby ocenić sposób jej organizacji, miejsce, czas i przebieg.

Tabela 3.3. przedstawia zagadnienia i kryteria ich oceny w płaszczyźnie **stawianie zadań**.

Tabela 3.3

Płaszczyzna oceny: **stawianie zadań**

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Rozkaz operacyjny	Czy w dowództwie dążono do wydania wstępnego zarządzenia operacyjnego dla zainicjowania procesu planowania u podwładnych?				
	Czy wstępne zarządzenie operacyjne posiadało niezbędne informacje, na podstawie których podwładny mógł rozpocząć planowanie?				
	Czy rozkaz operacyjny był wydany podwładnym wraz z wszystkimi /niezbędnymi/ aneksami w tym samym czasie?				
Sposób postawienia zadania	Czy zadanie podwładnym było postawione osobiście przez dowódcę?				
	Czy w celu postawienia zadań organizowano odprawę koordynacyjną?				
	Czy odprawa była przygotowana i przeprowadzona zgodnie z celem i wytycznymi dowódcy?				
	Czy dowódca sprawdził zrozumienie zadania przez podwładnych?				
	Czy podwładni w przypadku wystąpienia wątpliwości otrzymali dodatkowe informacje odnośnie otrzymanego zadania?				
	Czy w przypadku postawienia zadań na odprawie koordynacyjnej dokonano synchronizacji działań?				

Analogicznie jak w poprzednich podrozdziałach można stwierdzić, że faza stawiania zadań odgrywa istotną rolę zarówno w procesie dowodzenia jak i w ocenie pracy dowództw. W czasie jej realizacji dość powszechnym błędem, występującym w

ćwiczących dowództwach, jest zbyt późny czas postawienia zadania podwładnym przez co nie mogą oni właściwie zaplanować i przygotować działań. Duża różnica czasu między wstępnym zarządzeniem operacyjnym (jeżeli jest wydane) a rozkazem operacyjnym, mało precyzyjne podanie wytycznych koordynujących, zsynchronizowanie działań oraz sprawdzenie ich zrozumienia przez podwładnych. Stąd też jasne kryteria oceny pomogą w pracy dowództw, ukierunkują ich działanie i podniosą poziom wykonywanych przez nich przedsięwzięć.

3.4. Kontrola prowadzenia działań

Kontrola jest „jedną z funkcji kierowania (dowodzenia). Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej[64]".

Tak zdefiniowana kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, dzięki której można uzyskać informacje o rzeczywistym stanie przygotowań do podjęcia działań, o ich przebiegu i wynikach. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Kontrolę ze względu na czas jej prowadzenia można podzielić na:

1. Prospektywną – poprzedzająca działanie;
2. Bieżącą – prowadzoną w czasie działań;
3. Retrospektywną – prowadzoną po zakończeniu działań[65].

Kontrola prospektywna umożliwia sprawdzenie znajomości i zrozumienia zadań (myśli przewodniej i sposobu rozegrania walki) przez podwładnych. Realizacji funkcji planistycznych i organizacyjnych oraz innych zagadnień mających wpływ na wykonanie zadania na niższych szczeblach dowodzenia podległych organowi kontrolującemu.

---

[64] *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s.266.
[65] P. Sienkiewicz i zespół, *Dowodzenie – teoria i praktyka,* AON, Warszawa 1995, s. 203.

Kontrola bieżąca polega na śledzeniu realizacji zadań a zwłaszcza osiąganych wyników pod względem czasowym, jakościowym i ilościowym. To nic innego jak zbieranie informacji z różnych źródeł (w większości od podwładnych) i porównywanie ich z planem działania. Stwierdzenie symptomów odchyleń jest sygnałem do rozpoczęcia działań zapobiegawczych.

Kontrola retrospektywna jest porównywaniem rezultatów z założonymi celami. Dostarcza ona informacji zarówno o sprawności funkcjonowania kontrolowanej jednostki organizacyjnej, sprawności systemu dowodzenia oraz słuszności koncepcji przyjętej do realizacji (celów, sposobów ich osiągnięcia, itp.). Ocena taka jest podstawą wyciągania wniosków na przyszłość, które mogą być wykorzystane w przyszłych działaniach oraz dla doskonalenia systemu dowodzenia[66].

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

1. Zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
2. Zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
3. Udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

W dowództwie każdego szczebla w trakcie przygotowania i prowadzenia działań kontrola odgrywa bardzo ważną rolę, a o osiągnięciu celu tej fazy cyklu decyzyjnego decyduje bardzo często sposób jej przeprowadzenia. Dlatego istotną rolę w planowaniu, przygotowaniu i sprawowaniu tej funkcji dowodzenia odgrywa sztab brygady, który wspomaga dowódcę poprzez użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli. Stąd też ocenie powinna podlegać:

1. Znajomość, przez wszystkie zespoły funkcjonalne SD, procedur pozwalających monitorować rozwój sytuacji;
2. Terminowość uaktualniania rozwoju sytuacji;

---

[66] Tamże, s. 204.

3. Działanie poszczególnych komórek funkcjonalnych w wypadku zaistnienia zmiany sytuacji w ich płaszczyźnie odpowiedzialności;
4. Obieg informacji między poszczególnymi centrami SD;
5. Kontrola obiegu informacji;
6. Wymiana informacji z wyższym przełożonym, sąsiadami i podwładnymi przez środki łączności lub oficerów łącznikowych;
7. Wykorzystanie planu synchronizacji w praktycznej działalności dowództw;
8. Ocena wytwarzanych dokumentów dowodzenia (zarządzeń operacyjnych).

Poniższa tabela przedstawia zagadnienia i kryteria ich oceny w płaszczyźnie **kontroli**.

Tabela 3.4

Płaszczyzna oceny: **kontrola**

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Monitorowanie sytuacji	Czy dokumenty sporządzone w fazie planowania były podstawą do sprawowania funkcji kontrolnej?				
	Czy w dowództwie istniały ustalenia dotyczące monitorowania sytuacji?				
	Czy informacje docierające do dowództwa z monitorowania sytuacji były w sposób zorganizowany przesyłane między poszczególne zespoły SD?				
	Czy czas obiegu tych informacji był zmniejszony do minimum?				
	Czy informacje te były odzwierciedlane w dokumentach graficznych i pisemnych?				
Zarządzenie operacyjne	Czy w dowództwie była ustalona procedura wykonywania zarządzeń operacyjnych?				

ZAGADNIENIE	KRYTERIUM	TAK	NIE	OCENA	UWAGI
Zarządzenie operacyjne	Czy był przyjęty i przestrzegany w trakcie działania układ treści zarządzeń operacyjnych?				
	Czy w celu przyspieszenia postawienia nowych zadań lub uściślenia wcześniej postawionych dowództwo wykorzystywało wszystkie dostępne środki dowodzenia?				

*

* *

Wygenerowanie w trakcie badań kryteria oceny w poszczególnych obszarach umożliwią sprawiedliwą i rzetelną ocenę pracy dowódcy, jego zastępcy i sztabu /Zespołu Planowania, Zespołu Dowodzenia/. Pozwolą także ustalić procedury postępowania osób kontrolujących ćwiczące dowództwa, dzięki którym kontrola przestanie się kojarzyć z wyłącznym wytykaniem błędów, lecz stanie się narzędziem wskazującym drogę do lepszego działania i podnoszenia umiejętności dowódczo – sztabowych.

Kontrolowanym dowódcom z kolei umożliwią lepsze sprawowanie funkcji dowodzenia, podniosą jakość ich pracy, wpłyną na szczegółowość w rozwiązywaniu problemów oraz dokładność w sporządzaniu kalkulacji oraz zwiększą wymagalności wobec dowódcy i podwładnych.

Przedstawione w rozdziale kryteria oceny dowództw w obszarze procesu dowodzenia są pewnym minimum, bazą wyjściowa do dalszego doboru kryteriów, które mogłyby zostać zebrane w formie instrukcji prowadzenia kontroli ćwiczeń oraz funkcjonowania dowództw na stanowiskach dowodzenia.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone przez zespół autorski badania, których wyniki po opracowaniu stanowią treść przedstawionej pracy, pozwoliły na ustalenie, potwierdzenie i umiejscowienie zasadniczych determinantów działania organów dowodzenia wojsk lądowych szczebla operacyjno - taktycznego, których uwzględnienie zwiększa szansę uzyskania pożądanych wyników tych działań. Zidentyfikowane determinanty posłużyły do określenia oraz opracowaniu kryteriów oceny pracy dowództw na stanowiskach dowodzenia.

Badania te wykazały, że kryteria oceny pracy dowództw mogą być różne. Ich odmienność wynika z kilku przyczyn. Po pierwsze kryteria dotyczą różnych komponentów systemu dowodzenia, i to powoduje ich odmienność. Kolejnym jest fakt, iż w odniesieniu do procesu dowodzenia przyjmowane być mogą kryteria stosowne do fazy procesu decyzyjnego, odpowiedniego etapu, czynności lub nawet jej fragmentu. Znając prawidłowości rządzące funkcjonowaniem organów dowodzenia na szczeblu operacyjno - taktyczny można w ocenie ich pracy stosować odpowiednie kryteria stanowiące wyznaczniki umożliwiające między innymi porównanie z wzorcem.

Analiza teorii i praktyki dowodzenia wskazuje, że wybór kryterium oceny działania uzależnione będzie od wielu czynników z których najważniejszym jest algorytm przyjętej pracy w trakcie rozwiązywania danego problemu operacyjno - taktycznego.

Przedstawione wyniki badań opracowano na założeniach teoretycznych, jednakże empiryczne poznanie poszczególnych aspektów obszaru badań wyrażonych między innymi wnioskami z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich latach w AON (w tym ćwiczeń o charakterze międzynarodowym) pozwoliło na ich znaczne wzbogacenie. Zebrany materiał badawczy z uwagi na swój interdyscyplinarny charakter wymaga dalszego zweryfikowanym. Zaproponowane w opracowaniu rozwiązania proceduralne, w tym kryteria oceny pracy dowództwa, a zwłaszcza Zespołu Planowania i Zespołu Dowodzenia będą wprowadzane do procesu kształcenia i wykorzystywane podczas ćwiczeń. Będzie to swoista weryfikacja wyników badań

pozwalająca na opracowanie w kolejnym trzecim etapie badań kryteriów oceny dla zespołów specjalistycznych stanowiska dowodzenia.

Zespół autorski zdaje sobie sprawę, że wieloaspektowy charakter programu badawczego wymagał koncentracji na jego zasadniczych aspektach. Dążenie do rozwiązania przyjętego problemu badawczego wymaga metodycznego, wieloetapowego rozwiązywania kolejnych problemów cząstkowych. Zaprezentowanie ich wyników w kolejnych opracowaniach pozwoli na kompleksowe ujęcie problemu przyjmowania kryteriów oceny dowództw funkcjonujących na stanowiskach dowodzenia.

Weryfikacja wniosków z kolejnych etapów prac badawczych, przedstawionych w poszczególnych opracowaniach nie jest możliwa bez opinii zarówno teoretyków jak i praktyków zajmujących się przedstawionymi zagadnieniami, dlatego autorzy zwracają się z prośbą o generowanie uwag oraz wniosków, które mogą być przydatne w dalszych pracach.

Bibliografia

1. Bogdanowicz K, Niektóre zagadnienia dotyczące systemu dowodzenia, Zeszyty Naukowe ASG nr 3(6), Warszawa 1975.
2. Filar W., Symulacja komputerowa w procesie taktyczno - operacyjnego przygotowania kadr dowódczo - sztabowych, ASG, Warszawa 1988.
3. Fortyfikacja polowa, Szt. Gen. WP, Inż. 568/93, Warszawa 1995.
4. Galewski Z., Czynniki powodzenia we współczesnej walce, Warszawa 1986.
5. Garstka J., Techniczne środki maskowania, Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1996.
6. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., Możliwy obraz działań wojennych, Myśl Wojskowa 1996 nr 2.
7. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., Przyszła wojna – jaka?, Warszawa 1995.
8. Klawitter Z. i zespół, Determinanty oceny pracy dowództw, pk.: Kryterium-1, AON, Warszawa 2000.
9. Klawitter Z., Dowodzenie brygadą zmechanizowaną w walce, Warszawa 1999.
10. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Wrocław 1969.
11. Krzyżanowski L., Podstawy nauki zarządzania, PWN, Warszawa 1985.
12. Lenart P., Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym, AON, Warszawa 1996.
13. Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, AON, 2000.
14. Nożko K., Renesans maskowania, Myśl Wojskowa nr 4, Warszawa 1995.
15. Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., Teoria dowodzenia cz.1. Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia, AON, Warszawa 1994.
16. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii, Wrocław 1978.
17. Saganowski B., Zasady zabezpieczenia inżynieryjnego i użycia wojsk inżynieryjnych w działaniach zbrojnych, AON 4858/96.
18. Sienkiewicz P. i zespół, Dowodzenie – teoria i praktyka, AON, Warszawa 1995.
19. Strategiczne użycie sił zbrojnych w działaniach obronnych na terytorium kraju, pk. OBRONA, AON, Warszawa 1996.

20. Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia Wojsk Lądowych, cz. II, AON, Warszawa 1997.
21. System dowodzenia brygady (oddziału) w działaniach taktycznych, Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.
22. Szydłowski A., Prakseologiczne aspekty maskowania, Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 1996.
23. Szymański M., Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji zmechanizowanej Bundeswehry, AON, Warszawa 1998
24. Ścibiorek Z., Działalność zgrupowań aeromobilnych oraz ogólnowojskowych związków taktycznych w obronie strefy odpowiedzialności okręgu wojskowego. Sympozjum, Myśl Wojskowa 1998, nr 2.
25. Ścibiorek Z., Działania opóźniające, Warszawa 1996.
26. Ścibiorek Z., Kierunki przeobrażeń w sztuce operacyjnej i taktyce wojsk lądowych, Myśl Wojskowa 1997 nr 3.
27. Tarasiuk - System dowodzenia związku taktycznego stan obecny i perspektywy rozwoju, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1992.
28. Toffler A. H., Trzecia fala, Warszawa1987.
29. Toffler A. H., Wojna i Antywojna, Warszawa 1997.
30. Wróbel S., Żywotność stanowisk dowodzenia dywizji w walce. Rozprawa doktorska, ASG WP, Warszawa 1989.
31. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions, Brussels 1995.
32. AJP-1(A) Allied Joint Operations Doctrine.
33. ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine.
34. Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979.
35. Podręczny Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1996.
36. Regulamin działań Wojsk Lądowych, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999.
37. Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP, Sztab Generalny WP, Warszawa 1996.

Załączniki:

nr 1 – Zakres kontroli oraz kryteria oceny elementów systemu dowodzenia.

ZAKRES KONTROLI ORAZ KRYTERIA OCENY ELEMENTÓW SYSTEMU DOWODZENIA

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
1. Założenia organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia w dokumentach dowodzenia jednostki – *ocena:*					
Opracowanie dokumentów regulujących funkcjonowanie systemu dowodzenia	**Treści instrukcji organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia**	Układ instrukcji oraz dokumentów pomocniczych i uzupełnień.			
		Zgodność treści instrukcji z dokumentami normatywnymi.			
		Ujęcie specyfiki jednostki w instrukcji.			
		Odniesienia do założeń narodowych.			
		Odniesienia do założeń sojuszniczych.			
		Korelacja instrukcji z innymi dokumentami normatywnymi jednostki.			
	Treści regulujące funkcjonowanie systemu dowodzenia w rozkazie operacyjnym	Treść punktu 5 rozkazu operacyjnego – dowodzenie i łączność.			
		Wyznaczenie kolejności przekazania dowodzenia w wypadku konieczności przekazania dowodzenia.			
		Wyznaczenie miejsc rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Wyznaczenie zapasowych rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Wyznaczenie kolejnych miejsc rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Określenie systemu składania meldunków terminowych i doraźnych.			
		Opracowanie aneksu - Organizacja dowodzenia lub ujecie tych zagadnień w innych aneksach.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Opracowanie dokumentów regulujących funkcjonowanie systemu dowodzenia	**Treści regulujące funkcjonowanie systemu dowodzenia w innych dokumentach dowodzenia**	Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w zarządzeniach przygotowawczych.			
		Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w zarządzeniach operacyjnych.			
		Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w meldunkach o sytuacji.			
		Ujęcie elementów organizacji dowodzenia w komunikatach i innych dokumentach.			
2. Organizacja dowództwa – *ocena:*					
Organizacyjne i funkcjonalne zorganizowanie dowództwa na stanowisku dowodzenia	**Struktura organizacyjna dowództwa**	Zgodność z założeniami normatywnymi.			
		Podział dowództwa pomiędzy poszczególne stanowiska dowodzenia.			
		Relacje pomiędzy poszczególnymi elementami.			
		Stopień ukompletowania zespołów dowództwa			
		Możliwość dostosowania istniejących elementów do nowych zadań.			
		Wydzielenie elementów zabezpieczenia funkcjonowania danych stanowisk dowodzenia.			
		Organizacja systemu pracy zmianowej i odpoczynków.			
	Struktura funkcjonalna dowództwa	Dostosowanie struktury dowództwa do specyfiki zadań realizowanych przez jednostkę.			
		Określenie relacji pomiędzy elementami funkcjonalnymi.			
		Możliwość dostosowania istniejących elementów do nowych zadań.			
		Efektywność przyjętej struktury funkcjonalnej.			
		Możliwość współdziałania przyjętej struktury z otoczeniem.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Organizacyjne i funkcjonalne zorganizowanie dowództwa na stanowisku dowodzenia	**Struktura funkcjonalna dowództwa**	Uzasadnienie wydzielenia elementów funkcjonalnych oraz trafność ich podporządkowania.			
		Racjonalność rozpiętości dowodzenia struktury obsady operacyjnej.			
		Racjonalność podziału dowództwa pomiędzy poszczególne stanowiska – SD, ZSD			
		Czy przyjęta struktura zapewnia ciągłość pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego.			
		Czy wydzielono organa łącznikowe.			
		Czy wydzielono zespół prasowy oraz centrum prasowe (miejsce przyjęcia dziennikarzy).			
3. Organizacja stanowisk dowodzenia – *ocena:*					
Zorganizowanie stanowiska dowodzenia	**Przejście z okresu pokoju do realizacji zadań okresu zagrożenia i wojny**	Struktura funkcjonalna stanowiska dowodzenia.			
		Struktura organizacyjna stanowiska dowodzenia.			
		Umiejętność przejścia przez poszczególne zespoły od realizacji zadań okresu P do zadań okresu Z lub W			
		Znajomość zadań obsad poszczególnych elementów SD.			
	Techniczne i materiałowe zabezpieczenie SD	Środki przewidziane do zabezpieczenia funkcjonowania SD			
		Uzbrojenie.			
		Środki łączności.			
		Środki informatyczne.			
		Środki biurowe.			
		Środki logistyczne.			
		Wozy dowodzenia.			
		Środki transportu.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Zorganizowanie stanowiska dowodzenia		Powietrzne środki dowodzenia.			
	Określenie kompetencji i relacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi oraz stanowiskami dowodzenia danej jednostki	Umiejętność zastosowania zasad sprawnego dowodzenia (np. delegowania uprawnień, grupowania zadań, łączenia elementów podobnych, identyfikowania zadań cząstkowych).			
		Określenie uprawnień w wydawaniu zarządzeń, komunikatów oraz innych dokumentów dowodzenia.			
		Określenie uprawnień w formułowaniu elementów ugrupowania bojowego i dokonywania zmian w podporządkowaniu.			
		Nadanie uprawnień koordynacyjnych poszczególnym zespołom obsady operacyjnej.			
		Określenie uprawnień w zarządzaniu zasobami personalnymi i materiałowymi.			
		Czy określono obieg informacji na SD.			
		Sposób w jaki określono obieg informacji pomiędzy SD danej jednostki i otoczeniem.			
		Wyznaczenie i kompetencje organów łącznikowych.			
Operacyjne zorganizowanie systemu stanowisk dowodzenia danej jednostki	**Rozmieszczenie SD w ugrupowaniu bojowym/operacyjnym**	Umiejętność rozmieszczenia stanowiska dowodzenia w ugrupowaniu bojowym/operacyjnym.			
		Czy sposób rozmieszczenia stanowiska dowodzenia uwzględnia współdziałanie z innymi elementami ugrupowania.			
		Czy wyznaczono zapasowe rojony rozmieszczenia.			
		Czy nawiązano współdziałanie z jednostkami OT i układu niemilitarnego.			
		Korelacja manewru SD z manewrem innych elementów ugrupowania.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Operacyjne zorganizowanie systemu stanowisk dowodzenia danej jednostki	**Rozmieszczenie SD w terenie**	Jak wykorzystano teren do rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Czy wyznaczono drogi manewru do zapasowych rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.			
		Sposób w jaki rozmieszczono elementy stanowiska dowodzenia w terenie.			
		Czy układ dróg w rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia umożliwia jego bezkolizyjne opuszczenie.			
		Wyznaczenie dróg manewru do nowego rejonu rozmieszczenia.			
		Wykorzystanie właściwości maskujących terenu.			
		wykorzystanie obiektów infrastruktury.			
4. Funkcjonowanie stanowisk dowodzenia – *ocena:*					
Przepływ informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia	**Wymiana informacji pomiędzy elementami SD**	Czy poszczególne komórki funkcjonalne prowadzą dzienniki działań bojowych i mapy sytuacyjne.			
		Sposób w jaki sposób informacje są rozpowszechniane na SD.			
		W jaki sposób przekazywane są informacje pomiędzy elementami obsady operacyjnej oraz grupy zabezpieczenia i węzła łączności.			
		Czy istnieje element zarządzający informacją na SD.			
		Ujęcie zasad obiegu informacji na SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Przestrzeganie zasad prac biurowych i ochrony tajemnicy służbowej.			
		Funkcjonowanie kancelarii.			
	Przekazanie zmiany obsady operacyjnej	Sposób przekazania zmiany obsady operacyjnej.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
		Treści przekazywane podczas odprawy koordynacyjnej dotyczącej przekazania zmiany.			
		Przekazanie zmiany w zespołach funkcjonalnych.			
	Funkcjonowanie dyżurnej służby operacyjnej (DSO)	Czy służba jest organizowana.			
		Jakie zadania określono dla DSO.			
		Dokumenty prowadzone przez DSO.			
		Przekazywanie sygnałów i informacji.			
		Relacje z innymi DSO.			
Przepływ informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia tej samej jednostki	**Przekazanie dowodzenia**	Czy określono przekazanie dowodzenia pomiędzy zasadniczymi osobami funkcyjnymi dowództwa.			
		W jaki sposób określono przekazanie dowodzenia pomiędzy obsadami poszczególnych SD.			
		Czy na ZSD funkcjonuje DSO (grupa operacyjna).			
		Czy na ZSD przesyłane są dokumenty dowodzenia – planistyczne, rozkazodawcze, sprawozdawczo-informacyjne.			
		Czy na ZSD przekazywane są informacje o realizowanych czynnościach planistycznych (wyniki tych czynności).			
	Funkcjonowanie WSD, PPD	W jaki sposób określono przekazanie informacji pomiędzy obsadą WSD, PPD, innymi SD oraz podwładnymi.			
		Elementy wyznaczone do ochrony i zabezpieczenia funkcjonowania WSD i PPD.			
		Relacje WSD i PPD z otoczeniem.			
		Ujęcie funkcjonowania WSD i PPD w dokumentach dowodzenia.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Przepływ informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia danej jednostki, a jednostkami wspierającymi, współdziałającymi i zabezpieczającymi jej działanie	**Relacje dowództwa z otoczeniem**	Jak zorganizowano służbę łącznikową.			
		Czy nawiązano współpracę z administracją rządową, samorządową lub organizacjami pozarządowymi funkcjonującymi w rejonie odpowiedzialności jednostki.			
		W jaki sposób wykorzystano organa łącznikowe przybyłe na SD.			
		Udział przedstawicieli organów łącznikowych w przedsięwzięciach planistycznych i wykonawczych dowództwa.			
Organizacja ochrony i obrony stanowiska dowodzenia	**Przestrzeganie zasad ochrony i obrony SD**	Jakie siły i środki wydzielono do ochrony i obrony stanowiska.			
		Jakie elementy organizacyjne i funkcjonalne zorganizowano dla ochrony i obrony stanowiska.			
		Czy przestrzegano zasady podziału sił ochrony na trzy zmiany (pełniąca dyżur, w gotowości do użycia, odpoczywająca).			
		Wkomponowanie elementów ochrony i obrony SD w system operacji/walki jednostki.			
	Organizacja ubezpieczenia rejonu SD	Sposób w jaki wytyczono rejon SD.			
		Organizacja posterunków ochronno - obronnych.			
		Patrole poza SD.			
		Patrole wewnątrz SD.			
		Sposób ubezpieczenia obsady operacyjnej i centrum dowodzenia.			
		Sposób ochrony dowódcy.			
		Organizacja ubezpieczenia podczas przemieszczenia.			
		Nawiązanie współpracy oraz wykorzystanie elementów układu niemilitarnego.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
	Organizacja ubezpieczenia rejonu SD	Czy poszczególnym elementom SD (w tym obsadzie operacyjnej) postawiono zadania związane z obroną SD.			
		Środki jakimi dysponują pododdziały do obrony (np. ppanc, plot).			
		Czy zakres i sposób realizowanych przedsięwzięć odpowiada skali zagrożenia.			
		Sposób realizacji powiadamiania i ostrzegania i alarmowania o zagrożeniu.			
Przemieszczenie SD	**Zorganizowanie przemieszczenia**	Ujęcie przemieszczenia w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie przemieszczenia w dokumentach dowodzenia.			
		Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z przemieszczeniem.			
		Wyznaczanie grupy rekonesansowej.			
	Realizacja przemieszczenia	Sposób realizacji przemieszczenia.			
		Podział SD na poszczególne kolumny.			
		Trafność wybory drogi przemieszczenia.			
		Zaplanowanie punktów krytycznych oraz reakcja na sytuacje kryzysowe.			
		Organizacja służby regulacji ruchu.			
		Ochrona obiektów infrastruktury mających wpływ na przemieszczenie.			
		Nawiązanie współpracy oraz wykorzystanie elementów układu niemilitarnego do zabezpieczenia przemieszczenia.			
Zabezpieczenie inżynieryjne	**Zorganizowanie przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego**	Ujęcie zabezpieczenia inżynieryjnego SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie zabezpieczenia inżynieryjnego SD w dokumentach dowodzenia.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Zabezpieczenie inżynieryjne	**Zorganizowanie przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego**	Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z zabezpieczeniem inżynieryjnym SD.			
		Wyznaczanie elementów inżynieryjnych do grupy rekonesansowej.			
		Siły i środki do realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego na SD.			
	Realizacja przedsięwzięć zabezpieczenia inżynieryjnego	Wkomponowanie elementów ochrony i obrony SD w system operacji/walki jednostki.			
		Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Wykorzystanie			
		Zakres rozbudowy fortyfikacyjnej.			
		Wykonywane przeszkody i niszczenia.			
		Wykorzystanie obiektów infrastruktury.			
		Nawiązanie współpracy oraz wykorzystanie elementów układu niemilitarnego do zabezpieczenia przemieszczenia.			
Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej	**Zorganizowanie przedsięwzięć OPL**	Ujęcie OPL SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie OPL SD w dokumentach dowodzenia.			
		Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z OPL SD.			
		Jakie elementy organizacyjne i funkcjonalne wyznaczono do realizacji zadań OPL.			
		Wyznaczanie elementów OPL do grupy rekonesansowej.			
		Siły i środki do realizacji przedsięwzięć OPL na SD.			
	Realizacja przedsięwzięć OPL	Wkomponowanie OPL SD w system operacji/walki jednostki.			
		Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej	**Realizacja przedsięwzięć OPL**	Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Czy zakres i sposób realizowanych przedsięwzięć odpowiada skali zagrożenia atakiem środków napadu powietrznego przeciwnika.			
Przedsięwzięcia obrony przeciwchemicznej	**Zorganizowanie przedsięwzięć OPChem**	Ujęcie OPChem SD w dokumentach normatywnych jednostki.			
		Ujęcie OPChem SD w dokumentach dowodzenia.			
		Znajomość obowiązków personelu SD w zakresie zadań związanych z OPChem.			
		Jakie elementy organizacyjne i funkcjonalne wyznaczono do realizacji zadań OPChem.			
		Wyznaczanie elementów OPChem do grupy rekonesansowej.			
		Siły i środki do realizacji przedsięwzięć OPChem na SD.			
		Wkomponowanie OPChem SD w system operacji/walki jednostki.			
	Realizacja przedsięwzięć OPChem	Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Czy zakres realizowanych przedsięwzięć odpowiada potrzebom.			
		Czy zakres i sposób realizowanych przedsięwzięć odpowiada skali zagrożenia atakiem środków napadu powietrznego przeciwnika.			
Zabezpieczenie logistyczne	**Zabezpieczenie materiałowe**	Siły i środki przewidziane do realizacji tych przedsięwzięć.			
		Elementy zorganizowane w rejonie SD.			
		Ciągłość zaopatrywania.			
	Zabezpieczenie techniczne	Siły i środki przewidziane do realizacji tych przedsięwzięć.			
		Elementy zorganizowane w rejonie SD.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
		Ciągłość obsługi sprzętu, ewakuacji i remontów.			
	Zabezpieczenie medyczne	Siły i środki przewidziane do realizacji tych przedsięwzięć.			
		Elementy zorganizowane w rejonie SD.			
		Ciągłość zabezpieczenia medycznego.			
	Zabezpieczenie personalne	Ciągłość uzupełniania strat osobowych.			
	Zabezpieczenie socjalno – bytowe.	Elementy zorganizowane w rejonie SD.			
		Zabezpieczenie warunków odpoczynku.			
		Możliwości otrzymywania prasy i wykorzystywania urządzeń audiowizualnych.			
		Możliwość komunikowania się z rodzinami.			
		Wykorzystanie infrastruktury terenu			
Maskowanie stanowiska dowodzenia	**Środki użyte do maskowania**	Wykorzystanie środków etatowych.			
		Wykorzystanie środków podrecznych.			
		Wykorzystanie technicznych środków maskowania: • farby maskujące; • środki indywidualnego maskowania żołnierzy; • siatki maskujące; • środki dymotwórcze; • środki maskowania przeciwradiolokacyjnego; • środki maskowania przed rozpoznaniem termalnym; • środki systemów maskowania aktywnego.			
	Sposób realizacji przedsięwzięć maskowania	Sposób w jaki wykorzystano maskujące właściwości terenu i infrastruktury.			
		Wykorzystanie właściwości maskujących terenu.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Maskowanie stanowiska dowodzenia	**Sposób realizacji przedsięwzięć maskowania**	Wykorzystanie właściwości maskujących infrastruktury.			
		Znajomość zasad maskowania przez personel SD.			
		Przestrzeganie zasad korespondencji radiowej.			
		Występowanie elementów demaskujących rejon rozmieszczenia SD lub innych elementów systemu dowodzenia.			
		Maskowanie rozmów w sieciach, kierunkach radiowych oraz w urządzeniach telefonicznych.			
		Wykorzystanie urządzeń kryptograficznych.			
		Kodowanie map.			
		Stosowanie umówionych sygnałów, tabel rozmówniczych, sygnałów rozpoznawczych osób funkcyjnych, itp.			
	Zakres maskowania	Stopień zamaskowania sprzętu.			
		Masowanie elementów rozbudowy inżynieryjnej.			
		Procent sprzętu posiadający etatowe środki maskowania.			
		Treści dotyczące maskowania w dokumentach dowodzenia.			
		„Wkomponowanie" maskowania SD w system maskowania danej jednostki i przełożonego.			
		Maskowanie w trakcie przemieszczania elementów systemu dowodzenia.			
		Realizacja zasady realizmu maskowania.			
		Ciągłość maskowania.			
		Czy zakres maskowania odpowiadał zagrożeniom.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
	Przedsięwzięcia pozorowania i dezinformowania	Organizowanie pozornych SD oraz innych elementów systemu dowodzenia.			
		Stosowanie pozornych manewrów i działań.			
		Deformowanie obiektów rzeczywistych.			
		Tworzenie obiektów pozornych.			
		Ujęcie przedsięwzięć pozorowania i dezinformowania w dokumentach dowodzenia.			
		Czy prowadzono celową działalność dezinformacyjną w odniesieniu do przeciwnika i ludności cywilnej.			
		Czy nawiązano współpracę z mediami w tym zakresie.			
Zabezpieczenie topograficzne	**Wykorzystanie elementów zabezpieczenia topograficznego**	Czy dowództwa danej jednostki wykorzystują mapy topograficzne we właściwej skali.			
		Czy dokumenty graficzne opracowywane i wysyłane do podwładnego wykonywane są w jego skali.			
		Wykorzystanie map specjalistycznych.			
	Wykorzystanie elementów informatycznych zabezpieczenia topograficznego	Wykorzystanie map w systemach informatycznych.			
		Wykorzystanie pakietu grafiki operacyjnej.			
Zabezpieczenie hydrometeorologiczne	**Opracowanie prognoz warunków klimatycznych**	Opracowanie komunikatów meteorologicznych.			
		Wykorzystanie urządzeń i programów informatycznych.			
		Rozpowszechnianie komunikatów meteorologicznych.			
	Opracowanie prognoz warunków hydrologicznych	Opracowanie komunikatów hydrologicznych.			
		Rozpowszechnianie komunikatów hydrologicznych.			
		Wykorzystanie urządzeń i programów informatycznych.			

Oceniany element lub zagadnienie	Kryterium zasadnicze	Kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium cząstkowe	Ocena za kryterium	Ocena opisowa
Odtwarzanie elementów systemu dowodzenia	**Przedsięwzięcia planistyczno - organizacyjne**	Zaplanowanie funkcjonowania grup ewakuacyjno – ratunkowych.			
		Wydzielenie grup ewakuacyjno – ratunkowych.			
		Siły i środki wydzielone do działania w tych grupach.			
		Zorganizowane systemu alarmowania i powiadamiania.			
		Współdziałanie grup ewakuacyjno – ratunkowych z elementami układu niemilitarnego.			
	Przedsięwzięcia wykonawcze	Zorganizowanie odwodów łączności, informatyki oraz innych elementów mogących uczestniczyć w odtwarzaniu SD.			
		Wykorzystanie pododdziałów zapasowych.			
		Współdziałanie grup ewakuacyjno – ratunkowych z elementami układu niemilitarnego.			