ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**

# WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH DO DZIAŁAŃ W UKŁADZIE KOALICYJNYM

## p.k. „KOALICJA”



Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5585
05-005585-002-0

68610

**WARSZAWA**

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

## WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 68610
Akademii Obrony Narodowej

# WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH DO DZIAŁAŃ W UKŁADZIE KOALICYJNYM

## pk. „KOALICJA"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid. ...
Instytutu Zbiorów Jawnych - Akademii ON

WARSZAWA 2003

**Recenzent: płk prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI**

**Opracował zespół autorski pod kierownictwem naukowym**
**prof. dr.hab. Bogdana SZULCA**

| | |
|---|---|
| **prof. dr hab. Bogdan SZULC** | **- wstęp, podrozdz. 1.1, 1.2, 1.3, 3.2** |
| **ppłk dr Zbigniew MAZUREK** | **- podrozdz. 2.5, 3.1** |
| **mjr dr Tomasz MAJEWSKI** | **- podrozdz. 1.4, 1.5, 2.4** |
| **mjr dypl. Jacek TREMBECKI** | **- podrozdz. 3.3** |
| **mjr dr Marek STRZODA** | **- podrozdz. 2.2, 2.4, 2.6** |
| **mgr Grażyna GÓRSKA-CADER** | **- podrozdz. 2.1** |

***Redakcja techniczna, skład i grafika komputerowa:***
**mgr Dorota PIÓRKOWSKA**

# SPIS TREŚCI

WSTĘP ... 5
1. PRZYGOTOWANIE KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH. ZAŁOŻENIA OGÓLNE. 8
1.1. PODSTAWOWE KATEGORIE ZWIĄZANE Z PRZYGOTOWANIEM KADR ... 8
1.2. PROCES DOSKONALENIA KADR ... 11
1.3. EFEKTYWNOŚĆ PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH ... 24
*1.3.1. Istota i rodzaje efektywności ... 24*
*1.3.2. Czynniki efektywności przygotowania kadr dowódczych ... 29*
1.4. WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH ... 33
1.5. UWARUNKOWANIA OBIEKTYWNEGO POMIARU EFEKTYWNOŚCI PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH ... 37
*1.5.1. Pomiar efektywności wewnętrznej ... 37*
*1.5.2. Pomiar efektywności zewnętrznej ... 46*
2. WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO DZIAŁANIA DOWÓDCÓW W UKŁADZIE KOALICYJNYM ... 51
2.1. WYMIARY FUNKCJONOWANIA SOJUSZU PÓŁNOCNO-ATLANTYCKIEGO ... 51
2.2. WYBRANE ELEMENTY DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH DETERMINUJĄCE KSZTAŁTOWANIE UMIEJĘTNOŚCI PERSONELU DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH ... 66
2.3. WŁAŚCIWOŚCI ORGANIZOWANIA DOWODZENIA SIŁAMI KOALICYJNYMI ... 76
*2.3.1. Założenia funkcjonowania Regionalnego Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej ... 81*
*2.3.2. Założenia powoływania i funkcjonowania doraźnych dowództw wielonarodowych ... 89*
2.4. UMIEJĘTNOŚCI SPECJALISTYCZNE PERSONELU WIELONARODOWEGO NA PRZYKŁADZIE POŁĄCZONEGO PODREGIONALNEGO DOWÓDZTWA EUROPY CENTRALNEJ – JSRC CENTRE ... 102
2.5. WYBRANE ASPEKTY PROCEDUR DOWODZENIA W DZIAŁANIACH KOALICYJNYCH ... 110
2.6. ZASADNICZE RODZAJE DOKUMENTÓW STANDARYZACYJNYCH NATO ... 116
3. PRZYGOTOWANIE DO UDZIAŁU W OPERACJACH WIELONARODOWYCH ... 122
3.1. POLSKIE ZOBOWIĄZANIA UDZIAŁU W OPERACJACH WIELONARODOWYCH ... 123
*3.1.1. Zobowiązania w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego ... 123*
*3.1.2. Zobowiązania wobec Organizacji Narodów Zjednoczonych ... 124*
*3.1.3. Zobowiązania wynikające z umów wielostronnych ... 126*
3.2. OSOBOWOŚCIOWE WYZNACZNIKI PRZYDATNOŚCI KADR DO UDZIAŁU W OPERACJACH WIELONARODOWYCH ... 128

3.3. PRZYGOTOWANIE DO REALIZACJI ZADAŃ W ŚRODOWISKU WIELONARODOWYM ..... 131
*3.3.1. Przygotowanie kadr zawodowych do realizacji zadań w ramach NATO w Akademii Obrony Narodowej* ..... *132*
*3.3.2. Przygotowanie kadr zawodowych do realizacji zadań w ramach ONZ* ..... *136*
*3.3.3. Szkolenie doskonalące w rejonach wykonywania zadań mandatowych* ..... *146*
*3.3.4. Udział w ćwiczeniach wielonarodowych oraz w międzynarodowym szkoleniu* ..... *155*
*3.3.5. Wspólne szkolenie z pododdziałami innych armii* ..... *163*
*3.3.6. Szkolenie do operacji pokojowych na przykładzie CSdOWP w Kingston* ..... *163*
WYKAZ LITERATURY ..... 171
ZAŁĄCZNIKI ..... 179
ZAŁĄCZNIK 1 TAKSONOMIA CELÓW KSZTAŁCENIA ..... 179
ZAŁĄCZNIK 2 KLASYFIKACJA UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH ..... 180
ZAŁĄCZNIK 3 ELEMENTY OPISU STANOWISKA PRACY ..... 181
ZAŁĄCZNIK 4 WYKAZ KURSÓW TAKTYCZNO – OPERACYJNYCH INTEGRACJI Z NATO ..... 182

# WSTĘP

Sprawne i skuteczne działanie kadr dowódczych i sztabowych uwarunkowane jest wieloma czynnikami. determinuje je zarówno charakter ewentualnych konfliktów jak i środowisko, w którym będą funkcjonować. obok tych determinantów niewątpliwy wpływ na efektywność funkcjonowania wywierać będą elementy osobowościowe, z których wiedza i umiejętności oraz zdolności i uzdolnienia przywódcze spełniać będą rolę priorytetową.

Przekonująco uzasadnia się współcześnie nikłą możliwość zaistnienia klasycznych konfliktów zbrojnych. Społeczność międzynarodowa wyraźnie bowiem dąży do działań mających na celu zapobieganie konfliktom zbrojnym bądź też ograniczanie ich zasięgu. W działalności tej priorytetową funkcję spełniają organizacje międzynarodowe w tym także sojusze militarne.

Polskie siły zbrojne po drugiej wojnie światowej włączyły się aktywnie to tego typu działań, uczestnicząc w wielu operacjach (misjach) pokojowych organizowanych przez organizację Narodów Zjednoczonych. Z chwilą wejścia Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego Siły Zbrojne RP znalazły się w nowej sytuacji, wymagającej wspólnego działania we wszystkich obszarach przypisanych organizacjom wojskowym. Zobowiązane zostały ustaleniami traktatowymi do podjęcia nowych wyzwań i realizacji zadań wspólnie z żołnierzami innych państw. W aspekcie tego konieczne stało się zweryfikowanie dotychczasowego systemu przygotowania i doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych.

Kilkuletni okres działania w strukturach sojuszu NATO oraz znacznie dłuższy czas uczestniczenia w różnego rodzaju misjach pokojowych pozwalają na szersze spojrzenie na kwestie przygotowania kadr i jednoznaczne zidentyfikowanie podstawowych wyznaczników determinujących efektywność tego przygotowania. Identyfikację tę, w kontekście wyzwań stojących przed siłami zbrojnymi czynimy głównym celem niniejszych rozpatrywań. W aspekcie tego problemem zasadniczym podjętych badań staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie warunki i czynniki determinują efektywne przygotowanie kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym?

Aby dać pełną odpowiedź na powyższe pytanie konieczne stało się również określenie warunków i zadań sił zbrojnych wynikających z przynależności do sojuszu oraz zobowiązań o charakterze międzynarodowym. Podjęcie takiego wyzwania wymaga właściwego podejścia, w którym należy w pierwszej kolejności dokonać wymienionych identyfikacji, a następnie określić w drodze badań diagnostyczno-empirycznych aktualny stan przygotowania kadr i w efekcie zaproponować właściwy system tego przygotowania lub też jedynie nowelizację systemu aktualnie funkcjonującego.

Niniejsza praca stanowi w swej istocie pierwszy etap prac, odpowiadając określonemu wyżej celowi. Jest zatem efektem przeprowadzonych analiz, syntez i porównań stanowiąc niejako podkład teoretyczny badań empirycznych, jakie zespół ma zamiar przeprowadzić w kolejnych etapach.

W rozdziale pierwszym dokonano identyfikacji zasadniczych kategorii związanych z procesem przygotowania (doskonalenia) kadr. Określono istotę efektywności w sensie dydaktycznym z jednoczesnym wyspecyfikowaniem czynników wpływających na efektywność przygotowania kadr dowódczych. Konieczne dla dalszych badań było uszczegółowienie wyznaczników i uwarunkowań obiektywnego pomiaru efektywności przygotowania kadr z uwzględnieniem efektywności wewnętrznej i zewnętrznej.

W rozdziale drugim zidentyfikowano zasadnicze uwarunkowania, włącznie z wymogami, działania personelu dowódczego w strukturach wielonarodowych ze szczególym uwzględnieniem funkcjonowania oficerów w strukturach NATO i jego poszczególnych dowództw. Jako zasadnicze kwestie wyodrębniliśmy tu także zagadnienia związane z wymiarami funkcjonowania sojuszu, elementami działań połączonych determinującymi kształtowanie umiejętności personelu dowództw wielonarodowych oraz wymogami wynikającymi z funkcjonowania różnego rodzaju dowództw.

Rozdział trzeci obejmuje kwestie wyznaczników efektywnościowych wynikających ze zobowiązań międzynarodowych. Odnosimy się w nim róż do osobowościowych wyznaczników przydatności kadr kierowniczych do udziału w operacjach wielonarodowych. Istotny problem stanowią zagadnienia związane z przygotowaniem kadr do realizacji zadań w środowisku wielonarodowym ze szczególnym uwzględnie-

niem systemu przygotowania do operacji pokojowych. Ilustrujemy to wybranymi systemami szkolenia co, w naszym przekonaniu, może wpłynąć na propozycje w kolejnych etapach pracy.

Całość uzupełniono bibliografią oraz załącznikami określającymi taksonomię celów kształcenia, klasyfikację umiejętności kierowniczych oraz elementy opisu stanowiska pracy.

# 1. PRZYGOTOWANIE KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH. ZAŁOŻENIA OGÓLNE

W rozdziale scharakteryzowano elementy i założenia procesu przygotowania kadr, których przestrzeganie jest istotne zarówno w organizacjach cywilnych, jak i w działalności szkoleniowej wojsk – w tym również w procesie przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym. Dokonano analizy czynników wpływających na efektywność tego procesu i na tej podstawie wskazano te wyznaczniki efektywności, które powinny być uwzględniane przy pomiarze efektywności przygotowania oficerów do działań sojuszniczych. Ponadto wskazano ogólne uwarunkowania pomiaru efektywności dydaktycznej wewnętrznej i zewnętrznej.

Proces doskonalenia jest ukierunkowany wymaganiami stanowiska pracy, stąd też omawiając proces doskonalenia – poprzez szkolenie i kształcenie – położono nacisk na wskazania teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak dodatkowo posiłkowano się zaleceniami dydaktyki ogólnej.

## 1.1. PODSTAWOWE KATEGORIE ZWIĄZANE Z PRZYGOTOWANIEM KADR

W procesie przygotowania kadr dowódczych można wyróżnić dwa etapy: kształcenie i szkolenie w powołanych do tego instytucjach (Akademia Obrony Narodowej, Wojskowe Centrum Szkolenia dla Potrzeb Sił Pokojowych ONZ w Kielcach), jak również szkolenie w miejscu pełnienia służby – zajęcia szkoleniowe oraz szkolenie na stanowiskach pracy. Stąd też konieczne jest (było) określenie terminów związanych z kształceniem w wojskowych placówkach edukacyjnych, jak i szkoleniem kadr w organizacji – *proces dydaktyczny, proces nauczania, proces uczenia się, doskonalenie, szkolenie* i *rozwój*. Inne stosowane pojęcia będą definiowane w kolejnych rozdziałach i podrozdziałach.

Słowo **proces** oznacza ciąg następujących po sobie zależnościowo powiązanych zdarzeń[1]. Cechą procesu jest powtarzalny przebieg. **Proces dydaktyczny**, według W. Okonia, jest to: „... ciąg systematycznych czynności nauczycieli i uczniów umożliwiający uczniom opanowanie wiedzy o świecie, wyrabianie sprawności w jej stosowaniu, rozwijanie zdolności i zainteresowań, kształtowanie przekonań i postaw"[2]. Proces ten obejmuje zarówno proces nauczania, jak i proces uczenia się, stąd też określa się także procesem nauczania-uczenia się. **Proces nauczania** jest to „... planowa i systematyczna praca nauczyciela z uczniami mająca na celu wywołanie pożądanych, trwałych zmian w ich postępowaniu, dyspozycjach i całej osobowości – pod wpływem uczenia się i opanowywania wiedzy, przeżywania wartości i działań praktycznych"[3]. Natomiast **proces uczenia** *się* jest to: „... proces, w którego toku na podstawie doświadczenia, poznania i ćwiczenia powstają nowe formy zachowania się i działania lub ulegają zmianom formy wcześniej nabyte"[4].

Według Encyklopedii organizacji i zarządzania **doskonalenie** to „systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych (...)"[5]. A. Rakowska i A. Sitko-Lutek wskazują, że doskonalenie, to podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się dla lepszego wykonywania pracy"[6]. Doskonalenie, zdaniem M. Rybaka, z punktu widzenia pracownika, jest to: „ciąg zaplanowanych, systematycznych działań, mających na celu podwyższenie kwalifikacji oraz zwiększenie zdolności pracowników do radzenia sobie z zachodzącymi permanentnie zmianami i ciągle rosnącymi wymaganiami"[7]. Doskonalenie należy rozpatrywać w dwóch ujęciach – jako rozwój kwalifikacji kierowników lub jako strategię rozwoju kierowników w danej organizacji.

---

[1] W. Zaczyński, *Proces kształcenia i jego pojmowanie w dobie koncepcyjnego chaosu*, w: *Uczestnicy procesu dydaktycznego*, pod red. J. Półturzyckiego i E. A. Wesołowskiej, Toruń 1994, s. 9.

[2] W. Okoń, Nowy słownik pedagogiczny, Warszawa 1996, s. 227.

[3] Ibidem, s. 184.

[4] Ibidem, s. 298.

[5] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 100.

[6] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 89.

[7] M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, w: *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2002, s. 368.

Pojęciami, które są używane zamiennie z pojęciem doskonalenie przez autorów literatury przedmiotu są pojęcia szkolenie, kształcenie i rozwój. Jednak J. A. F. Stoner i Ch. Wankel oraz R. W. Griffin rozróżniają pojęcie szkolenia i doskonalenia ze względu na rodzaj uczestników, a tym samym i metody szkolenia czy doskonalenia[8]. Doskonalenie odnoszą do kadry kierowniczej i specjalistów, uważając, że doskonalenie to „uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni”[9]. Natomiast **szkolenie** pracowników wspomniani autorzy odnoszą do pracowników fizycznych. Szkolenie w tym przypadku ma na celu poprawę efektywności w obecnie wykonywanej pracy, a doskonalenie – rozwinięcie umiejętności potrzebnych również w przyszłej pracy. Jednak, zdaniem autora rozdziału, właściwiej jest uważać szkolenie za jedną z możliwych form doskonalenia. Tak, między innymi, przyjęto w Encyklopedii organizacji i zarządzania[10].

Również termin kształcenie używany jest zamiennie z terminem doskonalenie. Kształcenie, jak wskazuje M. Sloman, jest formalnym procesem uczenia się, który zwykle odbywa się w powołanych do tego instytucjach, a przekazywana wiedza nie odnosi się bezpośrednio do jakiegokolwiek specyficznego zadania[11]. Stąd też właściwiej jest odnosić kształcenie do procesu realizowanego w instytucjach edukacyjnych, wyposażających swoich absolwentów w ogólną wiedzę zawodową, nie związaną z wykonywaniem zadań na konkretnym stanowisku. Kształcenie może być jednak formą doskonalenia.

Trzecim bliskoznacznym terminem jest **rozwój**. Jednak zdaniem T. Listwana, pojęcie rozwoju kierowników i pracowników wykonawczych ma szerszy zakres, ponieważ odnosi się do dłuższego horyzontu czasowego i związane jest z wykonywa-

---

[8] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 293; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 436.

[9] R. W. Griffin, op. cit., s. 436.

[10] *Encyklopedia...*, op. cit., s. 100.

[11] M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 15.

niem kolejnych zadań oraz oceną pracowników[12]. Ponadto rozwój pracowników rozważa się nie tylko w obszarze szkoleń, doskonalenia, ale i kierowania karierami[13].

W czasie pomiaru efektywności źródłem informacji są **dokumenty dydaktyczne**. Istnieje więc potrzeba ich klasyfikacji. Dlatego dokumenty te, za K. Żegnałkiem, podzielono na normatywne, programowo–planistyczne oraz ewidencyjno–sprawozdawcze[14]. Do dokumentów normatywnych będą należały ustawy, zarządzenia, wytyczne, rozkazy organizacyjne i szkoleniowe (w tym instrukcje normujące działalność dydaktyczną szkół wojskowych). Dokumentami programowo–planistycznymi będą: programy kształcenia, rozkłady zajęć i plany pracy danej jednostki organizacyjnej. Trzecią grupę dokumentów dydaktycznych tworzą: dzienniki lekcyjne, dzienniki wykładowcy, notatki z hospitacji itp.

Na podstawie przedstawionej analizy pojęć przyjęto mianem **doskonalenia** określać wszelkie działania kadry dowódczej, które zmierzają do podwyższania przez nich kompetencji zawodowych wymaganych na stanowiskach służbowych w działaniach w układzie koalicyjnym. Tak więc doskonalenie może przebiegać poprzez szkolenie (na stanowiskach pracy oraz w trakcie kursów, ćwiczeń organizowanych w instytucjach pracy uczestników doskonalenia), kształcenie (w powołanych do tego instytucjach) oraz samokształcenie. Cechą doskonalenia jest ścisłe związanie z zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku lub grupie stanowisk.

## 1.2. PROCES DOSKONALENIA KADR

Proces doskonalenia, w tym również dla potrzeb działań w układzie koalicyjnym, trwa przez cały okres funkcjonowania zawodowego oficerów. Poprzedza je kształcenie w uczelniach i szkołach ukierunkowane specjalnościami zawodowymi (charakterystykami osobowosciowo-zawodowymi). Po podjęciu służby przez kadrę zawodową następuje doskonalenie poprzez:

---

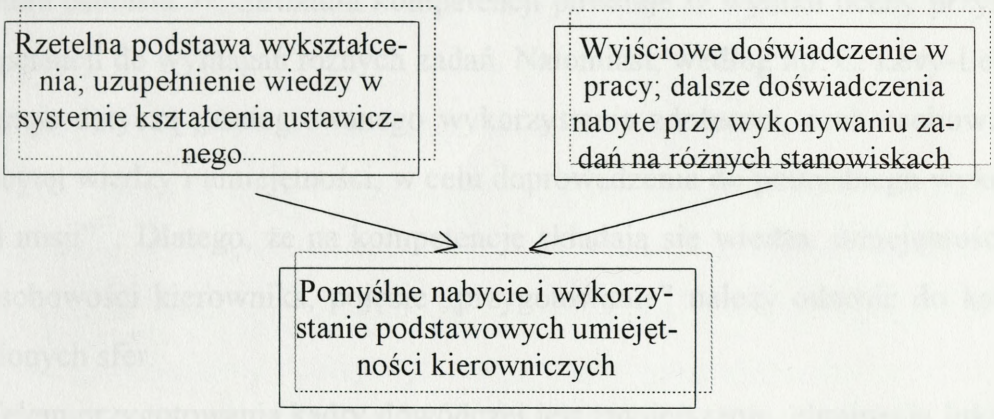
12 T. Listwan, *Kreatorzy szkolenia i rozwoju pracowników*, w: *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy* pod red. A. Ludwiczyńskiej, Warszawa 1999, s. 232.

13 B. Jamka, *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, w: *Strategia personalna firmy* pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001, s. 88.

14 K. Żegnałek, *Dokumenty dydaktyczne*, w: *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej* pod red. K. Żegnałka., Warszawa 1995, s. 19.

- kształcenie i szkolenie w trakcie wypełniania funkcji dowódczych – w szkolnictwie MON oraz w miejscu pełnienia służby,
- samodoskonalenie w trakcie wypełniania funkcji dowódczych,
- wykonywanie funkcji kierowniczych (nabieranie doświadczenia).

R. W. Griffin pokreślą rolę doświadczenia, które uzupełnia doskonalenie i nadaje im podobną rangę – rys. 1.




***Rys. 1. Źródła umiejętności kierowniczych (dowódczych)***

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 15.

Doskonalenie jest zwykle ukierunkowane na rozwój kompetencji specjalistycznych, a ich uczestnicy mają świadomość użyteczności zdobywanej wiedzy i umiejętności. Również przygotowanie kadr do działań w układzie koalicyjnym posiada ten charakter, cele i treści zajęć powinny ściśle odzwierciedlać wymagania stanowisk pracy. Stąd też omawiając w tym podrozdziale proces doskonalenia – poprzez szkolenie i kształcenie – położono nacisk na wskazania teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak dodatkowo posiłkowano się zaleceniami dydaktyki ogólnej.

Proces kształcenia i szerzej – rozwoju personelu – organizacje traktują jako ważną inwestycje, bodziec i jeden z podstawowych narzędzi poprawy produktywności[15].

---

15 M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1999, s. 110.

Doskonalenie może mieć przybierać formę studiów podyplomowych, kursów, konferencji, informacji i instruktaży; praktyk i rotacji, być prowadzone w ramach wewnętrznego lub zewnętrznego doskonalenia wiedzy i umiejętności.

Doskonalenie prowadzi do wzrostu **kompetencji** dowódczych przydatnych na grupie stanowisk lub konkretnym stanowisku w działaniach sojuszniczych. Kompetencje to „wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista”[16]. Struktura kompetencji powstaje w wyniku oceny przystawania kompetencji do wymagań różnych zadań. Natomiast, według np. C. Lévy-Leboyer, kompetencje dotyczą „zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji”[17]. Dlatego, że na kompetencje składają się wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości kierownika, pojęcie „przygotowanie” należy odnosić do każdej z wymienionych sfer.

Celem przygotowania kadry dowódczej jest zmniejszanie, eliminacja luki kompetencyjnej. Luka ta wynika z:

- odejścia kadry z zajmowanych stanowisk;
- kariery poziomej i pionowej;
- zmian organizacyjnych – zmian strukturalnych, zmian metod pracy, zmian techniki i technologii.

Zwiększanie kompetencji usprawnia wykonywanie dotychczasowych zadań oraz podejmowanie nowych przez dowódców, a ponadto sprzyja poczuciu zwiększania swojej wartości oraz realizacji zawodowej, co wzmacnia lub utrzymuje motywację pracowników do wykonywania tych zadań. Wzrost indywidualnych kompetencji dowódców przekłada się na wzrost kompetencji całej organizacji, a tym samym:

- obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji;
- zwiększenie przez nią liczby i jakości wykonywanych zadań;
- wzrost konkurencyjności organizacji.

---

16 A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, w: *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001, s. 30.

17 C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

W przypadku jednostek wojskowych następuje wzrost wyników szkolenia i wykonywania zadań. Wynika to stąd, że posiadany przez nią sprzęt wojskowy jest lepiej użytkowany przez obsługi i załogi oraz sprawniej wykorzystany przez dowódców kolejnych szczebli w toku działań.

Na proces szkolenia (i szerzej zarządzania szkoleniem) mają wpływ:

- cele organizacji,
- polityka organizacji wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet),
- polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji),
- preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna),
- planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie).

Realizacja procesu kształcenia i szkolenia wymaga stworzenia systemu kształcenia i szkolenia. Analizując proces kształcenia można posłużyć się pojęciem system[18]. System w znaczeniu ogólnym jest to „... zbiór elementów oraz związków i zależności między nimi, tworzący określoną całość o charakterze statycznym lub dynamicznym"[19]. Natomiast system kształcenia W. Okoń definiuje jako „... ukierunkowany przez społecznie wyznaczone cele, dynamicznie działający zespół elementów, obejmujący nauczycieli, uczniów, treść kształcenia i społeczno-materialne środowisko oraz wzajemne związki między tymi elementami"[20]. Można wyróżnić zarówno system edukacji, systemy uczelniane, jak i własne systemy nauczycieli.

Najważniejszymi składnikami systemu kształcenia (szkolenia) są:

- nauczyciel, jego kompetencje, metody nauczania i motywacja,
- słuchacze, ich potrzeby, postawy, metody uczenia się,
- treść kształcenia, ich dobór i układ oraz metody nauczania-uczenia się i sprawdzania osiągnięć,
- środowisko kształcenia, a więc środki kształcenia (wyposażenie) i jego społeczno-materialne warunki[21].

---

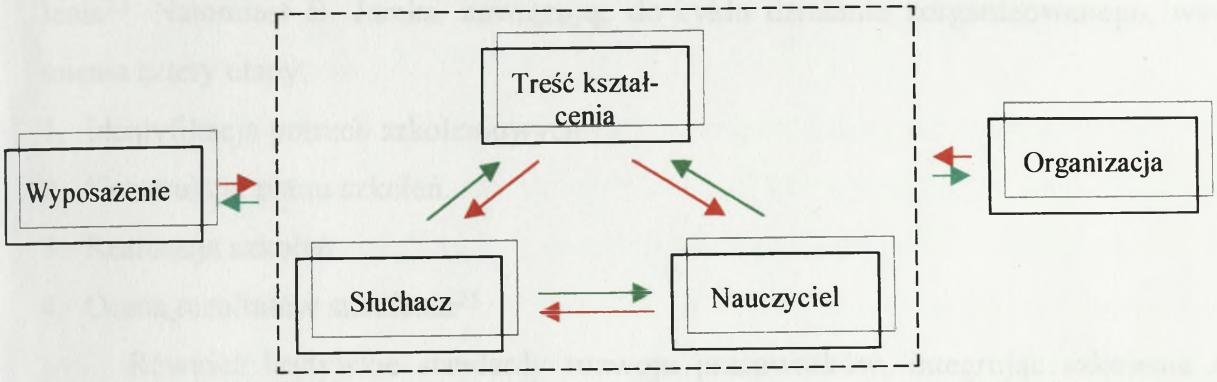
[18] P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*, Bellona, Warszawa 1994, s. 16.

[19] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, WSiP, Warszawa 1978, s. 271.

[20] W. Okoń , *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wyd. Żak, Warszawa 1995, s. 62.

[21] Ibidem, s. 62.

Powyższy system na rysunku 2, nazywając go systemem nauczycielskim, przedstawił B. Niemierko, uwzględniając organizację zajęć.




***Rys. 2. System dydaktyczny w ujęciu sytuacyjnym. Strzałki w kolorze czerwonym – komunikacja w systemie autorytarnym, w kolorze zielonym – w systemie demokratycznym***

Źródło: B. Niemierko, *Diagnostyka edukacyjna*, w: *Diagnostyka edukacyjna* pod red. B. Niemierko, Gdańsk 1994, rys. 1, s. 13.

Funkcjonowanie tego systemu polega na ciągłym, wzajemnym oddziaływaniu poszczególnych składników. Do czynników, które skutecznie ułatwiają przekazywanie wiedzy, jak wskazuje K. Żegnałek, należą:

- zasady kształcenia (szkolenia),
- formy organizacyjne kształcenia (szkolenia),
- metody kształcenia (szkolenia),
- środki dydaktyczne,
- system sprawowania i oceniania uzyskanych wyników[22].

Bez względu na to czy doskonalenie będzie przebiegało w formie kształcenia czy w formie szkolenia kursowego, tok zajęć wyrażony ogniwami dydaktycznymi czy układem czynności wykładowców będzie taki sam. Jak wskazują M. Kostera i S. Kownacki, doskonalenie pracowników jest **procesem** na który składają się: 1) ustalenie zapotrzebowania na rozwój, 2) wdrożenie planu rozwoju, 3) ocena rozwoju[23]. We-

---

22 K. Żegnałek, *Dydaktyka obronna*, Warszawa 2001, s. 42.

23 M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 516.

dług R. W. Griffina proces szkolenia składa się z sześciu etapów: 1) oceny potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenia celów szkoleniowych, 3) opracowania programu i oceny szkolenia, 4) realizacji szkolenia, 5) oceny szkolenia, 6) modyfikacji programu szkolenia[24]. Natomiast B. Jamka, nawiązując do cyklu działania zorganizowanego, wymienia cztery etapy:

1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.
2. Konstrukcja planu szkoleń.
3. Realizacja szkoleń.
4. Ocena rezultatów szkolenia[25].

Również brytyjskie standardy rozwoju pracowników, integrując szkolenie z celami organizacji, zawierają cztery etapy: 1) pobudzenie zaangażowania w program szkolenia, 2) planowanie rozwoju indywidualnego oraz zespołowego uwzględniając cele organizacji, 3) szkolenie pracowników, 4) ocena rezultatów szkolenia oraz osiągnięcia celów organizacji[26].

Etapy wymienione przez B. Jamkę będą podstawą dalszego opisu procesu doskonalenia realizowanego w formie szkolenia kierowników.

**Etap I – ustalenie potrzeb szkoleniowych.**

Etap ten pozwala określić: 1) kto, 2) w jakim zakresie oraz 3) na jakim poziomie powinien być szkolony. Identyfikując potrzeby szkoleniowe należy uwzględnić zarówno procesy zachodzące w organizacji (działania), jak i uzyskiwane wyniki, biorąc pod uwagę cztery poziomy:

- organizacji jako całości;
- poziom komórki organizacyjnej;
- poziom stanowiska pracy;
- poziom indywidualny (potrzeby kierowników).

---

[24] R. W. Griffin, op. cit., s. 437.

[25] B. Jamka op. cit., s. 115.

[26] E. Beck, *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, Szkolenia Pracownicze nr 2, 1999, s. 12–14, w: B. Jamka, s. 114–115.

Istnieje szereg metod czy procedur oszacowania potrzeb szkoleniowych organizacji. Do nich, między innymi, należą: komitety doradcze, przegląd postaw, dyskusje grupowe, wywiad z pracownikami, wywiad z pracownikami odchodzącymi z pracy, opinie kadry kierowniczej, obserwacje zachowań, ocena wykonywanej pracy, analiza dokumentów wykonawczych[27].

J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wskazują cztery procedury ustalania potrzeb szkoleniowych: 1) ocenę efektywności pracowników, 2) analizę wymagań na stanowisku pracy, 3) analizę organizacyjną i 4) przegląd zasobów ludzkich[28]. Podobnie uważają M. Kostera i S. Kownacki wymieniając źródła niezbędnych danych: 1) informacje uzyskane w trakcie oceny pracowników, 2) analizę stanowiska pracy, 3) diagnozę organizacji oraz 4) analizę potrzeb[29].

Źródłami informacji, które pozwolą określić potrzeby szkoleniowe mogą więc być:

1. *Dowódcy zajmujący dane stanowiska służbowe*. Dowódcy ci, oszacowując własne braki i osiągnięcia, mogą zaproponować te treści, których opanowanie ułatwi im sprawniejsze wykonywanie zadań.
2. *Bezpośredni przełożeni dowódców*, którzy:
   - oceniają (mierzą) wyniki pracy podwładnych, posługując się normami lub zadaniami znajdującymi się w opisie stanowisk pracy;
   - oceniają różnicę pomiędzy wymaganiami stanowiska pracy (profilem kompetencji) a posiadanymi przez podwładnego kompetencjami.

Efektem takiej oceny jest określenie stopnia wywiązywania się dowódcy z otrzymywanych zadań oraz ustalenie przyczyn niskich efektów. Ponadto przełożony na podstawie oceny podlegającemu mu dowódcy, planuje awanse i przesunięcia na inne stanowiska, wymagające być może nowych kompetencji ogólnych i fachowych. W pierwszym przypadku przełożeni zwracają więc uwagę na rezultaty pracy, a w drugim głównie na proces pracy. Ocena taka nie jest trudna w przypadku stanowisk fizycznych, których wyniki zwykle normują instrukcje, a wykonywane czynności są

---

[27] Szerzej: M. Rybak, op. cit., s. 368.
[28] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 293.
[29] Szerzej: M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 515.

stosunkowo proste. Jednak w przypadku stanowisk złożonych – np. dowódczych, sztabowych – zawarcie wyników pracy w opisach stanowisk służbowych jest trudnym zadaniem i być może dlatego pomijanym w strukturach organizacyjnych jednostek. Stąd też aktualnie w polskich siłach zbrojnych często brakuje opisów stanowisk pracy pozwalających traktować je jako wzorzec oceny oficerów, a ponadto nie istnieją sprecyzowane pisemnie profile kompetencji. W efekcie zarówno ocena pracy oficerów, jak i ocena potrzeb szkoleniowych przez dowódcę komórki organizacyjnej ma charakter szacunkowy, intuicyjny. Jednak w strukturach NATO przykłada się dużą wagę do opisów stanowisk pracy.

3. *Dowództwo jednostek*, które analizując sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez całą organizację, poszukują źródeł dysfunkcji.

**Etap II – konstrukcja planu szkoleń.**

Wykaz potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę do opracowania planu szkolenia. W tym etapie, ze względu na rangę należy wyróżnić działania:

1. ***Opracowanie celów i treści szkoleniowych (kształcenia).***
2. ***Dobór metod szkolenia (kształcenia).***
3. ***Ustalenie czasu, miejsca szkolenia oraz wykładowców.***

Poniżej opisano dwa pierwsze z wymienionych działań.

***Opracowanie celów i treści szkoleniowych***. Cele są rezultatami, jakie organizatorzy szkoleń planują osiągnąć. Cele mogą dotyczyć indywidualnych stanowisk pracy lub podobnych grup stanowisk. Powinny być konkretne i mierzalne. Prawidłowo skonstruowane cele szkolenia powinny zawierać trzy elementy:

- rodzaj wyników, jakich oczekuje się od szkolonych;
- poziom akceptowanych wyników;
- warunki niezbędne osiągnięcia pożądanych wyników.

Natomiast treści szkolenia są tymi elementami wiedzy, których opanowanie pozwoli osiągnąć szkolonym założone cele. Przykład taksonomii celów kształcenia przedstawiono w załączniku 1.

***Dobór metod szkolenia.*** W programie szkolenia należy umieścić te treści, które pozwolą osiągnąć szkolonym założone cele, wskazać formy i metody szkolenia, okre-

ślić czas, miejsce szkolenia oraz wykładowców. Gama metod, którymi mogą by szkoleni pracownicy jest szeroka. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wyróżniają dwie grupy metod:

1. *Metody szkolenia na stanowisku pracy* – rotacja stanowisk, staż, terminowanie (wychowanie), wzorowanie się, stanowiska szkoleniowe, planowanie działania.
2. *Metody szkolenia z oderwaniem od pracy* – wykłady, opisy sytuacji, inscenizacje, gry kierownicze realizowane w czasie kursów organizowanych przez organizacje szkoleniowe, stowarzyszenia czy wyższe uczelnie[30].

Druga grupa metod ma tę zaletę, że pozwala oderwać się od stresów oraz utartych sposobów działania na stanowiskach pracy. Pozwala zetknąć się zarówno z nowymi koncepcjami działania, jak też doświadczeniami i pomysłami pracowników z innych jednostek organizacyjnych. Sprzyja to innemu spojrzeniu na dotychczas wykonywaną pracę na własnym stanowisku i następnie inspiruje do poszukiwania lepszych sposobów wykonywania pracy lub jej organizacji.

Podobne metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów wskazują M. Kostera i S. Kownacki:

1. *Trening poprzez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.
2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.
3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.
4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.
5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.

---

[30] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 295-296.

6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzję, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek oraz błędów.
7. *Wykłady i ćwiczenia*, uzupełniane ze względu na nadmierna koncentrację na wiedzy innymi metodami – grami, metodą analizy przypadków, metodą wykonywania prac projektowych[31].

Natomiast M. Rybak wyróżnia trzy grupy metod:

- metody prezentacji – np. wykłady, wideokonferencje, techniki audiowizualne,
- metody „hands-on" – szkolenia na stanowisku, symulacje, gry i studia przypadków, modelowanie zachowań,
- metody budowania zespołów – coaching, mentoring, szkolenie zespołowe[32].

Dobór metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu, itp.

**Etap III – realizacja szkolenia**.

Rozpatrując czynności wykładowców, wykonywane w czasie szkolenia czy kształcenia kursowego, można podzielić je na związane z:

1. Bezpośrednim przygotowaniem się do zajęć – analizą, uszczegółowieniem celów kształcenia, projektowanie treści i metod nauczania, form organizacyjnych, opracowaniem materiałów dydaktycznych (konspekty, foliogramy, wykresy, schematy itp.), wykorzystaniem środków szkoleniowych.
2. Realizacją zajęć[33]:

- diagnostyczne (zbieranie informacji o możliwości opanowania materiału nauczania przez uczniów),
- motywujące, stymulujące (uświadamianie celów lekcji, stawianie problemów i pytań, odwoływanie się do zainteresowań i osiągnięć),

---

[31] M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 519.

[32] Szerzej na ten temat: M. Rybak, op. cit., s. 378–384.

[33] Z. Woroniecki, *Dylematy kształcenia i funkcjonowania zawodowego nauczycieli*, w: *Nowe koncepcje psychologiczno-pedagogicznego kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych*, Lublin 1993, s. 78.

- informujące (przekazywanie słuchaczom informacji o faktach, zjawiskach i sposobach rozwiązywania problemów),
- tworzące warunki sprzyjające komunikowania i uczenia się (wykorzystywanie środków dydaktycznych, współdziałanie, dyscyplina),
- kierujące działaniami słuchaczy,
- oceniania słuchaczy.

3. Kontrolą (samokontrolą) przez wykładowcę własnej działalności szkoleniowej. Polega na:

- porównaniu uzyskanych efektów z założonymi
- porównanie rzeczywistego przebiegu działań z zamierzonymi (realizacja programów, metodyka prowadzenia procesu dydaktycznego, sprawność procesu, pomiar osiągnięć, przestrzeganie akt normatywnych);

Oceny bieżące i końcowe są wyrazem kontroli przez wykładowcę własnej pracy dydaktycznej. Ocena spełnia funkcję informacyjną, jeśli jednocześnie:

- informuje o poziomie osiągnięć według poziomów danej kategorii celów – zarówno w sferze poznawczej, psychomotorycznej i motywacyjnej,
- informuje o postępach w nauce,
- zawiera komentarz ukazujący błędy i braki odpowiedzi, niedostatki w osiągnięciach,
- informuje o sposobach usunięcia braków[34].

Ocena spełnia funkcję motywacyjną tzn. motywuje pozytywnie, jeśli:

- wynik czynności traktowany jest przez słuchaczy jako użyteczny, np. gdy słuchaczom znane są cele cząstkowe zajęć, przez nich zrozumiałe i akceptowane,
- sprzyja przeświadczeniu słuchaczy o możliwości osiągnięcia celów cząstkowych z prawdopodobieństwem większym od zera[35].

Powyższe funkcje będą jednak spełnione tylko wtedy, gdy ocena będzie: obiektywna, systematyczna i akceptowana przez słuchaczy.

---

[34] T. Majewski, *Czynniki racjonalizujące ocenianie osiągnięć kadetów w nauczaniu-uczeniu się przedmiotów wojskowych*, Warszawa 1999, s. 37.

[35] Ibidem.

Ocena osiągnięć słuchaczy może być przeprowadzona w formie ustnej, pisemnej lub praktycznej.

Ocena postępów może mieć charakter formalny lub nieformalny. Ocena formalna, wyrażona stopniem w skali ocen może być wynikiem sprawdzianu wstępnego, bieżącego lub końcowego. Natomiast ocena nieformalna jest zwykle słownym komentarzem o bieżących wynikach szkolenia, wyrażanym przez wykładowców.

W czasie trwania zajęć szkoleniowych konieczne jest przestrzeganie, zależnie od formy szkolenia, zasad szkolenia (kształcenia) do których, między innymi zalicza się: zasada systemowości, zasada łączenia teorii z praktyką, zasada indywidualizacji i zespołowości, zasada przystępności, zasada samodzielności, zasada operatywności wiedzy, zasad świadomej aktywności, zasada trwałości wiedzy, umiejętności i nawyków, itp[36].

**IV. Etap oceny całości szkolenia**.

Ocena szkolenia powinna odnosić się nie tylko do końcowej oceny osiągnięć słuchaczy, ale również:

- oceny procesu szkolenia (gdy były prowadzone w formie kursów),
- oceny efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie.

Natomiast **ocena procesu szkolenia** pozwala określić przygotowanie wykładowców, zgodność zajęć z programem, jakość materiałów dydaktycznych, przydatność uzyskanej wiedzy, spełnienie oczekiwań, poprawność organizacji zajęć. Oceny tej mogą dokonać np. uczestnicy kursu, wypełniając stosowne kwestionariusze ocen.

Trudna do przeprowadzenia, ale potwierdzająca efektywność szkoleń, jest **ocena efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie.** Polega na określeniu efektów ilościowych, czyli przyrostu dochodów w wyniku szkolenia, zmniejszeniu czasu wykonywania zadania oraz efektów jakościowych – np. wzrostu satysfakcji z pracy, wzrostu motywacji do rozwoju, polepszeniu atmosfery pracy. Porównanie procesu tradycyjnego i nastawionego na kształtowanie kompetencji słuchaczy przedstawia tabela. 1.

---

[36] Zob. K. Żegnałek, *Dydaktyka* ..., op. cit., s. 92–116.

Tabela 1

**Proces dydaktyczny nastawiony na kształtowanie kompetencji a proces tradycyjny**

| Lp. | Charakterystyka tradycyjnego procesu dydaktycznego | Charakterystyka procesu nastawionego na kształtowanie kompetencji |
|---|---|---|
| 1. | Planowanie zajęć w oparciu o materiał nauczania | Planowanie zajęć w oparciu o operacyjne cele kształcenia |
| 2. | Intuicyjne podejście do analizy materiału nauczania | Analiza struktury materiału nauczania w celu wyeksponowania kształtowania umiejętności i zdolności |
| 3. | Ustalanie wymagań przed zajęciami, w czasie lub po stworzeniu sytuacji sprawdzania | Ustalanie wymagań programowych w planowaniu wynikowym |
| 4. | Informowanie o celu ogólnym, brak informacji o celach szczegółowych | Informowanie studentów o szczegółowych celach operacyjnych, wskazywanie użyteczności treści zajęć w przyszłej pracy zawodowej (w uczeniu się innych przedmiotów) |
| 5. | Eksponowanie wykładu jako formy zajęć i metody nauczania | Wykorzystywanie teorii wielostronnego kształcenia |
| 6. | Nauczanie oderwane od rzeczywistych wymagań stanowisk pracy | Nauczanie z uwzględnieniem wymagań przyszłych stanowisk pracy (symulacja działań) |
| | Brak środków dydaktycznych, środki przestarzałe | Wykorzystywanie nowoczesnych środków dydaktycznych |
| 7. | Ocenianie według ilości nabytej wiedzy i umiejętności, wymagania intuicyjne | Ocenianie zgodnie z hierarchią wymagań programowych |
| 8. | Sprawdzanie wiedzy | Sprawdzanie wiedzy i umiejętności |
| 9. | Brak komentarzy do stopni | Komunikowanie stopni szkolnych razem z komentarzem pozytywnym (oceną słowną) |
| 10. | Brak komentarzy motywujących | Zauważanie i komentowanie nawet niewielkich postępów w uczeniu się, ocenianie nieformalne |
| 11 | Okazjonalne kształtowanie zdolności studentów | Planowe kształtowanie zdolności potrzebnych w przyszłej pracy |
| 12. | Brak regulacji kształtowania kompetencji | Wyniki studentów regulatorem kształtowania kompetencji (zmiana toku zajęć, metod, środków dydaktycznych, czasu nauczania zagadnienia) |

Źródło: T. Majewski, *Kształtowanie kompetencji*, w: *Wskaźniki profesjonalnego przygotowania oficerów wojsk lądowych* pod kier. nauk. B. Szulca, Warszawa 1995, s. 20.

Należy zwrócić uwagę, że za doskonalenie kompetencji zawodowych odpowiada zarówno instytucja, jak i każdy dowódca z osobna. Dowódca powinien cechować

się motywacją do doskonalenia oraz samodzielnie podejmować działania rozwijające swoje umiejętności – podczas wykonywania codziennych zadań, jak i czytając literaturę przedmiotu. Jednak zarówno instytucja, jak i przełożeni mogą mu w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Zadaniem organizacji jest więc zapewnienie odpowiednich warunków (środowiska pracy) do szybszego i systematycznego rozwoju pracowników. Pożądane są działania zmierzające do przekształcania organizacji w **organizację** permanentnie **uczącą się**. Jak wskazuje B. Jamka, organizacje takie wspomagają uczenie się swoich pracowników oraz uczą się same – poprzez ciągłe przekształcanie się, modyfikowanie celów, wartości i metod działania – jako reakcja na zmieniające się otoczenie[37].

## 1.3. EFEKTYWNOŚĆ PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH

### *1.3.1. Istota i rodzaje efektywności*

W podrozdziale zostanie zarysowana tematyka efektywności kształcenia – w wymiarze niezbędnym w niniejszej pracy. Natomiast głębokiej analizy problematyki metodologii efektywności kształcenia w uczelniach wojskowych dokonali K. Żegnałek, Cz. Rudniak, B. Szulc i A. Włodarski[38].

Kształcenie jest działalnością świadomie zorganizowaną, a każde takie działanie ukierunkowane jest na realizację określonych celów. Dlatego też kształcenie, jako celowa działalność społeczna, podobnie jak każda inna celowa działalność, winno być rozpatrywane w kategoriach efektywności.

Efektywność, jak wynika z wnikliwej analizy przeprowadzonej przez K. Żegnałka, rozumie się jako cechę działań, relację lub wynik o charakterze pozytywnym (dodatnim)[39]. Każde działanie, którego rezultatem jest wynik ocieniany pozytywnie (dodatnio), w szerokim znaczeniu tego słowa można więc określać działaniem efek-

---

37 B. Jamka, op. cit., s. 105.

38 *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego* pod red. K. Żegnałka, Warszawa 1985.

39 K. Żegnałek, *Charakterystyka podstawowych pojęć związanych z efektywnoscią kształcenia*, w: *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego* pod red. K. Żegnałka, Warszawa 1985 s. 38.

tywnym. Efektywność w najszerszym ujęciu czyli ogólnym obejmuje wszelkie pozytywnie oceniane walory (cechy, składniki) działań celowych, takie, jak np. skuteczność, sprawność, ekonomiczność, wydajność, energiczność itp[40]. Badanie tak ujętej efektywności nakazuje uwzględniać zarówno zamierzone, jak i niezamierzone, ale pozytywnie oceniane wyniki (rezultaty, wytwory) działań. Jest to tzw. efektywność ogólna lub całkowita. Efektywność ogólna jest najbardziej syntetycznym miernikiem każdej świadomie i celowo realizowanej działalności.

Sprawność oznacza zdolność (np. urządzenia, systemu itp.) do działania zgodnie z określonymi dla niego wymogami (kryteriami). Działanie lub organizację jakiegoś działania można więc uznać za sprawne jeśli spełnia te wymogi. Tak rozumiana sprawność może być stopniowalna, czyli będzie większa lub mniejsza w zależności od stopnia spełnienia tych wymogów.

Skuteczne jest takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Jednak skuteczność kształcenia dotyczy tylko wyniku (skutku), rezultatu procesu kształcenia, nie uwzględniając nakładów poniesionych na osiągnięcie tego wyniku[41]. Skuteczność jest więc relacją, która wskazuje na stopień osiągnięcia celu. Skuteczność jest stopniowalna, z wyjątkiem przypadków, kiedy cel można osiągnąć tylko w całości (gdyż wtedy działanie będzie albo skuteczne albo nieskuteczne). Działanie będzie zatem skuteczne, jeśli cel został osiągnięty w jakimś stopniu lub stwarza warunki do jego osiągnięcia w przyszłości.

Natomiast działanie przeciwskuteczne jest działaniem utrudniającym lub wykluczającym osiągnięcie zamierzonego celu lub takie w wyniku, którego osiągnięty został cel stanowiący negację celu zamierzonego. Mogą również występować działania, które nie są ze względu na dany cel ani skuteczne, ani przeciwskuteczne i nazywa się je obojętnymi.

Efektywność kształcenia w szerokim ujęciu wyraża wszelkie pozytywnie oceniane cechy procesu dydaktyczno-wychowawczego (również w szkolnictwie wojskowym)[42]. Do cech takich zalicza się skuteczność, sprawność, ekonomiczność, a tak-

---

[40] K. Żegnałek, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 47.

[41] Ibidem, s. 60.

[42] K. Denek, *Pomiar efektywności kształcenia w szkole wyższej*, Warszawa, 1980, s. 39.

że trwałość wiedzy, przekonań i postaw, rozwój samodzielnego myślenia, umiejętność wykorzystywania wiedzy w działalności praktycznej, umiejętność samodzielnego uczenia się.[43]

Na ogół mówiąc o efektywności kształcenia sprowadza się je tylko do efektów zamierzonych jako cele. Ukazywana jest ona wtedy jako stosunek dwóch wielkości, z których jedna oceniana pozytywnie (rezultaty kształcenia), powinna być jak największą, a drugą – ocenianą negatywnie (ilość zużytego wysiłku, czasu lub środków), dąży się do zmniejszenia[44]. Efektywność kształcenia w takim przypadku określa się jako stosunek opanowanego materiału do ilości czasu zużytego na naukę przez słuchacza lub jako stosunek społecznego nakładu pracy (głównie wykładowcy) do osiągniętych wyników w czasie nauczania.[45]

Tak więc efektywność kształcenia w węższym ujęciu występuje jako skuteczność, ekonomiczność, sprawność lub wydajność rozpatrywane oddzielnie.

Jeśli efektywność kształcenia odnoszona jest do oceny całokształtu działalności o zakresie nauczania i wychowania, to wówczas utożsamiana jest z efektywnością pedagogiczną. Jeśli natomiast ogranicza się ją wyłącznie do rezultatów nauczania – przyjmuje nazwę efektywności dydaktycznej.

Ocena efektywności kształcenia obejmuje bezpośrednie i pośrednie rezultaty (efekty, wyniki) procesu dydaktyczno-wychowawczego. Efekty bezpośrednie obejmują wiedzę, umiejętności i nawyki uzyskane w toku studiów oraz poglądy, postawy, zmiany w zakresie poszczególnych cech osobowości (np. inteligencji i zainteresowań), natomiast efekty pośrednie wyrażają się w wykorzystaniu w pracy zawodowej zdobytych w uczelni wiadomości i umiejętności oraz ukształtowanych przekonań, poglądów i postaw[46].

Pomiar efektywności kształcenia sprowadza się zazwyczaj do ustalenia w jakim stopniu zostały osiągnięte cele kształcenia, czyli określa się stopień osiągnięcia zamierzonego celu. Jest to ujęcie efektywności kształcenia jako skuteczności, ponieważ po-

---

[43] K. Żegnałek, Charakterystyka..., op. cit., s.57

[44] Ibidem.

[45] K. Denek, *Pomiar* ..., op. cit. s.39

[46] K. Żegnałek, *Charakterystyka*..., op. cit., s.59

jęcie skuteczności określa stosunek osiągniętego wyniku do zamierzonego celu, co można przedstawia za pomocą następującego wzoru:

$S_k = W/C$

gdzie: $S_k$ – oznacza skuteczność,

W – osiągnięty wynik kształcenia (rezultat, skutek),

C – zamierzony (zakładany) cel kształcenia.

Jeśli zatem pomiarem obejmuje się proces dydaktyczno-wychowawczy w uczelni oraz jego uwarunkowania, a także inne rodzaje działalności bezpośrednio lub pośrednio wpływające na wyniki tego procesu, to wówczas mówi się o efektywnością wewnętrznej zwanej również uczelnianą. Natomiast w przypadku, gdy efektywności kształcenia bada się na podstawie przygotowania absolwentów do pracy zawodowej na typowych dla nich stanowiskach służbowych – to jest to tzw. efektywność zewnętrzna.[47]

Efektywność ekonomiczna odnosi się w tym ujęciu przede wszystkim do nakładów ponoszonych na osiągnięcie celów kształcenia w wyniku realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego, sprowadzanych zazwyczaj do kosztów kształcenia[48]. Do niedawna koszty nie były czynnikiem decydującym w działalności dydaktyczno-wychowawczej, jednak obecnie planując kursy doskonalące bierze się pod uwagę ten czynnik.

Za podstawowe kryterium efektywności kształcenia wg. K. Denka, można przyjąć następujące zamienne: zakres przyswojenia wiedzy, czas związany z jej opanowaniem, trwałość i umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce, rozwój samodzielnego myślenia, działalność twórczą i stopień wdrożenia do permanentnego uzupełniania wiedzy[49]. Są to kryteria tzw. wewnątrzuczelnianej (wewnętrznej, dydaktycznej, formalnej, diagnostycznej itp.) efektywności kształcenia. Natomiast wśród kryteriów efektywności wewnętrznej (funkcjonalnej, rzeczywistej itp.) wyróżnia kryteria ogólne i szczegółowe. Najbardziej ogólnym kryterium tego rodzaju efektywności

---

[47] Ibidem, s. 63.

[48] Ibidem, s. 66.

[49] K. Denek, *Pomiar* ..., op. cit. s. 60-61

jest stopień przydatności absolwentów do pracy zawodowej. Natomiast do szczegółowych kryteriów przygotowania absolwentów do działalności zawodowej są:

- wydajność pracy,
- samodzielność i inicjatywa w działalności zawodowej,
- zdolność przystosowania się do wykonywania różnych funkcji zawodowych,
- przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,
- absencja w pracy,
- trwałość stosunku służbowego,
- zadowolenie z wykonywanej pracy,
- pomysły racjonalizatorskie,
- umiejętności i nawyki permanentnego doskonalenia swych kwalifikacji[50].

D. Denek przyjmując, że bezpośrednią efektywnością wewnętrzną kształcenia jest przyrost wiedzy, wyróżnił statyczno-analityczne oraz dynamiczne wskaźniki efektywności kształcenia. Do tych pierwszych zaliczył wskaźniki:

- zasobu wiedzy,
- zrozumienia wiedzy,
- operatywności wiedzy w sytuacjach typowych,
- operatywności wiedzy w sytuacjach problemowych,
- zakresu i trwałości wiedzy ogólnej.

Wyznacznikami efektywności zewnętrznej oprócz wyników pracy mogą być awans zawodowy, publikacje a ponadto opinie pracowników, gdyż np. satysfakcja z pracy jest również wynikiem pracy i powinna być jednym z wyznaczników efektywności. Wyznacznikami ponadto mogą być: umiejętność organizowania pracy, wprowadzanie zmian organizacyjnych, spełnianie oczekiwań, użyteczność uzyskanej wiedzy, potrzeba doskonalenia, odpad i odsiew słuchaczy.

---

[50]Ibidem, s. 63.

### *1.3.2. Czynniki efektywności przygotowania kadr dowódczych*

Badacze, poszukując determinantów efektywności kształcenia, dokonują grupowania czynników wpływających na te efektywność. J. Kozielecki łączy czynniki w trzy grupy:

- techniczne (materialne) – warunki pracy szkoły, wyposażenie szkoły w bazę dydaktyczną i podręczniki,
- organizacyjne – cele i treści kształcenia, metody i formy kształcenia, plany zajęć szkolnych i pozaszkolnych.
- subiektywne – motywy działania, aspiracje, potrzeby, poziom rozwoju psychicznego i fizycznego słuchaczy[51].

Natomiast S. Palka wyodrębnia czynniki:

- psychologiczne – motywy uczenia się, ogólne zdolności umysłowe słuchaczy, temperament i zainteresowania,
- dydaktyczne – przygotowanie wykładowcy do zajęć, dobór treści nauczania , strukturę treści lekcji, zawartość logiczną lekcji, metody nauczania, stosowane środki dydaktyczne, sposób i częstotliwość kontroli, podsumowanie i wiadomości, stosowanie ćwiczeń i przykładów, urozmaicenie lekcji, język nauczyciela, tempo lekcji, autorytet nauczyciela, stosunek wykładowcy do uczniów, aktywizację uczniów, możliwości umysłowe słuchaczy, stan gotowości słuchaczy, dyscyplinę na lekcji.
- pozaszkolne – książki, audycje telewizyjne i radiowe, artykuły[52].

Jednak szczegółowe wyróżnianie wielu czynników utrudnia bądź uniemożliwia przeprowadzania badań nad ich wpływem na efektywność. Stąd też, jak wskazuje I. Kuźniak, należy wymieniane czynniki uporządkować ze względu na istotność i poziom ich wpływu na efekty kształcenia oraz ująć je w jednorodne klasy znaczeniowe[53].

---

[51] Za I. Kuźniakiem, *Optymalizacja procesu kształcenia*, Poznań 1993, s. 16.

[52] S. Palka, *Warunki efektywności nauczania w szkole średniej*, Warszawa 1977, s. 60-88.

[53] I. Kuźniak, op. cit., s. 17.

Taką próbę uporządkowania czynników podjął J. Gnitecki, który w modelu systemu kształcenia, wyróżnił trzy grupy czynników:

a) czynniki główne $H_1, H_2, ..., H_n$ określane jako źródła zmian w uczniu,
b) czynniki uboczne $p_1, p_2, ..., p_k$ określane jako warunki dokonywania zmian w uczniu,
c) czynniki określane jako zmiana w uczniu wyrażona w wartościach celów kształcenia $W_{C1}, W_{C2}, ..., W_{Cr}$[54].

Pomiar modelowy, według tego autora, systemu kształcenia ujmuje w pewnym uporządkowaniu hierarchicznym czynniki główne $H_1, H_2, ..., H_n$ i uboczne $p_1, p_2, ..., p_k$ będące źródłem lub warunkiem zaistnienia pożądanych zmian w uczniu $W_{Ci}$. Zestaw czynników głównych $H_1, H_2, ..., H_n$ i ubocznych $p_1, p_2, ..., p_k$ będących źródłem lub warunkiem dokonywania zmian w uczniu $W_{Ci}$ przedstawia J. Gnitecki w sposób następujący[55]:

$H_1, H_2, ..., H_n$
$H_1, H_2, ..., H_n, p_1$
$H_1, H_2, ..., H_n, p_1, p_2$
.....
$H_1, H_2, ..., H_n, p_1, p_2, ...p_k$

$W_{Ci} (W_{C1}, W_{C2}, ..., W_{Cr})$

gdzie $W_{C1}, ..., W_{Cr}$ – czynniki określane jako zmiany w uczniu (np. ustalenie, które z operacji na materiale nauczania mają być przez uczniów opanowane).

Konkretyzując powyższy model otrzymuje się strukturę badawczą efektów kształcenia:

(4) $H_1, H_2, H_3$,
(3) $H_1, H_2, H_3, p_1$,
(2) $H_1, H_2, H_3, p_1, p_2$,
(1) $H_1, H_2, H_3, p_1, p_2, p_3$,
(0) $H_1, H_2, H_3, p_1, p_2, p_3, p_4$,
przy czym:
$H_1$ – świadomość celów uczenia się (np. świadomość operacji, jakie mają być wykonane na materiale nauczania),

---

[54] J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Zielona Góra 1989, s. 325
[55] J. Gnitecki, op. cit., s. 325.

$H_2$ – materiał nauczania (na którym mają być wykonywane operacje),

$H_3$ – metoda uczenia się (np. sposób wykonywania operacji na materiale nauczania);

$p_1$, $p_2$, $p_3$, $p_4$, - czynniki uboczne będące warunkiem dokonywania zmian w uczniu (studencie),

przy czym:

$p_1$ – możliwości ucznia (np. możliwości poznawcze, emocjonalne i sprawcze uczniów w zakresie wykonywania operacji na materiale nauczania),

$p_2$ – możliwości (kompetencje) nauczyciela (np. możliwości poznawcze, emocjonalne i sprawcze, styl pracy i kompetencje nauczyciela w zakresie organizowania sytuacji oraz kierowania pracą uczniów),

$p_3$ – materialno-techniczne warunki działania uczniów niezbędne (optymalne) do wykonania operacji na materiale nauczania.

$p_4$ – społeczne warunki działania uczniów (niezbędne do wykonywania operacji na materiale nauczania),

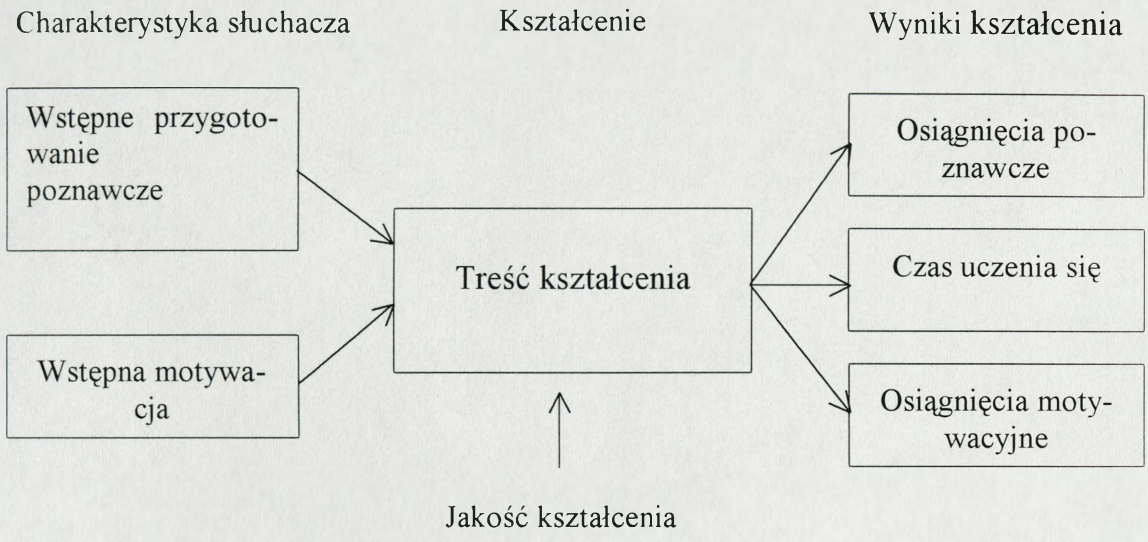
Symbole 1, 2, 3, 4 oznaczają poziomy istotności esencjonalnej tych czynników. Natomiast siedmiozmiennowy model nauczania przydatny w diagnozie skuteczności kształcenia zaprezentował B. Blom (rys. 3). Na centralnym miejscu umieścił on treść kształcenia jako element o zasadniczej roli. Jest ona rozumiana jako system czynności opanowanych przez słuchacza, zarówno pod względem poznawczym, jak i emocjonalnym[56]. Natomiast jakość kształcenia obejmuje nauczyciela, wyposażenie i organizację. Pomiar skuteczności wymaga pomiaru stopnia osiągnięcia zmiennych wyjściowych.

J. Jura wskazuje, że poziom sukcesu edukacyjnego (stopnia osiągnięcia celów) zależy od oddziaływań dydaktycznych nauczycieli,, tzn. prawidłowości stosowania zasad, form i metod kształcenia oraz kompetencji merytorycznych i cech osobowości nauczycieli, a z drugiej – od umiejętności i motywacji studentów do samorozwoju oraz znajomości i akceptacji charakterystyki absolwenta[57].

---

[56] B. Niemierko, op. cit., s. 15.

[57] J. Jura, *Szkoła funkcjonalna*, Warszawa 1994, s. 119–120.




***Rys. 3. Model uczenia się B. Bloma jako schemat diagnozy edukacyjnej***

Źródło: B. Niemierko, *Diagnostyka edukacyjna*, w: *Diagnostyka edukacyjna* pod red. B. Niemierko, Gdańsk 1994, rys. 1, s. 13.

Każde celowe działanie człowieka, jeśli ma być efektywne, wymaga również samokontroli. Również praca nauczyciela, jeżeli ma prowadzić do zamierzonych zmian w osiągnięciach słuchaczy, musi podlegać procesowi diagnozy i regulacji. Samokontrola powinna więc polegać na diagnozie składników systemu dydaktycznego, ocenie ich jakości oraz podjęciu stosownych korekt. To bowiem wykładowca tworzy nowe materiały dydaktyczne lub korzysta z gotowych, dobiera i przekazuje treści kształcenia oraz odpowiada za organizację toku zajęć. Często jest również współautorem programów kształcenia.

Samokontrola i następnie samoocena przez nauczyciela akademickiego własnej dydaktycznej pracy, uruchamia mechanizm regulacji swoich działań skuteczniej i pewniej niż kontrola i ocena zewnętrzna[58]. Pozytywnie wpływa na poczucie wewnątrzsterowności wykładowcy i umożliwia jemu systematyczną ocenę własnych umiejętności, możliwości i postaw. Wykładowca bez poczucia potrzeby samokontroli,

---

[58] Z. Ratajek, *Ocena pracy nauczycieli*, w: *Encyklopedia pedagogiczna* pod red. W. Pomykało, Warszawa 1993, s. 463.

zbierania niezbędnych informacji narażony jest na popełnianie błędów w pracy dydaktycznej. Brak tych informacji może wzbudzać uczucie niepewności, czy naucza skutecznie lub przeciwnie – grozi przecenianiem umiejętności.

Samokontrola umiejętności nauczania zapewnia zaistnienie sprzężenia zwrotnego między aktualnymi umiejętnościami, a poziomem umiejętności warunkującym skuteczność nauczania. Takie sprzężenie przyspiesza proces nabywania kompetencji nauczycielskich, ogranicza porażki dydaktyczne wykładowców, zmniejszając tym samym niepowodzenia studentów oraz zapobiega opieraniu się wyłącznie na własnym doświadczeniu[59].

Potrzebę ciągłego uzupełniania wiedzy pedagogicznej oraz doskonalenia pracy wykładowcy wskazuje wielu dydaktyków. Tymczasem wyniki badań przedstawione przez J. Majkuta wskazują, że wiedzę dydaktyczną i umiejętności metodyczne jako dziedziny doskonalenia zawodowego proponuje tylko 39,1% (263) badanych nauczycieli akademickich uczelni wojskowych[60].

## 1.4. WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH

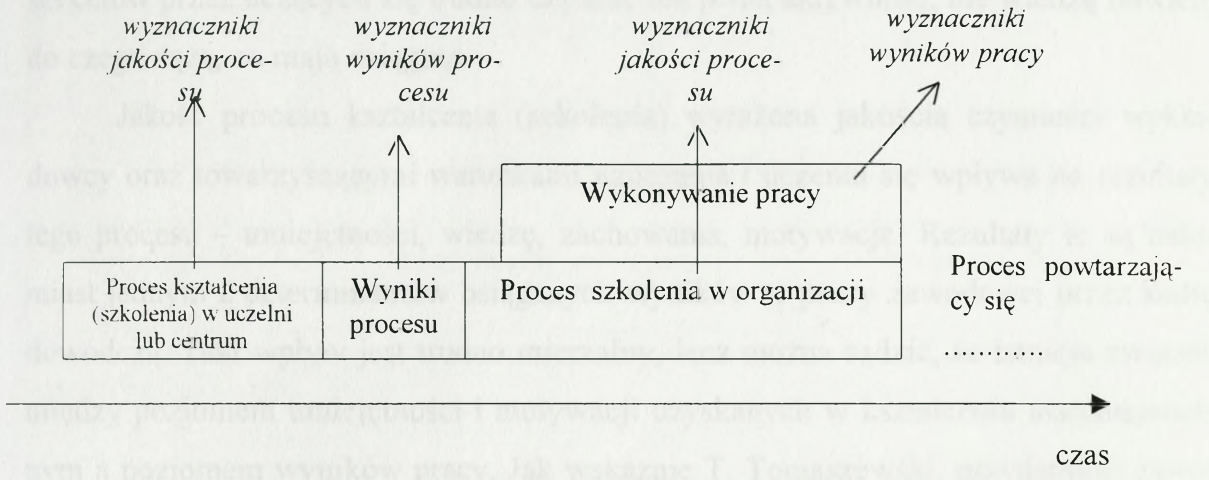
Proces doskonalenia, w tym również dla potrzeb działań w układzie koalicyjnym, trwa przez cały okres funkcjonowania zawodowego dowódców. Kadra dowódcza może doskonalić swoje kompetencje na kursach organizowanych przez wyższe uczelnie wojskowe, kursach w centrach szkolenia (kształcenie, szkolenie) oraz krótkich kursach organizowanych przez macierzystą instytucję. Doskonalenie przebiega również na stanowiskach pracy. Biorąc to pod uwagę można wyróżnić 4 podstawowe wyznaczniki przygotowania kadry dowódczej (rys. 4):

- wyznaczniki jakości procesu kształcenia w uczelni lub szkolenia w centrum,
- wyznaczniki wyników procesu kształcenia (szkolenia),
- wyznaczniki jakości procesu szkolenia w miejscu służby,
- wyznaczniki wyników pracy.

---

59 T. Majewski, *Jak zbierać informacje o własnej pracy dydaktycznej*?, www.aon.edu.pl/Wydział Wojsk Lądowych, s. 8.

60 J. Majkut, *Nauczyciel akademicki w wojskowym szkolnictwie wyższym*, Wyd. WSO im. gen. J. Bema, Toruń 1995, s.18.




***Rys. 4. Podstawowe wyznaczniki przygotowania kadr dowódczych***

Jakość procesu kształcenia (szkolenia) jest determinuje uzyskiwane wyniki końcowe. Kształcenie bez związku z założonymi długofalowymi celami, bez programu szkolenia, bez związku z głównymi wymaganiami stanowisk pracy, prowadzone niesystematycznie, szablonowo oraz zaplanowane w czasie realizacji przez pracowników innych zadań nie wspomoże pracowników w rozwijaniu ich kompetencji ani nie spełni funkcji motywacyjnej[61].

Należy tu również podkreślić to, że kształcenie i szkolenie nie mogą zastąpić zarówno procesu rekrutacji i selekcji kandydatów, jak i doboru pracowników do szkoleń. Szkolenie, jak bowiem wskazują J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, „(...) nie stworzy potencjału, lecz może pomóc w jego rozwijaniu"[62].

Proces kształcenia ukierunkowany jest na osiąganie celów przez słuchaczy, stąd też poziom ich osiągnięcia powinien być jest jednym z głównych czynników podlegających ewaluacji jakości i efektywności kształcenia. Tak wiec jednym z głównych elementów charakteryzujących proces kształcenia, jak również wpływających na jego efektywność jest formułowanie celów kształcenia – osiągnięć poznawczych, motywacyjnych i psychomotorycznych (zał. 1). Formułowanie celów, sposób ich formułowania stanowi podstawę do doboru treści kształcenia, doboru metod, form i środków dy-

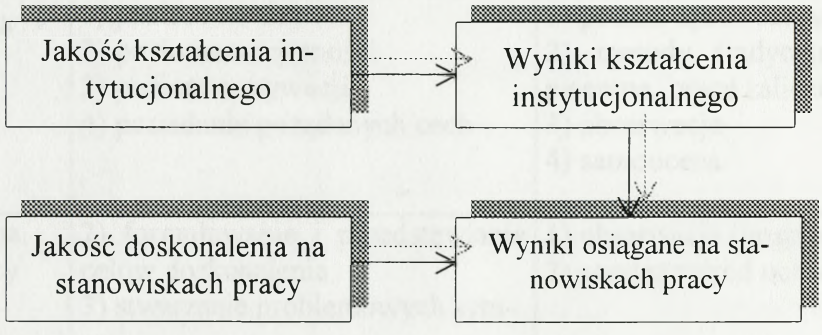
---

[61] Zob. *Rozwój kompetencji kierowniczych* pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002, s. 14–21.

[62] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 297.

daktycznych oraz stanowią wzorzec przy ocenianiu słuchaczy. Ponadto bez znajomości celów przez uczących się trudno uzyskać ich pełną aktywność, nie wiedzą bowiem do czego dążą, co mają osiągnąć.

Jakość procesu kształcenia (szkolenia) wyrażona jakością czynności wykładowcy oraz towarzyszącymi warunkami nauczania i uczenia się wpływa na rezultaty tego procesu – umiejętności, wiedzę, zachowania, motywacje. Rezultaty te są natomiast jednym z determinantów osiąganych wyników w pracy zawodowej przez kadrę dowódczą. Taki wpływ jest trudno mierzalny, lecz można sądzić, że istnieje związek między poziomem umiejętności i motywacji uzyskanych w kształceniu instytucjonalnym a poziomem wyników pracy. Jak wskazuje T. Tomaszewski, przydatność zawodowa jest uzyskanych funkcją kwalifikacji i motywacji[63]. Opisane związki przedstawia rysunek 5.




***Rys. 5. Ogólne wyznaczniki przygotowania kadr dowódczych i ich zależności***

Jakość kształcenia w uczelni lub szkolenia w centrum oraz wyniki tego kształcenia (szkolenia) wyrażają efektywność wewnętrzną, natomiast wyniki osiągane na stanowiskach pracy – efektywność zewnętrzną. W tabeli 2, na podstawie analizy literatury przedmiotu (pkt 3.2), wyodrębniono przykładowe szczegółowe wyznaczniki przygotowania kadry dowódczej do wykonywania obowiązków służbowych, w tym do działań w układzie koalicyjnym. Konieczne jest, w celu pomiaru wyznaczników zastosowanie takich metod jak: obserwacja, sondaż techniką wywiadu i techniką ankiety,

---

63 T. Tomaszewski, *Z pogranicza psychologii i pedagogiki*, Warszawa 1970, s. 80.

badanie dokumentów, pomiar sprawdzający, tradycyjne metody kontroli, samoocenę wykładowców oraz samoocenę kadry dowódczej.

**Tabela 2**

**Metody pomiaru wyznaczników przygotowania kadry dowódczej**

| Wyznacznik | Wyznaczniki szczegółowe | Metody pomiaru |
|---|---|---|
| Jakość kształcenia w uczelni lub szkolenia w centrum | 1) merytoryczne przygotowanie do zajęć<br>2) formułowanie i przedstawianie celów<br>3) aktywizacja słuchaczy<br>4) przestrzeganie zasad nauczania<br>5) stosunek do słuchaczy<br>6) stopień powiązania zadań zawodowych i celów kształcenia | 1) obserwacja (hospitacja)<br>2) sondaż wśród uczących się<br>3) samoocena wykładowców<br>4) badanie dokumentów |
| Wyniki kształcenia (szkolenia) | 1) poziom wiedzy<br>2) poziom umiejętności<br>3) poziom motywacji<br>4) posiadanie pożądanych cech | 1) pomiar sprawdzający<br>2) metody tradycyjne (ustne, pisemne, prace zaliczeniowe)<br>3) obserwacja<br>4) samoocena |
| Jakość szkolenia na stanowiskach pracy | 2) formułowanie i przedstawianie celów doskonalenia<br>3) stwarzanie problemowych sytuacji<br>4) przestrzeganie zasad nauczania<br>5) stosunek do uczących się | 1) obserwacja (hospitacja)<br>2) sondaż wśród uczących się |
| Wyniki osiągane na stanowiskach pracy | 1) terminowość wykonywania zadań<br>2) jakość wykonywania zadań<br>3) zdolność uczenia się<br>4) samodzielność wykonywania zadań<br>5) umiejętność pracy w zespole | 1) obserwacja<br>2) badanie dokumentów – opinii okresowych<br>3) wywiad z przełożonym |

W następnych podrozdziałach zostaną opisane uwarunkowania pomiaru opisanych w tabeli wyznaczników.

## 1.5. UWARUNKOWANIA OBIEKTYWNEGO POMIARU EFEKTYWNOŚCI PRZYGOTOWANIA KADR DOWÓDCZYCH

### *1.5.1. Pomiar efektywności wewnętrznej*

#### *1.5.1.1. Pomiar jakości procesu kształcenia (szkolenia)*

Obiektywność pomiaru skuteczności kształcenia uwarunkowana jest wieloma czynnikami, wśród których najważniejszymi są obiektywność punktowania, obiektywność sytuacji sprawdzania, rzetelność oraz trafność użytych narzędzi pomiaru sprawdzającego[64]. Podobnych wskaźników obiektywności używa się w przypadku narzędzi kwestionariuszowych służących do szacowania jakości procesu kształcenia (szkolenia)[65]. Nietrudno jest zauważyć, że czynnikiem decydującym jest zgodność celów kształcenia z funkcjami, zadaniami i czynnościami wykonywanymi przez uczestników kształcenia i szkolenia na swoich stanowiskach pracy (rys. 6). W przypadku niezgodności celów i zadań, pomiar skuteczności kształcenia czyli stopnia osiągnięcia przez uczących się założonych celów może być rzetelny, ale nie trafny.

Przykładowo, **podstawowymi obowiązki** każdego dowódcy (kierownika) są:

- powodowanie, aby należycie były spełnione zadania przydzielone jego komórce organizacyjnej,
- dbanie o umożliwiające wykonywanie zadań i satysfakcjonujące podwładnych warunki pracy,
- dbanie o rozwój zawodowy podwładnych, ich potrzeby oraz atmosferę pracy[66].

Natomiast **lista obowiązków** wspólną dla wielu dowódców jest następująca:

- utrzymywanie kontaktów z jednostką nadrzędną danej organizacji i z komórkami współdziałającymi z kierowanym przez dana osobę zespołem,
- przyjmowanie zadań do realizacji oraz formułowanie zadań własnych,

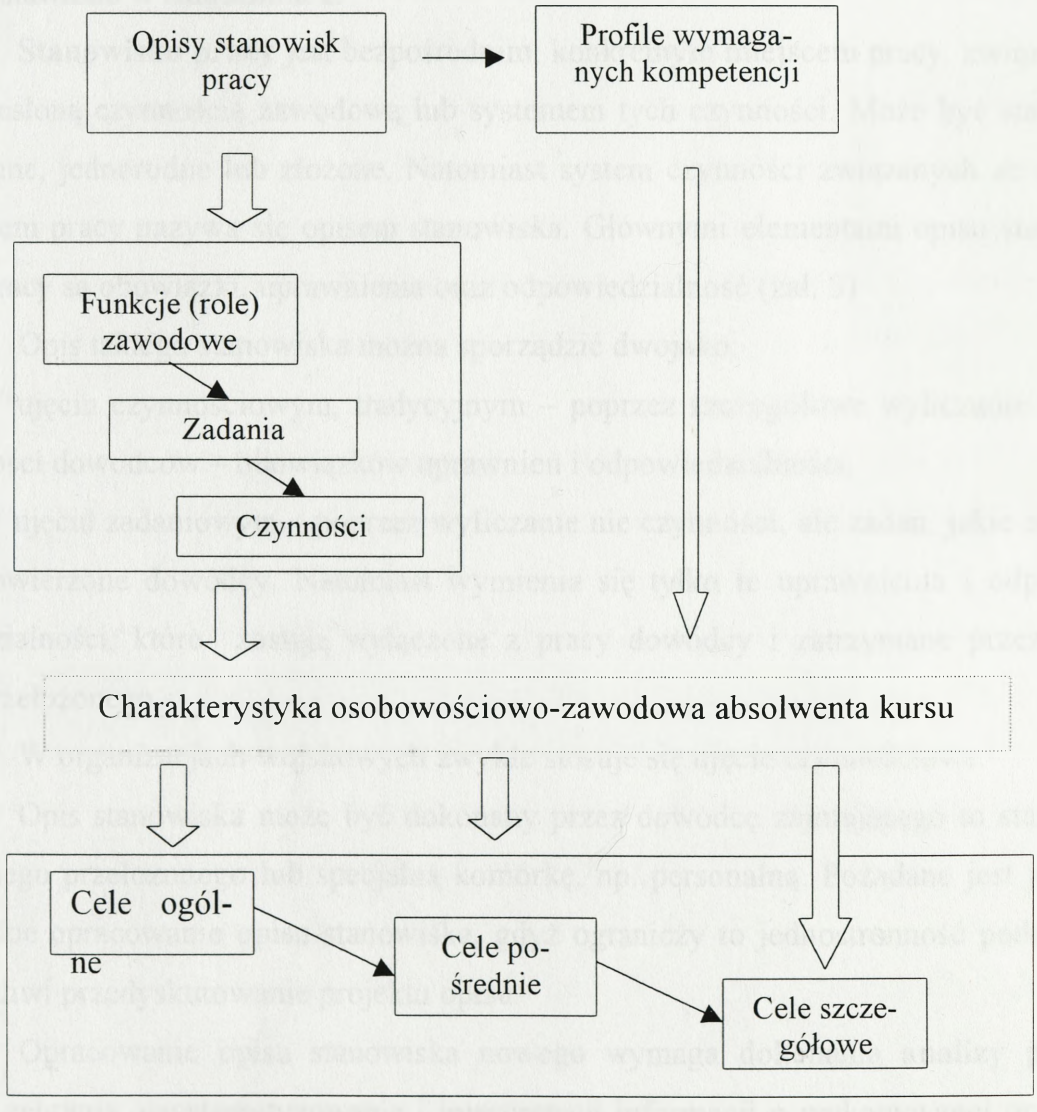
---

64 Zob. B. Niemerko, *Pomiar wyników kształcenia ogólnego i zawodowego*, Gdańsk 1998, s. 110–132..

65 Zob. T. Majewski, *Ankieta i wywiad*, Warszawa 2002, s. 43–49.

66 T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętnosci*, Warszawa 2003, s. 27.

- planowanie,
- tworzenie lub rozwiązywanie podzespołów,
- przydzielanie zadań,
- instruowanie, doradzanie, szkolenie,
- kontrolowanie przebiegu pracy podwładnych,




***Rys. 6. Związek między opisem stanowiska pracy a celami kształcenia***

- podejmowanie działań motywujących podwładnych,
- ocenianie i opiniowanie podwładnych,

- rozwiązywanie pojawiających się problemów,
- utrzymywanie kontaktów z osobami z zewnątrz organizacji,
- reprezentowanie interesów danego zespołu[67].

Cele i wynikające z nich: materiał nauczania, czynności wykładowców powinny więc korespondować z opisami stanowisk pracy i wynikającymi z nich profilów kompetencji zawierających wykaz pożądanych na danym stanowisku umiejętności, wiedzy i cech osobowych. Klasyfikację umiejętności dowódczych (kierowniczych) przedstawiono w załączniku 2.

**Stanowisko pracy** jest bezpośrednim, konkretnym miejscem pracy, związanym z określoną czynnością zawodową lub systemem tych czynności. Może być stałe lub zmienne, jednorodne lub złożone. Natomiast system czynności związanych ze stanowiskiem pracy nazywa się opisem stanowiska. Głównymi elementami opisu stanowiska pracy są obowiązki, uprawnienia oraz odpowiedzialność (zał. 3)

Opis takiego stanowiska można sporządzić dwojako:

1. W ujęciu czynnościowym, tradycyjnym – poprzez szczegółowe wyliczanie czynności dowódców – obowiązków uprawnień i odpowiedzialności,
2. W ujęciu zadaniowym – poprzez wyliczanie nie czynności, ale zadań, jakie zostają powierzone dowódcy. Natomiast wymienia się tylko te uprawnienia i odpowiedzialności, które zostają wyłączone z pracy dowódcy i zatrzymane przez jego przełożonego.

W organizacjach wojskowych zwykle stosuje się ujęcie czynnościowe.

Opis stanowiska może być dokonany przez dowódcę zajmującego to stanowisko, jego przełożonego lub specjalną komórkę, np. personalną. Pożądane jest jednak wspólne opracowanie opisu stanowiska, gdyż ograniczy to jednostronność podejścia, umożliwi przedyskutowanie projektu opisu.

Opracowanie opisu stanowiska nowego wymaga dokonania **analizy pracy**, czyli zebrania, usystematyzowanie i interpretacji informacji o wykonywanej pracy[68].

---

[67] Ibidem, s. 27–28.

[68] Zob. opis trzech głównych rodzajów analizy pracy – formalna, funkcjonalną i modalną, J. E Karney, *Człowiek i praca*, Warszawa 1998, s. 47-53.

Osoby opracowujący taki opis, informację o stanowisku pracy mogą uzyskać przeprowadzając:

1. Wywiad z dowódcami i ich przełożonymi.
2. Ankietę skierowana do dowódców i ich przełożonych.
3. Obserwację pracy dowódcy.
4. Analizę dotychczasowych lub podobnych opisów stanowisk pracy.

Zadawane pytania powinny dotyczyć: celu pracy (wyniku końcowego), rodzaju czynności, ich częstotliwości, trudności, potrzebnego wyposażenia technicznego, warunków pracy, potrzebnych umiejętności (minimum kompetencji) itp.

Opis stanowiska może być podstawą opracowania charakterystyki osobowo–zawodowo uczestników kursu. W strukturze takiej charakterystyki, zdaniem J. Jury, należy ująć pożądane kwalifikacje, predyspozycje i postawy oraz motywacje karierowe – ambicje i aspiracje oraz motywacje kierunkowe – zainteresowania i zamiłowania[69]. Taka charakterystyka ułatwia opracowanie celów kształcenia o różnym stopniu szczegółowości.

Pomiar jakości procesu kształcenia (szkolenia) wymaga pomiaru jakości funkcjonowania poszczególnych składników tego systemu dydaktycznego, ich relacji oraz wyników uczenia się. Związane jest to z wcześniejszą analizą poszczególnych składników, w tym wyodrębnienia najbardziej istotnych. Na efektywność kształcenia, jak już wskazywano w podrozdziale 3.2 wpływa wiele czynników, stąd też pożądane jest, aby pomiarowi podlegały te, których wpływ jest największy oraz te, które temu pomiarowi poddają się. Przykładowe twierdzenia (wskaźniki) opisujące poszczególne składniki systemu dydaktycznego przedstawia tabela 3.

Przykładem innych czynników wyrażonych wskaźnikami mogą być te, które, jak wynika z badań Flandera czy badań Rosenshine'a i Fursta, korelują z wynikami procesu dydaktycznego – tabela 4.

---

69 J. Jura, *Szkoła funkcjonalna*, Warszawa 1994, s. 69.

Tabela 3

**Twierdzenia opisujące sytuację dydaktyczną**

| Składniki systemu dydaktycznego | Twierdzenia opisujące składniki systemu dydaktycznego |
|---|---|
| **1. Wykładowca** | 1. Ocenianie wyników było sprawiedliwe |
| | 2. Nauczyciel wzbudzał nadmierny lęk |
| | 3. Nauczyciel odnosił się do studentów przyjaźnie |
| | 4. Każdy student mógł liczyć na pomoc nauczyciela |
| **2. Słuchacz, uczenie się** | 5. Po kolejnych zajęciach odczuwałem, że potrafię coraz więcej |
| | 6. Opanowałem większość przekazywanych na zajęciach treści |
| | 7. Zajęcia wzbudzały moje zainteresowanie |
| | 8. Chętnie uczyłem się tego przedmiotu |
| | 9. Ilość materiału do opanowania po każdych zajęciach była nadmierna |
| **3. Przebieg zajęć** | 10. Cele zajęć były zrozumiałe |
| | 11. Zawsze wiedziałem, jaka jest użyteczność treści zajęć |
| | 12. Treści zajęć przedstawiane były zrozumiale |
| | 13. Miałem możliwość zabierania głosu i dyskusji w czasie seminariów |
| | 14. Czas na odpowiedź ustną lub pisemną był wystarczający |
| | 15. Ilość informacji o poziomie mojej wiedzy była wystarczająca |
| **4. Organizacja zajęć** | 16. Czas zajęć był dobrze wykorzystany |
| | 17. Seminaria były właściwie rozłożone w czasie |
| **5. Środki dydaktyczne** | 18. Środki dydaktyczne były stosowane wystarczająco często |
| | 19. Materiały dydaktyczne były wyraźne i atrakcyjne |

Tabela 4

**Obserwowalne wskaźniki skutecznego nauczania**

| |
|---|
| **Flanderowskie wskaźniki niedyrektywnego stylu nauczania:**<br>1. Nauczyciel zadaje pytania.<br>2. Nauczyciel akceptuje emocje i uczucia wyrażane przez uczniów.<br>3. Nauczyciel nagradza uczniów i dodaje im odwagi. |
| **Korelaty skutecznego nauczania wykryte przez Rosenshine'a i Fursta:**<br>1. Nauczyciel jest pełen zapału i entuzjazmu,<br>2. Nauczyciel jest rzeczowy i nastawiony na osiągniecie celu.<br>3. Nauczyciel przedstawia treści programowe w sposób jasny i zrozumiały.<br>4. Nauczyciel posługuje się licznymi metodami i technikami nauczania oraz korzysta z różnorodnych materiałów i pomocy szkolnych.<br>5. Nauczyciel stwarza uczniom liczne możliwości samodzielnego uczenia się przerabianego materiału. |

Źródło: E. Perrott, *Efektywne nauczanie*, Warszawa 1995, s. 9.

W przypadku posłużenia się metodą obserwacji można zastosować poniższy zestaw pytań:

*1. Czy przekonywująco przedstawiono cele zajęć, użyteczność i niezbędność treści zajęć?*

*2. Czy nawiązywano do treści już znanych?*

*3. Czy wykładowca był w pełni przygotowany merytorycznie?*

*4. Czy zrozumiale i w sposób uporządkowany przedstawiono treści zajęć?*

*5. Czy powtarzano i utrwalano wiadomości najważniejsze?*

*6. Czy stwarzano sytuacje problemowe?*

*7. Czy wdrażano słuchaczy do samodzielnego formułowania wniosków?*

*8. Czy kształtowano zdolności poznawcze (uwagę, pamięć, analizę i syntezę, formułowanie wniosków)?*

*9. Czy utrzymano odpowiednie tempo zajęć, unikano pośpiechu?*

*10. Czy materiał dydaktyczny okazał się użyteczny i atrakcyjny?*

*11. Czy zajęcia nie były przeładowane treściami kształcenia?*

*12.Czy studenci okazywali zaangażowanie w toku zajęć?*

*13. Czy wykładowca wzbudził u studentów zainteresowanie zajęciami?*

*14. Czy wykładowca mówił wyraźnie, dostatecznie głośno, modulując głosem?*

*15. Czy wykładowca okazywał studentom życzliwość, cierpliwość?*

*16. Czy zadając pytania uwzględniano wszystkie kategorie celów?*

*17. Czy odpowiedzi oceniano także słownie?*

*18. Czy wdrażano słuchaczy do samokontroli i samooceny?*

*19. Czy zwracałem więcej uwagi na słabszych studentów?*

*20. Czy zauważano ich ewentualne postępy i komentowano je?*

*21. Czy słuchacze byli przygotowani do zajęć i właściwie zrozumieli treści poprzednich zajęć?*

*22. Czy właściwie wykorzystano czas zajęć, unikano treści nie związanych z tematyką przedmiotu?*

*23. Czy wprowadzono treści „wypoczynkowe"?*

*24. Czy okazywano emocjonalne zaangażowanie zajęciami?*

41

*25. Czy utrzymano dyscyplinę zachowania słuchaczy?*

*26. Czy wymagano kulturalnych zachowań i wdrażano je w czasie zajęć?*[70]

Powyższy zestaw pytań odpowiada zajęciom, w których występują wszystkie ogniwa dydaktyczne i powinien być zmodyfikowany lub uzupełniony w zależności od formy i celów zajęć czy stosowanych metod i środków kształcenia[71].

Oczywiście, wiele działań nie zależy od wykładowcy – np. liczba godzin seminariów w ciągu dnia, wyposażenie sal wykładowych, korelacja programów, warunki uczenia się, czy wreszcie poziom wstępnych umiejętności i motywacji studentów. Jednak wykładowca powinien mieć świadomość istnienia tych czynników i w przypadkach skrajnych postulować zmiany.

Kolejną metodą uzyskiwania informacji o jakości procesu kształcenia (szkolenia) jest sondaż – najczęściej technika ankiety. Ten sposób uzyskiwania informacji w szkolnictwie wojskowym jest niedoceniony i rzadko stosowany, aczkolwiek w uczelniach prywatnych, w kształceniu kursowym czy podyplomowym coraz częściej stosowany po każdym cyklu nauczania. A przecież to słuchacze są podmiotem oddziaływań wykładowcy. Jego czynności w toku zajęć determinują osiągnięcia poznawcze i motywacyjne studentów, ich zainteresowania, dążenia i plany na przyszłość. Uwzględnianie opinii słuchaczy jest zresztą przejawem demokratycznego stylu nauczania i ich podmiotowego traktowania.

Obserwacje słuchaczy są oczywiście subiektywne, lecz to właśnie taki subiektywny odbiór rzeczywistości stanowi podstawę regulacji zachowań słuchaczy, w tym nabywania wiedzy, umiejętności oraz motywacji do uczenia się.

Zamierzając zbierać opinie należy określić:

- jakie informacje należy uzyskać?
- w jaki sposób i jakimi narzędziami informacje te zostaną zebrane?
- kiedy zostaną zebrane?

---

[70] T. Majewski, *Jak zbierać informacje* ..., op. cit., s. 6.

[71] Zob. *Metodyka kształcenia* ..., op. cit.; , J. Bednarek, J. Bieńkowski, R. Stepień, *Proces kształcenia wojskowego*, AON, Warszawa 1994; J. Półturzycki, *Dydaktyka dorosłych*, WSiP, Warszawa 1991; *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, pod red. K. Kruszewskiego, PWN, Warszawa 1998.

Zbierając opinie należy zapewnić (ustnie lub w instrukcji kwestionariusza ankiety), że celem pomiaru jest jedynie doskonalenie własnej pracy dydaktycznej. Najprostszym sposobem uzyskania informacji jest zadanie kilku pytań otwartych np. *Jakie elementy zajęć ocenia Pan pozytywnie? Jakie ma Pan negatywne uwagi dotyczące zajęć?*[72]

### *1.5.1.2. Pomiar wyników procesu kształcenia (szkolenia)*

Przedmiotem pomiaru powinny być nie tylko osiągnięcia poznawcze i psychomotoryczne, ale i osiągnięcia motywacyjne. Na motywację jako wynik nauczania wskazywali wymieniani już J. Jura, B. Blom i B. Niemierko. Pomiar osiągnięć poznawczych może być dokonany przy użyciu testu wiedzy lub umiejętności lub przy użyciu metod tradycyjnych. Pomiar osiągnięć pychomotorycznych wykonany może być przy użyciu testu umiejętności oraz arkusza obserwacji działań praktycznych. Natomiast do pomiaru osiągnięć motywacyjnych należy skonstruować kwestionariusz ankiety (skalę postaw).

Dokonując pomiaru wyników poznawczych należy wziąć pod uwagę, że ocenianie jest: „... wartościowaniem poziomu wiedzy studentów w stosunku do założeń programu studiów"[73]. Wzorzec oceny uściśla B. Niemierko, definiując ocenianie jako: „... ustalenie, czy określone wymagania, tj. oczekiwania nauczyciela co do osiągnięć zostały spełnione"[74]. Wzorcem dla mierzenia wyników kształcenia przedmiotowego są tu cele kształcenia sformułowane jako wymagania (pełne i minimalne). Pełny proces pomiaru powinien składać się z etapów: ustalenie koncepcji oceniania, analiza treści kształcenia, formułowanie wymagań, konstrukcja narzędzi (zadań), stworzenie sytuacji sprawdzania, wartościowanie wyników, a również – analizy wyników i analizy jakości oceniania.

---

[72] T. Majewski, *Jak zbierać...*, op. cit., s. 7.

[73] K. Denek, *Kontrola i ocena wiedzy studentów*, Dydaktyka Szkoły Wyższej nr 3/89, s. 192.

[74] B. Niemierko, *Pomiar sprawdzający* w dydaktyce, Warszawa 1990, s. 12.

Dydaktycy poruszający problematykę oceniania wskazują na niezbędność i ważność działań kontrolnych nauczyciela. Na przykład K. Denek pisze: „... kształcenie studentów ... jest czynnością regulowaną – musi podlegać ustawicznej kontroli", a B. Nawroczyński stwierdza, że bez kontroli proces nauczania ulega dezintegracji i przekształca się w mówienie i dobrowolne słuchanie[75]. Terminy *kontrola* i *sprawdzanie* w literaturze przedmiotu stosuje się zamiennie, jednak W. Okoń wskazuje pojęcie sprawdzanie, jako właściwsze, mniej formalne, nie kojarzące się z władzą zwierzchnią i podwładnymi[76].

Metodą sprawdzania nazywa się sposób uzyskiwania informacji o rezultatach procesu kształcenia. Istnieje wiele klasyfikacji metod sprawdzania (kontroli). Na przykład W. Okoń, uwzględniając rodzaj komunikacji ucznia z otoczeniem, podzielił metody sprawdzania na:

- ustne,
- pisemne – prace klasowe i prace domowe,
- posługiwanie się książką – sprawdzenie umiejętności czytania, tłumaczenia, streszczania, wyszukiwania informacji,
- wykonywanie prac praktycznych,
- obserwacja słuchaczy w toku pracy – sprawdzanie umiejętności organizacyjnych, pracy zespołowej, pracowitości, samodzielności[77].

Powyższą klasyfikację uzupełnił J. Półturzycki przedstawiając inne metody: analiza pomocy naukowych, kontrola graficzna, referaty i odczyty, system zaliczeń, prace pisemne połączone z obroną[78]. Takie poszerzenie i uszczegółowienie metod ułatwia ich dobór i wskazuje na potrzebę stosowania różnorodnych, ale adekwatnych do założonych celów metod sprawdzania. Natomiast B. Niemierko zaproponował podział metod sprawdzania na:

- analityczne, oparte o pomiar dydaktyczny: ustne, pisemne, praktyczne,
- intuicyjne (konwencjonalne): ustne, pisemne, praktyczne,

---

[75] Za E. Berezowskim, J. Półturzyckim, *Kontrola i ocena w procesie kształcenia dorosłych*, Warszawa 1975, s. 26.

[76] W. Okoń, *Wprowadzenie* ..., op. cit., s. 339.

[77] Ibidem, s. 340–342.

[78] J. Półturzycki, *Dydaktyka dorosłych* ..., op. cit., s. 267.

- zbiorowa pogadanka sprawdzająca,
- obserwacja uczenia się,
- samo sprawdzanie[79].

W metodach analitycznych treść sprawdzania dobierana jest według ustalonego algorytmu, a w intuicyjnych treść tą dobiera nauczyciel na podstawie przekonania pojawiającego się nagle w jego świadomości. Rozróżnienie to nie jest jednak jednoznaczne, gdyż intuicyjne dobieranie pytań oparte jest na wcześniejszej, mniej lub bardziej dokładnej, analizie treści kształcenia, a proces pomiaru dydaktycznego zawiera także rozwiązania intuicyjne. Stąd też można mówić o metodach, które na intuicji poprzestają i metodach, które obejmują weryfikację rozwiązań intuicyjnych[80].

Spośród przedstawionych metod, najbardziej analityczną i obiektywną metodą, ze względu na kryterium osiągnięć poznawczych, jest pomiar sprawdzający.

Narzędziami sprawdzania w metodach analitycznych są: testy pisemne, ustne i czynności praktycznych.

### *1.5.2. Pomiar efektywności zewnętrznej*

Proces kształcenia w powołanych do tego instytucjach oraz szkolenia w organizacjach ma na celu powiększenie tych kompetencji, które związane są z wykonywaniem pracy na danym stanowisku, grupie stanowisk lub przyszłych stanowiskach. Organizatorzy doskonalenia oczekują więc, że inwestowanie w personel przyniesie wymierne efekty – nastąpi istotne zwiększenie wydajności pracy. Dydaktycy mówią w tym przypadku o efektywności zewnętrznej określanej na podstawie przygotowania absolwentów do pracy zawodowej na typowych dla nich stanowiskach służbowych. Jeżeli kadra dowódcza absolwenci kursów dobrze wykonuje zadania służbowe, wykorzystując przy tym uzyskaną w czasie kształcenia i szkoleń (kursów) wiedzę i umiejętności, to należy stwierdzić, że dydaktyczne działania organizatorów kształcenia i szkolenia było efektywne, a dokładniej skuteczne. W rzeczywistości niezmiernie trud-

---

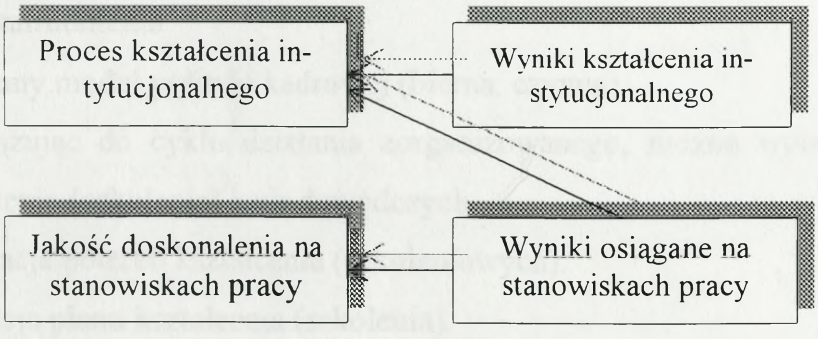
79 B. Niemierko, *Pomiar sprawdzający* ..., op. cit., s. 39-40.

80 Ibidem, s. 40.

no jest określić efektywność zewnętrzną, gdyż na wydajność (jakość) pracy wpływ ma wiele czynników, takich jak kultura organizacyjna, motywowanie płacowe i pozapłacowe, zainteresowanie pracą, atmosfera rodzinna pracownika, styl kierowania przełożonego. Stąd też pomiar efektywności kształcenia w praktyce badawczej może sprowadzić się do określenia przydatności umiejętności i wiedzy uzyskanych w czasie kształcenia (szkolenia). Takie podejście zawęża, ale i urealnia pomiar efektywności zewnętrznej. Ten stopień przydatności jest również wskaźnikiem trafności skonstruowanych programów kształcenia (szkolenia).

Pomiar można przeprowadzić korzystając głównie z metody sondażu techniką ankiety lub wywiadu oraz posiłkować się ustnymi opiniami przełożonych bądź wyrażonymi w opiniach okresowych.

Pomiar efektywności zewnętrznej nie powinien mieć charakteru okazjonalnego, ale być względnie stałą praktyką organizatorów kursu, zwłaszcza tych, które są realizowane w dłuższym okresie czasu. Umożliwia to zapewnianie informacji zwrotnej o stopniu przydatności realizowanych w czasie kursów treści kształcenia (celów kształcenia i materiału nauczania) i ułatwia dostosowywanie tych treści do potrzeb stanowisk pracy (rys. 7).




*Rys. 7. Ogólne wyznaczniki przygotowania kadr dowódczych do działań zawodowych jako źródła informacji doskonalącej*

Powyżej przedstawiony model uzyskiwania informacji w systemie przygotowania kadr dowódczych zakłada, że wyniki osiągane na stanowisku pracy powinny być sprzężone z poprawianiem jakości doskonalenia w organizacji oraz kształcenia (doskonalenia) instytucjonalnego.

**Wnioski**

W procesie przygotowania kadr dowódczych można wyróżnić dwa etapy: kształcenie i szkolenie w powołanych do tego instytucjach, jak również szkolenie w miejscu pełnienia służby – zajęcia szkoleniowe oraz szkolenie na stanowiskach pracy.

Celem przygotowania kadry dowódczej jest zmniejszanie, eliminacja luki kompetencyjnej. Zwiększanie kompetencji usprawnia wykonywanie dotychczasowych zadań oraz podejmowanie nowych przez dowódców, a ponadto sprzyja poczuciu zwiększania swojej wartości oraz realizacji zawodowej, co wzmacnia lub utrzymuje ich motywację do wykonywania zadań służbowych.

Na proces szkolenia (i szerzej zarządzania szkoleniem) mają wpływ:

- cele działania danej instytucji,
- polityka instytucji wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet),
- polityka zatrudnienia
- preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna),

Nawiązując do cyklu działania zorganizowanego, można wyodrębnić cztery etapy kształcenia (szkolenia) kadr dowódczych:

1. Identyfikacja potrzeb kształcenia (szkoleniowych).
2. Konstrukcja planu kształcenia (szkolenia).
3. Realizacja kształcenia (szkolenia).
4. Ocena rezultatów kształcenia (szkolenia).

Istnieje szereg klasyfikacji czynników decydujących o efektywności kształcenia. Np. S. Palka wyodrębnia czynniki:

- psychologiczne – motywy uczenia się, ogólne zdolności umysłowe słuchaczy, temperament i zainteresowania,
- dydaktyczne – przygotowanie wykładowcy do zajęć, dobór treści nauczania, strukturę treści lekcji, zawartość logiczną lekcji, metody nauczania, stosowane środki dydaktyczne, sposób i częstotliwość kontroli, podsumowanie i wiadomości, stosowanie ćwiczeń i przykładów, urozmaicenie lekcji, język wykładowcy, tempo lekcji, autorytet wykładowcy, stosunek wykładowcy do słuchaczy, aktywizację słuchaczy, możliwości umysłowe słuchaczy, stan gotowości słuchaczy, dyscyplinę w czasie zajęć.
- pozaszkolne – książki, audycje telewizyjne i radiowe, artykuły[81].

Przygotowanie kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym obejmuje zarówno kształcenie w formie kursów w uczelniach wojskowych, jak i szkolenie w jednostkach służby oficerów, w tym szkolenie na stanowiskach pracy. Taki podział procesu przygotowania kadr stanowi podstawę do identyfikacji czterech podstawowych wyznaczników efektywności:

- wyznaczniki jakości procesu kształcenia (szkolenia),
- wyznaczniki wyników procesu kształcenia (szkolenia),
- wyznaczniki jakości procesu szkolenia w miejscu służby,
- wyznaczniki wyników pracy.

Wyznaczniki te opisywane są szczegółowymi wyznacznikami przedstawionymi w tabeli 2. Pomiar tych wyznaczników wymaga zastosowania takich metod, jak: obserwacja, sondaż techniką wywiadu i techniką ankiety, badanie dokumentów, pomiar sprawdzający, tradycyjne metody kontroli, samoocenę wykładowców oraz samoocenę kadry dowódczej na stanowiskach pracy.

W kontekście efektywności przygotowania ważne są następujące konstatacje:

1. Szczególna uwagę należy zwrócić na dobór treści kształcenia. Jest to niezmiernie ważne w przypadku przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym, gdyż element treści – cele kształcenia – muszą odpowiadać wymogom stanowiska pracy. Inaczej kształcenie (szkolenie) będzie cechowała niska trafność,

---

[81] S. Palka, *Warunki efektywności nauczania w szkole średniej*, Warszawa 1977, s. 60-88.

a kadra będzie w stopniu zbyt ogólnym przygotowana do wykonywania przyszłych obowiązków. Stąd też pomiarowi powinna podlegać nie tylko efektywność wewnętrzna ale i efektywność zewnętrzna, której wyniki stanowią informację ułatwiającą modyfikację treści kształcenia. Cele powinny być zoperacjonalizowane, umożliwiając ustalenie stopnia ich osiągnięcia.

2. Planowy, systematyczny, rozwój kompetencji zawodowych oficerów poprawia zarówno efektywność funkcjonowania jednostek i poszczególnych ludzi wykonujących działania w układzie koalicyjnym, jak i wpływa na zaspokajanie potrzeb psychicznych wyższego rzędu kadry dowódczej. Stąd też istnieje potrzeba nie tylko werbalnego, ale rzeczywistego wspomagania doskonalenia pracowników poprzez zapewnienie takich szkoleń, które, będąc prowadzone na wysokim poziomie, umożliwią rozwój konkretnych, pożądanych na danym stanowisku umiejętności i zdolności.

**3.** Zapewnienie efektywnego przygotowania kadr dowódczych wymaga monitorowania tego procesu, co umożliwia jego dostosowywanie do zmieniających się potrzeb jednostek wojskowych działających w ramach danego układu koalicyjnego.

# 2. WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO DZIAŁANIA DOWÓDCÓW W UKŁADZIE KOALICYJNYM

Przygotowanie personelu do działania w układzie koalicyjnym wymaga przeprowadzenia szeregu działań. Jednym z nich jest analiza warunków, zasad oraz założeń funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego, jego instytucji, dowództw oraz tych wszystkich elementów, w których pracują lub mogą pracować przedstawiciele naszego państwa.

Analiza literatury oraz doświadczania otrzymane w toku dotychczasowej współpracy międzynarodowej wykazały, iż efektywne funkcjonowanie w strukturach wielonarodowych wymaga posiadanie szeregu umiejętności ogólnych oraz specjalistycznych. Ich nabycie następować może w toku przygotowań narodowych oraz poprzez praktykę w strukturach Sojuszu.

Treści niniejszego rozdziału przedstawiają zasadnicze aspekty determinujące potrzeby przygotowania kadr do realizacji zadań w układzie koalicyjnym. Określenie obszarów, w jakich mogą funkcjonować narodowi przedstawiciele, w tym także jako personel międzynarodowy, wskazuje jakie umiejętności powinni oni posiadać. Mogą one także stanowić podstawę formułowania wymagań lub wręcz profili kompetencyjnych w odniesieniu do kandydatów przewidzianych do działań w strukturach wielonarodowych. Jednocześnie zadania realizowane w dowództwach wielonarodowych oraz w jednostkach narodowych prowadzących działania w układzie koalicyjnym stanowią wyznaczniki potrzeb przygotowania oraz doskonalenia kadr.

## 2.1. WYMIARY FUNKCJONOWANIA SOJUSZU PÓŁNOCNO-ATLANTYCKIEGO

Podpisanie w kwietniu 1949 roku Traktatu Północnoatlantyckiego powołującego nową organizację zbiorowego bezpieczeństwa wynikało z wielu przesłanek. Osadzony na podstawie Karty Narodów Zjednoczonych potwierdzał on prawo każdego

państwa do samodzielnej i zbiorowej obrony.[82] Zmieniające się warunki funkcjonowania sił zbrojnych, stawiają przed nimi nowe wyzwania. Sytuacja taka wymaga zdolności do prowadzenia różnorodnych działań przy stale ograniczanych możliwościach finansowych. Tylko nieliczne państwa są w stanie samodzielnie realizować kompleksowe operacje wojskowe. Współpraca wielonarodowa ma w związku z tym na celu efektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów i możliwości. Prowadzi ona do zwiększenia zdolności militarnych, obniżenia ryzyka, rozszerzenia możliwości działania oraz wzrostu jego efektywności. Przyczynia się ponadto do uniknięcia dublowania struktur i czynności.

Transformacja europejskiej sceny politycznej oraz zmiany układu systemu bezpieczeństwa międzynarodowego pod koniec XX wieku miały ogromny wpływ na Sojusz Północnoatlantycki. Nowa sytuacja geopolityczna pozwoliła na zapoczątkowanie procesu adaptacji Sojuszu do nowych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Założenia funkcjonowania NATO oparte na wspólnych demokratycznych wartościach, prawach człowieka i poszanowania prawa mają na celu zagwarantowanie wszystkim swoim członkom wolności i bezpieczeństwa zarówno środkami politycznymi, jak i militarnymi.

Polityczne i wojskowe przekształcanie struktur NATO zapoczątkowane zostało na początku lat dziewięćdziesiątych. Analiza zachodzących procesów politycznych oraz występujących zagrożeń spowodowała przesunięcie punktu ciężkości polityki Sojuszu w kierunku zapobiegania powstawaniu zagrożeń drogą tworzenia pokojowych i przyjacielskich stosunków na całym obszarze euroatlantyckim. W lipcu 1990 roku przyjęta została „Deklaracja londyńska o przekształconym Sojuszu Północnoatlantyckim". Przywódcy NATO ogłosili w niej zamiar przystosowania Sojuszu do nowych warunków środowiska europejskiego.[83] Zapisy deklaracji potwierdzone zostały w listopadzie 1991 roku, kiedy to podczas szczytu NATO w Rzymie ogłoszono nową Koncepcję Strategiczną oraz Deklarację o Pokoju i Współpracy. Dokumenty te wytyczyły kurs reorganizacji i usprawnienia politycznych oraz wojskowych struktur i

---

[82] *Polska – NATO, traktaty, gwarancje, zobowiązania*, Bellona, Warszawa 1999, s. 10-58, 89-93.

[83] *NATO Vademecum*, Bellona, Warszawa 1999, s. 16.

procedur Sojuszu. Przedstawiono w nich koncepcję zmniejszenia liczebności sił zbrojnych, poziomu ich gotowości oraz rekonfiguracji struktur sił zbrojnych celem lepszego dostosowania ich do wykonywania zadań wynikających z potrzeby rozwiązywania sytuacji kryzysowych, prowadzenia misji pokojowych oraz jednoczesnego zachowania zdolności do kolektywnej obrony.

Konsekwentna realizacja przyjętych założeń zaowocowała także podczas kolejnego szczytu NATO w styczniu 1994 roku w Brukseli. Podjęto wtedy decyzję o wdrożeniu programu „Partnerstwo dla Pokoju". Wyrażał on w swojej istocie zaproszenie skierowane do państw członkowskich KBWE/OBWE[84] aby przyłączyły się do krajów NATO w szerokim programie praktycznej współpracy w zakresie współdziałania w podejmowaniu misji pokojowych, rozwiązywania sytuacji kryzysowych i prowadzenia akcji humanitarnych. Każdy z krajów zgłaszających akces przystąpienia do programu miał zagwarantowaną równorzędną pozycję oraz możliwość rozwijania współpracy z Sojuszem na zasadzie bilateralnej, zgodnie z własnym interesem narodowym i możliwościami.

Kolejną ważną decyzją brukselskiego szczytu było przyjęcie założeń przekształcenia struktur NATO w bardziej elastyczne i wychodzące naprzeciw wymaganiom nowego środowiska bezpieczeństwa w Europie. Jako zasadniczy środek realizacji koncepcji strategicznej Sojuszu uznano **koncepcję organizowania i funkcjonowania Wielonarodowych Sił Połączonych** (ang. ***Combined Joint Task Force - CJTF*) powoływanych do realizacji konkretnych zadań.**

Istota koncepcji powoływania tych sił wyrażała się w połączeniu komponentów różnych rodzajów sił zbrojnych, w tym komponentów narodowych, do realizacji poszczególnych zadań pod jednym dowództwem. W skład tych sił miały być włączone także jednostki krajów nie należących do NATO. Wszechstronność i zdolność reagowania w szerokim zakresie zadań powodować miało, że stały by się one kluczowym instrumentem wsparcia udzielanego przez Sojusz operacjom prowadzonym przez or-

---

[84] KBWE – Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie przekształcona w organizację i przemianowana na początku 1995 roku na OBWE – Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie.

ganizacje międzynarodowe, a jednocześnie umacniać europejską tożsamość obronną oraz system obrony wewnątrz NATO.

Kluczową rolę w procesach transformacji Sojuszu odegrał szczyt NATO w Madrycie, w lipcu 1997 roku. Za najważniejsze jego efekty uznać należy zaproszenie Polski, Czech i Węgier do rozpoczęcia rozmów w sprawie przystąpienia do NATO oraz zatwierdzenie „polityki otwartych drzwi", która dotyczyła przyjęcia nowych członków w przyszłości.

Prowadzone badania wykazały, że w ostatnich latach wzrosło zagrożenie konfliktów regionalnych. Ich możliwe źródła obejmują brak stabilizacji politycznej, ekonomicznej i społecznej, spory graniczne, napięcia etniczne i narodowe, fanatyzm religijny, walkę o surowce naturalne, napięcia ekologiczne i demograficzne, zmagania potęg międzynarodowych i terroryzm. Wszystkie te zagrożenia narastają w skojarzeniu z rosnącym potencjałem konwencjonalnego uzbrojenia w wielu państwach, zakazem rozprzestrzeniania broni masowej zagłady jak również środków jej przenoszenia. I choć wiele konfliktów regionalnych nie dotyka bezpośrednio interesów Sojuszu, niektóre będą wymagały stosownej reakcji z włączeniem nawet, w razie konieczności, środków militarnych Sojuszu. Przyjmuje się także, że NATO i jego partnerzy może być poproszone o wniesienie wkładu do operacji militarnej innej niż wojna, obejmującej ekspertyzy wojskowe, infrastrukturę, ocenę zdolności do działania, wydzielenie sił oraz udział w akcji. W normalnej sytuacji przyjmie to formę pomocy organizacjom międzynarodowym w celu zapobieżenia rozwojowi konfliktu, zachęty do politycznego rozwiązania konfliktu i przywrócenie stabilności.

Zasady, na których opiera się **kolektywna współpraca** znajdują odzwierciedlenie w praktycznych rozwiązaniach pozwalających Sojuszowi na maksymalne wykorzystanie środków politycznych, wojskowych oraz posiadanych zasobów poszczególnych państw. Dla wszystkich tych rozwiązań podstawę stanowią uzgodnione procedury, zintegrowana struktura wojskowa oraz porozumienia o współpracy. Główne z tych rozwiązań to: **wspólne planowanie sił, wspólne fundusze, wspólne planowanie operacyjne, formacje wielonarodowe, dowództwa i systemy dowodzenia, zintegrowany system obrony powietrznej, zrównoważony**

**podział ról i obowiązków wśród sojuszników, stacjonowanie i rozmieszczenie sił, gdy zachodzi taka potrzeba, poza ich rodzimym terytorium.**[85]

Podstawową rolą Sił Zbrojnych Sojuszu jest zapewnienie pokoju i integralności terytorialnej, politycznej niezależności oraz bezpieczeństwa państw członkowskich. Siły zbrojne Sojuszu muszą, więc być w stanie skutecznie odstraszać i bronić, by utrzymać, bądź odtworzyć integralność terytorialną państw Sojuszu i, w wypadku konfliktu, zakończyć natychmiast wojnę, zmuszając agresora do zaprzestania działań i wycofania się. Siły NATO muszą być gotowe do kolektywnej obrony nawet wtedy, gdy prowadzą operacje reagowania kryzysowego, wykraczające poza artykuł 5 Traktatu Waszyngtońskiego.

Zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności terytorium Sojuszu jest dla NATO sprawą szczególnej wagi. **W wypadku kryzysów**, które zagrażają stabilności obszaru euroatlantyckiego oraz mogą mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo członków NATO, siły zbrojne muszą być w stanie prowadzić operację reagowania kryzysowego. Mogą być również wykorzystane do umacniania międzynarodowego pokoju i stabilności, prowadząc operacje mające na celu pomoc innym organizacjom międzynarodowym.

Doświadczenia zdobyte w trakcie prowadzenia współczesnych operacji oraz wyniki otrzymane w toku prac badawczych wykazały jednoznacznie, iż współczesne i przyszłe działania militarne prowadzone w obszarze euroatlantyckim posiadać będą międzynarodowy charakter, **gdzie jednostki wielu państw realizować będą zadania pod wspólnym dowództwem**. Złożoność pola walki powoduje zaangażowanie w operację komponentów różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. Wymagać to będzie spełnienia warunku jedności dowodzenia, czyli działań w myśl jednej koncepcji. Spełniony, zatem musi być także warunek zorganizowania takich dowództw, których praca racjonalizowałaby działania wszystkich elementów zaangażowanych w realizację poszczególnych celów. Personel tych dowództw charakteryzować się powinien odpowiednim poziomem kompetencji, umożliwiających wspólne działanie.

---

[85] *Koncepcja Strategiczna Sojuszu* z dnia 25 kwietnia 1999 roku.

Analiza literatury przedmiotu wykazała potrzebę jednoznacznego wyjaśnienia angielskich terminów, które najczęściej występują w odniesieniu do formowaniem oraz działaniami sił NATO.

Dokumenty normatywne Sojuszu pozwalają na identyfikację szeregu pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Pośród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

- *Joint Forces* – Siły Połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa.
- *Allied Forces* – Siły Sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów dwóch lub więcej państw członkowskich NATO.
- *Combined Forces* – Siły Wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych i dwóch lub więcej państw, nie tylko członków NATO.

Wnioski otrzymane w toku prac badawczych wskazują, iż jako jedną z podstawowych zasad operacyjnych Sojuszu przyjmuje się wzajemną współpracę suwerennych państw, opartą na niepodzielności bezpieczeństwa jego członków. Solidarność w ramach NATO sprawia, że żadne państwo członkowskie nie musi polegać wyłącznie na własnym wysiłku, aby sprostać podstawowym wymaganiom bezpieczeństwa.[86]

Wielonarodowa współpraca nie oznacza rezygnacji z narodowej tożsamości, a wręcz przeciwnie pozwala na **aktywne współkształtowanie struktur wielonarodowych, odpowiednio do własnych celów.** Umożliwia ponadto udział w przedsięwzięciach wojskowych, których prowadzenie wyłącznie w narodowym wymiarze nie byłoby możliwe. Współpraca taka może być realizowana w ramach struktur permanentnych lub też tworzonych doraźnie. Zawsze jednak umożliwia korzystanie z narodowych zasad działania, doświadczeń i zasobów wszystkich partnerów, osiągając w ten sposób szczególną, dodatkową jakość.

Prowadzenie wspólnych działań (operacji) przez siły zbrojne (narodowe komponenty) dwóch lub więcej państw w celu wykonania określonego zadania nazwane

---

[86] *NATO Vademecum*, Bellona 1999.

zostały działaniami wielonarodowymi (ang. *combined operation*).[87] Definicja ta w swojej istocie dotyczy działań jednostek państw Sojuszu oraz innych państw w ramach wspólnych działań.

We wszystkich operacjach wielonarodowych, łącznie z kryzysowymi mającymi wpływ na bezpieczeństwo członków Sojuszu, siły NATO i innych państw będą działały jako dopełnienie i wzmocnienie działań politycznych i są one całkowicie pod polityczną kontrolą. Siły te mogą być użyte w celu zademonstrowania gotowości i solidarności Sojuszu do kolektywnej akcji militarnej, do utrzymywania nieskrępowanych linii komunikacji wzajemnej, do zapobiegania rozprzestrzenianiu się konfliktów zbrojnych na terytoria państw członków Sojuszu lub odstraszania potencjalnych agresorów od użycia siły przeciwko poszczególnym państwom członkowskim.

Analiza literatury przedmiotu wykazała, że powszechnie przyjmuje się iż pomyślne planowanie, egzekucja oraz wsparcie operacji wojskowych wymagają jasno zrozumiałej doktryny. Jest to szczególnie ważne gdy operacje te mają być prowadzone przez państwa członkowskie Sojuszu, wielonarodowe lub koalicyjne siły. Dlatego założenia wspólnych działań operacyjnych zawarto w Doktrynie Operacyjnej Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01 (*Allied Joint Operations Doctrine AJP-01(A)*).[88] Zasadniczym celem AJP-01 jest stworzenie doktryny wieńczącej planowanie, egzekucję i wsparcie operacji połączonych sił Sojuszniczych oraz udziału w nich innych państw. Wartym podkreślenia jest także to, że dokument ten opracowany był początkowo dla sił NATO, doktryna ta mogła być jednak stosowana w razie potrzeby (z pewnymi poprawkami po zatwierdzeniu przez państwa partycypujące) do operacji auspicjami Unii Zachodnioeuropejskiej lub koalicji NATO z państwami spoza Sojuszu w ramach CJTF – Wielonarodowych Sił Połączonych. Dlatego też nie zestawia się w tym dokumencie różnic pomiędzy operacjami wyłącznie NATO, operacjami Sojuszu z wyłączeniem Artykułu V oraz operacjami CJTF.

AJP-01 opisuje podstawowe aspekty Doktryny Połączonych Sił Wielonarodowych (ang. *Allied Joint Doctrine*) i charakteryzuje podstawowe funkcje i przedsię-

---

[87] *AAP-6(U) Słownik terminów i definicji NATO,* BWSN, Warszawa 1998.

[88] *AJP-01(A), Allied Joint Operations Doctrine,* MAS, September 1998.

wzięcia związane z operacjami sił wielonarodowych włączając szereg Operacji Militarnych Innych Niż Wojna (ang. *Military Operations Other Than War-MOOTW*). Publikacja ta jest przeznaczona do użycia przez dowódców i sztaby szczebla operacyjnego, ale może być również wykorzystywana jako podręcznik pomocniczy na wszystkich szczeblach.

W swojej istocie AJP-01 nie ogranicza władzę Dowódcy Wielonarodowych Sił Sojuszniczych - COMAJF (ang. *Commander of an Allied Joint Force*). Oczekuje się jednocześnie, że będzie on organizował działania sił jemu podporządkowanych oraz planował i prowadził operację w sposób, który uważa on za stosowny w celu zapewnienia jedności wysiłków podczas wypełniania swojego zadanie.
Analizowane dokumenty normatywne Sojuszu wskazują, że wielkość, gotowość bojowa, osiągalność i gotowość do użycia sił militarnych Sojuszu demonstrują zdolności obronne NATO. W okresie pokoju, siły te są rozmieszczone geograficznie w celu zapewnienia wystarczającej i widocznej obecności w obrębie całego terytorium Sojuszu. Struktura tych sił jest oparta na narodowych kontyngentach sił lądowych, powietrznych i morskich, które wydzielono do jednej z trzech niżej wymienionych kategorii: **Siły Reagowania** (ang. *Reaction Forces - RF*), **Główne Siły Obronne** (ang. *Main Defence Forces - MDF*) oraz **Siły Wzmacnienia** (ang. *Augmentation Forces - AF*). Elementy wszystkich trzech kategorii mogą wnosić wkład podczas dowodzenia w sytuacjach kryzysowych i mogą być użyte jako część wewnątrz Europejskiego czy transatlantyckiego wsparcia.

**Siły Reagowania (RF)**. RF powinny łatwo dostosować się do każdej sytuacji, być wysoce mobilne i o dużych możliwościach siły, utrzymywane w wysokim stopniu gotowości bojowej, w których skład wchodzą opcje zdolne do działań na całym terenie Sojuszu. W ich skład wchodzą mniejsze **Siły Natychmiastowego Reagowania** (ang. *Immediate Reaction Forces - IRF*) i o większych możliwościach **Siły Szybkiego Reagowania** (ang. *Rapid Reaction Forces - RRF*). Obydwa elementy zawierają komponenty zarówno morskie, lądowe, jak i powietrzne. IRF są utrzymywane w wyższym stopniu gotowości bojowej niż RRF ale niższe w porównaniu z RRF zdolnościach bojowych i sile. Siły te służyłyby w celu demonstrowania spójności NATO i pozwalały zyskać na czasie umożliwiając tworzenie sił na terenie objętym kryzysem. Mogą one

być użyte samodzielnie, z jednym lub większą ilością elementów lub w połączeniu z siłami narodowymi lub siłami państw NATO w danym regionie. Użycie IRF czy RRF jest odpowiedzią na kryzys militarny w regionie i wymaga zatwierdzenia przez Komitet Planowania Obronnego (ang. *Defence Planning Committee - DPC*) na wniosek Komitetu Wojskowego (ang. *Military Committee - MC*).

W czasie pokoju istnieją trzy kategorie jednostek wydzielanych do Wielonarodowych Połączonych Operacji Sojuszu, w ramach których siły są używane lub mogą być potencjalnie użyte do formacji wielonarodowych. **Siły Dowodzenia** NATO (ang. *Command Forces*) są siłami, które w okresie pokoju są oddawane przez poszczególne państwa pod dowództwo szczebla operacyjnego lub operacyjną komendę dowódcy NATO. **Siły Wydzielone** (ang. *Assigned Forces*) są siłami przypisanymi do określonych zadań. Z reguły państwo oddaje je pod dowództwo operacyjne lub kontrolę operacyjną dowódcy NATO po ogłoszeniu określonej fazy, stanu lub środków Systemu Ostrzegania NATO i stosownie do zapisu specjalnych porozumień. **Siły Przeznaczenia** (ang. *Earmarked Forces*) są siłami, które państwo deklaruje do oddania pod dowództwo operacyjne lub komendę operacyjną dowódcy NATO w przyszłości. Siły Przeznaczenia są oddawane pod komendę (zazwyczaj kontrolę operacyjną – OPCON - *Operational Control*) w formacjach wielonarodowych na podstawie formalnego **Przekazania Uprawnień** (ang. *Transfer Of Authority - TOA*) przez rząd danego państwa Wyższemu Dowództwu NATO (T: *Major NATO Command*). W przypadku Sił Przeznaczenia rząd danego państwa rezerwuje sobie prawo użycia sił zapisane w TOA, które zależne będzie od wielu czynników, włączając „podwójne podporządkowanie" sił pod więcej niż jedną międzynarodową formację. W obrębie zintegrowanej struktury wojskowej NATO istnieją trzy podstawowe modele dowodzenia i organizacji sił o różnym stopniu wielonarodowości: **w pełni zintegrowane, dwu narodowe, państwa dominujacego.**

**Siły w pełni zintegrowane** (ang. *Fully Integrated*) bazują na „proporcjonalnych udziałach" elementów wielonarodowych i komponentów narodowych oraz w pełni zintegrowanej kwatery głównej. Dowódcy takich formacji są zazwyczaj mianowani na zasadach rotacji.

**Dwu narodowe** (ang. *Bi-national*). Dwu narodowe formacje budowane są w oparciu o „równe udziały" partycypujących państw z w pełni zintegrowanymi kwaterami głównymi.

**Oparte na Państwie Dominującym** (ang. *Framework Nation*). Siły oparte na Państwie Dominującym są dowodzone przez oficera tego państwa, które zabezpiecza również sieć łączności i przewodzi pod względem doktrynalnym. Znaczącą część sztabu stanowi personel państwa dominującego, a językiem roboczym jest język tego państwa. Procedury sztabowe, choć oparte są na standardach Sojuszu, odzwierciedlają w znacznej mierze procedury państwa dominującego. Jednakże w praktyce, ponieważ zarówno dowódcy jak i zespoły sztabowe pracują wspólne, procedury te łączą w sobie „najlepsze rozwiązania" państw biorących udział w operacji.

Efektywność sił Sojuszu w okresie pokoju, kryzysu czy wojny, zależy od ich zdolności do efektywnego i wydajnego działania. Operacje wielonarodowych sił Sojuszu winny być przygotowane, zaplanowane i prowadzone w sposób, który gwarantuje najlepsze użycie relatywnego potencjału i możliwości partycypujących państw oraz sił, które wydzielają one do operacji. Wspólna doktryna wsparta poprzez normalizację wyposażenia i procedur, uprawomocniona w wyniku uczestnictwa w połączonych, wielonarodowych ćwiczeniach szkoleniowych, zapewnia podstawy interoperacyjności tych sił. Na szczeblu operacyjnym należy położyć nacisk na integrację sił państw wnoszących wkład w operację oraz możliwe do osiągnięcia współdziałanie. Będzie to miało decydujący wpływ na zdolności wojsk NATO do osiągania zamierzeń dowódcy.

Na odpowiednim etapie sytuacji kryzysowej, może zostać zgrupowanie obejmujące siły dwóch lub więcej państw i służb, na taką skale, że wymagana będzie integracja lub przynajmniej koordynacja wysiłków określonego operacyjnego obszaru odpowiedzialności. Składanie w jedną całość sił koalicyjnych, mianowanie stosownego dowódcy wyposażonego w jasną dyrektywę danej misji, jak również demonstracja zdolności Sojuszu do użycia sił w zagrożonym obszarze, może poważnie odstraszać i mieć wpływ silnie stabilizujący. Efekt odstraszania może być wzmocniony poprzez rozmieszczenie sił z zadaniami odwzorowującymi ich wcześniejsze szkolenie odbyte w czasie pokoju, z użyciem procedur i technik doskonałego dowodzenia i kierowania.

W przypadku jakiejkolwiek wspólnego działania sił połączonych, wielonarodowość charakteryzuje się wieloma wyzwaniami. Ich identyfikacja jest niezwykle istotna dla efektywności działań wojskowych, w tym zwłaszcza dla sukcesu operacji połączonych sił międzynarodowych. Analiza literatury oraz doświadczeń współczesnych operacji dowodzi, ze zasadniczymi wyzwaniami jest z reguły:

- ukształtowanie efektywnego systemu dowodzenia;
- systemu wywiadu, kontrwywiadu i rozpoznania, który może zbierać i dzielić dane pochodzące z różnych wielonarodowych i narodowych źródeł;
- system logistyki, który potwierdza potrzebę wsparcia narodowego ale również obsługuje i dba o potrzeby wielonarodowe.

Kolejnym zagrożeniem jest to, że dowództwo wielonarodowe może prowadzić do zwolnienia czasu reakcji, w porównaniu z czysto narodową strukturą systemu dowodzenia, zaś prędkość i jakość podejmowania decyzji mogą być podatne na działania przeciwnika. Można przeciwdziałać takim szkodliwym efektom poprzez adaptację wspólnej doktryny i procedur oraz prowadzenia wspólnych ćwiczeń. Dowództwo wielonarodowe wymaga także personalnego przełamania w sferze świadomości interesów narodowych, gdyż jest ono międzynarodowe w swojej istocie. Efektem takiego podejścia było miedzy innymi stwierdzenie gen. Eisenhowera, że „wzajemne zaufanie jest tym co sprawia, że sojusznicze dowodzenie funkcjonuje".

Dokumenty normatywne Sojuszu określają, że wzajemne zaufanie bierze się z następujących nieuchwytnych elementów:

- **Wzajemnych relacjach** – w myśl, których oficerowie starsi powinni przykładać dużą wagę do życzliwych relacji wzajemnych. Relacje wzajemne pomiędzy przywódcami wojskowymi przenoszą się na wszystkie aspekty międzynarodowej współpracy.

- **Poszanowanie** - wzajemne poszanowanie profesjonalnych umiejętności, kultury, historii, religii, zwyczajów i innych wartości państw partycypujących w operacji sprzyjają umacnianiu relacji wzajemnych.

- **Wiedza na temat Partnerów** - ważne jest, aby w wielonarodowych operacjach posiadać dużo wiedzy zarówno nt. sił zaprzyjaźnionych jak i przeciwnika. Czas

poświęcony na zrozumienie doktryny, możliwości i aspiracji partnerów zwróci się z nawiązką w postaci zysków zbieranych podczas trwania całej operacji wielonarodowej.

- **Cierpliwość** - może upłynąć wiele czasu zanim rozwinie się efektywna współpraca. Różnice poglądów i perspektyw będą wymagały cierpliwości w celu osiągnięcia skoncentrowanego i jednolitego podejścia do wspólnych celów.

Pomimo szeregu zagrożeń otrzymane wnioski wskazują także na istnienie szeregu zalet współpracy międzynarodowej. Istnieją różne powody ustanowienia zobowiązań odnośnie wybrania wspólnego militarnego celu. W operacji wielonarodowej cel ten zazwyczaj służy osiągnięciu czegoś, czego dane państwo nie mogło osiągnąć samodzielnie. W zależności od okoliczności, państwa w różnym stopniu określają swoje interesy narodowe. Od tego zależy zazwyczaj zakres narodowego zaangażowania w wielonarodowej operacji. Państwa biorące udział w tych operacjach robią to z powodów, które są przedstawiane jako narodowe korzyści, rozpatrywane w kategoriach politycznych i wojskowych. Dlatego też ich wkład musi być oceniany nie tylko na podstawie możliwości i umiejętności wydzielonych przez nie sił ale również poprzez cały zakres korzyści politycznych i militarnych, które wnoszą one do wielonarodowego sojuszu czy koalicyjnej operacji. Interesy polityczne współpracy wielonarodowej obejmują dzielenie ryzyka politycznego, demonstrowanie ekonomicznego, dyplomatycznego, militarnego oraz politycznego wsparcia innych regionów i wpływanie na narodową i międzynarodową opinię. Korzyści wojskowe polegają na tym, że w wyniku kooperacji sumują się zarówno głębokość (siła wyrażająca się w liczebności) i szerokość (dodatkowe możliwości) do siły jak i umożliwiają dostęp do narodowej czy regionalnej infrastruktury logistycznej, a także w pewnych okolicznościach, dostęp do cennych informacji i produktów o charakterze wywiadowczym.

Otrzymane wyniki potwierdziły także istnienie **ryzyka** współpracy międzynarodowej. Różnice odnośnie możliwości, potencjału sił oraz w zakresie procedur operacyjnych nakładają ograniczenia na możliwości sił wielonarodowych w kwestii efektywnego działania. Elementy ryzyka, które należy rozpatrywać i minimalizować w działaniach wielonarodowych dotyczą zazwyczaj przedłużania się misji oraz braków w zakresie interoperacyjności.

**Przedłużanie się misji** może wynikać ze zmian sytuacji, która unieważnia pierwotne podstawy do rozpoczęcia operacji. Dowódca NATO może potrzebować dodatkowego wsparcia sił i środków, nowej misji, zmiany zadań misji lub składu dowództwa w celu kontynuacji operacji lub zabezpieczenia swoich sił. Ponadto, powodem przedłużania misji może być identyfikacja kolejnych zadań do misji, które nie odpowiadają pierwotnym celom. Sytuacje takie mają miejsce wtedy, gdy przebiega ona wbrew politycznym i militarnym intencjom państw, które wnoszą swój wkład do wielonarodowej operacji. Przeciwstawne narodowe interesy, które wpływają na narodowe stanowiska i nakłady, mogą prowadzić do erozji woli politycznej związanej z operacją militarną, co ostatecznie może prowadzić do rozkładu sił. Będzie to szczególnie istotne w okresie poprzedzającym przyłączanie się do operacji, fazie precyzyjnego określania rozmiarów misji, aż do osiągnięcia wymagań stanu końca operacji podczas formowania celów misji.

**Braki w zakresie interoperacyjności**. Różnice w odniesieniu do procedur operacyjnych, techniczna nie kompatybilność i braki w dziedzinie standaryzacji będą powodowały:

- Różnice proceduralne i taktyczne stawiają siły w sytuacji, gdzie różne jednostki z różnych służb mogą być niezdolne do wspólnej efektywnej pracy.
- Różnice językowe powodują problemy o charakterze komunikacyjnym, a te z kolei mogą powodować różnice w interpretacji misji i przypisanych jej zadań.
- Brak systemów standaryzacji mogą powodować trudności natury technicznej.
- Niezdolność do wymiany informacji, danych wywiadowczych, danych technicznych czy łączności mogą powodować niekompatybilność i obawy związane z bezpieczeństwem narodowym.
- Współpraca logistyczna może być może być ograniczona do minimum z powodu niemożności czynienia użytku z uzupełniania zapasów i wsparcia w zakresie obsługi i remontu w oparciu o wspólne źródła.

Prowadzone badania wykazały, że podstawą działań wielonarodowych są **wspólne cele**. Ich realizacja jest jednak zawsze uwarunkowana **interesami narodowymi**, które czasami mogą być rozbieżne. Dla spoistości sojuszu lub koalicji decydujące znaczenie ma w takim układzie znajomość i uwzględnienie celów partnerów. Do

stworzenia wojskowych struktur wielonarodowych (stałych i doraźnych) potrzebna jest wola polityczna zainteresowanych stron. Postępowanie takie wynikać może również z konieczności politycznej. Podstawą sojuszu lub koalicji jest sformułowanie wspólnych celów. Wielonarodowe struktury i działania są wyrazem międzynarodowej solidarności i wspólnych wartości. Stwarzają one dodatkową korzyść politycznej legitymizacji podejmowanych działań i dodatnio wpływają na ich percepcję przez opinię publiczną.

Wielonarodowe działania niosą też ze sobą inne zagrożenia i ograniczenia, do których zaliczyć należy przede wszystkim:

- ograniczenie politycznej i wojskowej swobody działania;
- wydłużenie i skomplikowanie procedur podejmowania decyzji;
- konieczność realizacji dodatkowych zadań i uwzględniania narodowych interesów partnerów.

Powyższe trudności wynikają z różnic w możliwościach militarnych, odmiennych zasad działania, niepełnej interoperacyjności i narodowej specyfiki pracy sztabowej oraz różnic kulturowych, a nawet religijnych.

Wielonarodowa współpraca realizowana jest w różnych formach organizacyjnych, a wielonarodowe związki organizowane są zgodnie z zasadami **państwa wiodącego** (ang. *Lead Nation*), **państwa określającego ogólne ramy** (ang. *Framework Nation*) i **integracji** (ang. *Integration*).

**Państwo wiodące - Lead Nation** – związek wielonarodowy kierowany przez przedstawicieli jednego państwa. Obowiązują przy tym zasady dowodzenia i prowadzenia działań tego państwa. Sztab jest również w zasadzie obsadzony przez przedstawicieli jednego państwa. Pojedyncze stanowiska w sztabie mogą być zajmowane przez przedstawicieli sił zbrojnych wydzielających swe kontyngenty do danego związku. Ich udział zwiększa się w okresie działań. Jednostki innych państw podporządkowywane są tylko na okres działań.

**Państwo określające ogólne ramy - Framework Nation** – związek wielonarodowy, w którym jedno z państw spełnia decydującą rolę. Odpowiedzialne jest ono za dowodzenie, administrację i wsparcie logistyczne sztabu. Przedstawiciele tego państwa stanowią gros pracowników sztabu i zajmują kierownicze stanowiska. Zasady

dowodzenia i prowadzenia działań odpowiadają zasadom narodowym lub też – o ile zostanie to uzgodnione – procedurom NATO. Przedstawiciele państw wydzielających kontyngenty do takiego związku zajmują stanowiska w sztabie według ustalonego klucza. Wojska podporządkowywane są tylko na okres działań i obowiązują je procedury narodowe lub ogólne procedury NATO.

**Integracja - Integration** - związek wielonarodowy z wielonarodowym sztabem, przy czym stanowiska w sztabie z reguły odpowiadają udziałowi kontyngentu danego państwa w strukturach związku. Najważniejsze stanowiska w takim związku podlegają rotacji, zasady dowodzenia, prowadzenia działań, a czasami również szkolenia, odpowiadają procedurom NATO lub też ustalane są przez wszystkie uczestniczące państwa. Związki (jednostki) państw reprezentowanych w takim wielonarodowym związku mogą być podporządkowane już w okresie pokoju, najczęściej jednak na okres działań na zasadach dowodzenia operacyjnego (ang. *Operational Command – OPCOM*) lub kontroli operacyjnej (ang. *Operational Control – OPCON*). Pozostają one jednak w narodowej podległości służbowej i dyscyplinarnej. Ich zasady działania są zgodne z procedurami NATO lub też ustaleniami podjętymi przez zainteresowane państwa.

Podporządkowanie części sił zbrojnych strukturom wielonarodowym nie oznacza zupełnej rezygnacji z narodowej odpowiedzialności. Zarówno odpowiedzialność za własnych żołnierzy, jak i odpowiedzialność wobec parlamentu i społeczeństwa pozostają w gestii narodowej. Przekazanie uprawnień dowodzenia (ang. *Transfer of Authority – TOA)* dotyczy maksymalnie poziomu dowodzenia operacyjnego. Pełne dowodzenie (ang. *Full Command – FULLCOM*) pozostaje przy dowódcach narodowych.

Podczas działań w strukturach wielonarodowych występują zadania (obszary odpowiedzialności) pozostające w kompetencjach narodowych. Są to m.in.:

- podległość służbowa;
- ochrona i bezpieczeństwo wojsk;
- pozyskiwanie informacji (wywiad) i rozpoznanie;
- narodowe wsparcie dowodzenia;
- wsparcie działań (logistyka);
- współpraca z organizacjami / instytucjami wojskowymi i cywilnymi;

- informowanie opinii publicznej i współpraca z mediami.

Nie oznacza to, że niektóre z tych zadań nie mogą być, przynajmniej częściowo, realizowane wspólnie z partnerami.

## 2.2. WYBRANE ELEMENTY DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH DETERMINUJĄCE KSZTAŁTOWANIE UMIEJĘTNOŚCI PERSONELU DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH

Wyniki otrzymane w toku badań wskazały na istnienie szeregu determinantów mających wpływ na określanie kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w strukturach wielonarodowych.

Jednym z zasadniczych jest „środowisko", w jakim dana struktura międzynarodowa realizować będzie swoje zadania. Współczesne założenia i zasady prowadzenia działań, w których biorą udział narodowe komponenty minimum dwóch rodzajów sił zbrojnych dowodzone przez jednego dowódcę w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego w pierwszej kolejności podkreślają ich wielonarodowy charakter. W wielu publikacjach podaje się konieczność przygotowania sił zbrojnych poszczególnych państw Sojuszu do wykonywania wspólnych zadań. Aby sprostać temu wieloaspektowemu i interdyscyplinarnemu wyzwaniu dąży się do osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności w poszczególnych obszarach wspólnego funkcjonowania poszczególnych państw członkowskich NATO oraz ich sił zbrojnych. Zadania realizowane w tych obszarach dotyczą w pierwszej kolejności elementów systemów dowodzenia, środków walki oraz wsparcia logistycznego.

Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje konieczność nowego spojrzenia na zadania stawiane przed poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności dostosowania wielu aspektów ich działalności do wymagań osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z odpowiednikami pozostałych państw Sojuszu.

Udział wydzielonych komponentów we współczesnych operacjach połączonych wymaga przede wszystkim doskonałego zaplanowania i skoordynowania działań jed-

nostek różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrznych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Synchronizacja wysiłków jednostek o zróżnicowanych możliwościach prowadzić powinna do efektu synergiczności tak, aby skutki działań połączonych były większe niż suma działań tych rodzajów sił zbrojnych realizowanych osobno. W analizowanych materiałach zwraca się uwagę na fakt, że w zależności od charakteru zadań i środowiska, w jakim mogą być one prowadzone, operacje połączone dzielą się na powietrzno-lądowe, powietrzno-morskie, lądowo-morskie itp.[89]

Analiza literatury przedmiotu, w tym dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz publikacji w czasopismach fachowych wykazała, że wyodrębniane są w nich **dwie zasadnicze zasady dowodzenia fundamentalne podczas prowadzenia działań połączonych.** Zasadami tymi są**: jednoosobowości i jedności dowodzenia**. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Istota **jednoosobowości** dowodzenia wyraża się w sposobie podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. Stanowi ona zaprzeczenie kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona, zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia. Odgrywa szczególną rolę w warunkach **równorzędnego traktowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych**.

Wartym podkreślenia jest fakt, punktem wyjścia do sformułowania **zasady jedności dowodzenia** jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl **jednej koncepcji (jednego zamiaru).** W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji.

---

[89] M. Wiatr, M. Kozub, *Operacje połączone,* Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1999.

**Jedność dowodzenia** jest fundamentalną właściwością dowodzenia na operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.

Rozwój techniki wojskowej wywiera dwojakiego rodzaju wpływ na działania wojsk. Z jednej strony przyczynia się do coraz większego zazębiania się obszarów zainteresowania, oddziaływania i działania rodzajów sił zbrojnych. Powoduje to potrzebę koordynacji specyficznych poczynań oraz pogłębiania współpracy między rodzajami sił zbrojnych. Żaden rodzaj sił zbrojnych nie jest obecnie w stanie samodzielnie rozwiązać problem skutecznego prowadzenia operacji i skoordy-nowanego wykorzystania dostępnych środków walki. Przyszłe operacje prowadzone będą z reguły na dużych obszarach, a osiągnięcie rozstrzygnięcia uzależnione będzie od możliwości swobodnego przegrupowania sił na dużą odległość i skoncentrowania wysiłków w decydującym miejscu i czasie. Najważniejszym czynnikiem umożliwiającym wprowadzenie nowych sił jest przy tym sprawnie funkcjonujący system komunikacji oraz bezpieczeństwo dróg zaopatrywania. Warunkiem decydującym o możliwości skutecznego operowania przez wojska lądowe jest panowanie w powietrzu nad obszarem operacyjnym własnych wojsk i przewaga powietrzna nad obszarem zajmowanym przez siły zbrojne przeciwnika.

W odniesieniu do przedstawionych możliwości poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz zasad ich użycia w operacji połączonej w literaturze przedmiotu przedstawia się czynniki operacyjne – **siły, czas, przestrzeń i informację.** Istota prowadze-

nia operacji połączonej tkwi w ich umiejętnym i skoordynowanym zastosowaniu dla osiągnięcia złożonych celów[90].

W wielu publikacjach podkreśla się, że wzajemne zależności między tymi czynnikami oraz ich względna ważność ulegają częstym zmianom. Wielkość i skład sił połączonych będą zdeterminowane przez cele zakładane do osiągnięcia, potencjalne możliwości wojsk własnych i przeciwnika oraz warunki na teatrze operacji. W toku prowadzonych operacji połączonych może nastąpić konieczność dokonania zmian w zakresie wielkości zaangażowanych sił i środków oraz ich struktury. Zawsze jednak planując działania połączone dążyć należy do zbalansowania dostępnych sił tak, aby zgromadzić potencjał bojowy i zabezpieczenie logistyczne zapewniające wykonanie zadania.

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności międzynarodowego personelu organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Wywiązywanie się sił zbrojnych poszczególnych państw z porozumień sojuszniczych powoduje, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności Sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji będzie w swojej istocie operacją połączoną wymagającą od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępo-

---

[90] J. Knetki, *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.

wania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organy dowodzenia NATO oraz komponentów wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej realizować będą swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jaki i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność, a zarazem niepowtarzalność mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów operacji. Zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji determinuje także skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

Jednym z zasadniczych wniosków, jaki otrzymano w toku prac badawczych jest także to, iż w odniesieniu do właściwości działań połączonych **dowodzenie** jest jednym z zasadniczych determinantów powodzenia. Jednocześnie jako zasadnicze wyróżniki dowodzenia w tych operacjach wymienia się najczęściej **skuteczność, sprawność i efektywność.** Formułuje się je wobec **systemu dowodzenia działaniami połączonymi.** Podejście takie owocuje stwierdzeniami, iż jako kolejny warunek prowadzenia operacji połączonej określa się **właściwe określenie konstrukcji systemu dowodzenia**, w tym zwłaszcza identyfikowane celów, **struktury** oraz zadań dla wszystkich, materialnych oraz niematerialnych jego elementów.

Nie sposób przedstawić uwarunkowań powodzenia działań połączonych bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o strukturze i funkcjonowaniu systemu dowodzenia. Nabiera to szczególnego znaczenia zwłaszcza wobec: wzrostu roli i znaczenia informacji; potrzeby ciągłego kontrolowania procesów wykonawczych i sytuacyjnych; dążenia do skracania procesów koncepcyjnych i przekazania ich wyników do realizacji; zwiększenia ilości realizowanych zadań przez poszczególne podzespoły systemu oraz skomplikowania wzajemnych relacji elementów systemu.

W toku prac badawczych stwierdzono także, że niezależnie od wieloaspektowego podejścia do skuteczności i efektywności działań wielonarodowych szczególną rolę odgrywają warunki realizacji zadań przez systemy dowodzenia komponentów narodowych oraz poszczególnych rodzajów sił zbrojnych (lub ich komponenty). Po-

woduje to, bowiem potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w operacji połączonej. Ma ona szczególne znaczenie w warunkach, gdy nowoczesne środki walki umożliwiają rozbicie przeciwnika w dowolnym czasie i miejscu tylko wtedy, gdy wykorzystamy umiejętnie intelekt i zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie koordynują działania sił i środków w czasie prowadzenia operacji i walki. Działania koncepcyjne organów dowodzenia stają się zatem nie tylko nieodzowne ale i decydujące. „Walka" intelektualna stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Warunkiem uzyskania w wielonarodowych działaniach połączonych wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja operacji, racjonalne i w odpowiednim czasie zaplanowanie działań, efektywne i terminowe postawienie zadań do operacji oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie jej prowadzenia. Procesy te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach, obiektywnej ilościowo – jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach operacyjnych. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów sztabu oraz wykalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń, kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno–technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Przeprowadzone badania potwierdziły także, że z wielu względów, a głównie z uwagi na złożoność pola walki i olbrzymi wzrost roli informacji, czasu jej przetworzenia duże znaczenie we współczesnych działaniach połączonych odegra **czynnik czasu**. Wynika to przede wszystkim ze stale wzrastającej szybkości i zasięgu skutecznego działania współczesnych środków walki, dużej ruchliwości wojsk, ich zdolności

osiągania w krótkim czasie gotowości do działań bojowych oraz możliwości szybkiego wykonania manewru i niespodziewanego uderzenia.

W toku prowadzenia operacji i walki ilość czasu przeznaczonego na realizację przedsięwzięć związanych z dowodzeniem będzie zwykle ograniczona lub nawet skrajnie ograniczona. Odnosi się to szczególnie w zakresie opracowania i postawienia zadań.

We współczesnych konfliktach zbrojnych potwierdzony został dalszy stały **wzrost roli i znaczenia informacji** oraz potrzeby stałego kontrolowania pola walki. Czynniki powodujące złożoność działań połączonych znacznie komplikują procesy informacyjne. Wynika to stąd, że informacja zespala wszystko to, co dzieje się i będzie dziać na polu walki w zharmonizowaną całość. Informacja jako czynnik niematerialny stanowi fundament dowodzenia i sterowania środkami walki. Sprawność dowodzenia, zatem zależy również od zdobycia i posiadania w odpowiednim czasie stosownych informacji oraz terminowego ich przetworzenia.

Stałe kontrolowanie pola walki przez wielonarodowe dowództwo połączone jest jednym z podstawowych elementów zapewniających warunki wykonania zadania przez podległe wojska. Ciągłość tego procesu wynika z dynamicznej i stale zmieniającej się sytuacji. Ponadto pozwala to nie tylko przewidywać jej rozwój, ale również kształtować ją z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych potrzeb wojsk i dowództw poszczególnych komponentów.

W przypadku braku informacji trudne, a nawet wręcz niemożliwe, jest skuteczne użycie środków, np. rażenia oraz efektywne wykonanie uderzenia i manewru, jak też stawianie zdecydowanego oporu. We współczesnej operacji połączonej niezależnie od jej formy potrzeba precyzyjnie, nawet bardziej dokładnie niż to miało miejsce w przeszłości, łączyć ogień i manewr różnych środków. Czyni to dowódca i sztab na podstawie posiadanych informacji. Potrzeba znajomości ciągle zmieniającego się położenia obiektów i celów oraz dokonywania podziału zadań dla wykonawców powoduje konieczność koordynowania wieloprzestrzennego systemu pozyskiwania, analizowania, weryfikowania i przesyłania informacji różnych komponentów i ich jednostek.

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku współczesnych konfliktów zbrojnych pozwalają na stwierdzenie, że informacja stała się również obszarem bezpośrednich

zmagań stron. Osiągnięte w tej sferze rezultaty, sukcesy bądź porażki, mogą zdecydowanie wpłynąć na przebieg oraz końcowe rezultaty operacji. Efekty rozpoznania, maskowania i walki radioelektronicznej są bowiem tymi dziedzinami, które nie rzadko decydować mogą o osiągnięciu jej celu oraz wielkości poniesionych strat i kosztów.

Kolejną, jakże ważną własnością współczesnych działań połączonych jest stale **zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem**. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas nie wykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu integrowania działań przedstawicieli oraz komponentów różnych państw. Jest to rezultatem przede wszystkim innego podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizujących czynności informacyjno – decyzyjnych oraz spełnienia wymagań technicznych.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z działaniami wielonarodowymi wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności (działań zbrojnych) szeregu obszarów społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować, zatem organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne i inne o zasięgu krajowym, regionalnym itp.

Aby procesy informacyjno - decyzyjne w wielonarodowych działaniach połączonych przebiegały sprawnie należy odpowiednio wcześniej wykonać szereg przedsięwzięć, które umożliwiają przede wszystkim szybkie przystąpienie sztabu do działania w wypadku otrzymania nowego zadania lub zmiany sytuacji. Osiągnąć to można poprzez **operatywne** i **ciągłe** dowodzenie. Zasadniczymi kryteriami ich oceny jest czas reakcji i realizacji przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, czas reagowania wojsk, jakość realizacji zadań w zakresie dowodzenia, zdolność systemu dowodzenia do stałego dowodzenia wojskami i wpływania na rozwój sytuacji. **Operatywność dowodzenia** wyraża się głównie poprzez przygotowanie operacji w czasie umożliwiającym zorganizowane odparcie uderzenia przeciwnika lub zapewniającym wyprzedzenie go w wykonaniu uderzenia oraz reagowanie wojsk na polu walki w odpowiednim czasie.

Duże znaczenie w działaniach wielonarodowych będzie miało organizowania nieetatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. W tej sytuacji może zdarzyć się konieczność przekazywania rozkazów dla poszczególnych

komponentów zawierających zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub inne polecenia. Może to mieć miejsce zazwyczaj miejsce w przypadku konieczności najlepszego wykorzystania zdolności poszczególnych komponentów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu. Zapewnić to powinna właściwa **integracja dowodzenia.** Wyraża się ona miedzy innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Przyjęta w działaniach połączonych hierarchiczna struktura dowodzenia wymaga jednak czasami **decentralizacji**. Może to jednak nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zwłaszcza wtedy, gdy rozkazy dla kolejnych podwładnych zawierają zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z zamiaru wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Jednym z podstawowych warunków realizacji zadań podczas wielonarodowych działań połączonych jest **współdziałanie** i wzajemny szacunek, bazujący na zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk ich możliwości bojowych oraz zdolności do realizacji wspólnych zadań. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości działań połączonych pozwala stwierdzić, postrzega się je jako fundament współczesnego osiągnięcia celów militarnych. Wyartykułowana w dokumentach normatywnych doktryna działania jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego postępowania. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogóle wyznaczniki klasyfikacyjne. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet nie związanych bezpośrednio z prowadzeniem operacji połączonej.

Przedstawienie właściwości działań połączonych wykazało jak złożony mają one charakter i jakie piętno wywierają na procesy dowodzenia, w tym odnoszące się do struktury elementów systemu dowodzenia. Dotyczy to zarówno właściwości ogólnych, jak i poszczególnych aspektów specjalistycznych jakim sprostać musi cały personel dowództwa wielonarodowego, w tym zwłaszcza jego najważniejsze osoby funkcyjne.

Prowadzona analiza wskazała także, iż znajomość zasad działania poszczególnych komponentów i ich elementów daje dowódcy całą gamę możliwość modelowania systemu przygotowania i prowadzenia operacji wielonarodowych oraz wpływania na procesy koncepcyjne i wykonawcze. Stąd konieczność udziału podczas działań połączonych przedstawicieli narodowych zarówno w strukturach zarządzających jak i wykonawczych.

Każdy z komponentów sił zbrojnych ma swoją niezastąpioną funkcję, nie są one jednak celem dla siebie, lecz środkiem do celu. Brak wspólnych odnośników prowadzić może do rozbicia działań rodzajów sił zbrojnych na niezależne części. Pojedyncze przedsięwzięcia nie oddziaływają wówczas synergicznie i tym samym powstaje zagrożenie zmarnowania wysiłków. Zagrożeniu temu zapobiega się prowadząc połączone działania rodzajów sił zbrojnych, stanowiące formę pogłębionego współdziałania. Działania takie nie są przywiązane do określonej formy organizacyjnej, lecz wyrażają się w zróżnicowanych formach współpracy w ramach **działań wielonarodowych, podczas których ma miejsce nie tyle współdziałanie, co pełna integracja biorących w nich udział kontyngentów narodowych oraz jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych**. Tak więc dowódca prowadzący koalicyjną operację połączoną musi potrafić nie tylko właściwie oceniać możliwości i granice poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, lecz również w ramach posiadanego organu dowodzenia – dowództwa połączonego - zespolić je w spójną całość i skierować na wspólne cele.

## 2.3. WŁAŚCIWOŚCI ORGANIZOWANIA DOWODZENIA SIŁAMI KOALICYJNYMI

Analiza właściwości, zasad dowodzenia oraz odniesień do systemu dowodzenia obowiązujących podczas działań sojuszniczych i koalicyjnych NATO skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Zasadnicze różnice dotyczą natomiast: terminów określających podobne lub te same treści; różnej klasyfikacji i przyporządkowania tych samych terminów (do zasad lub wymagań); szczegółowości oraz odmiennego definiowania kwestii podobnych. Różnice te nie stanowią jednak znaczącej przeszkody w prowadzeniu wspólnych operacji wielonarodowych oraz stosowania sojuszniczych i narodowych procedur dowodzenia. Aby to było możliwe wymagana jest jednak znajomość założeń teoretycznych oraz umiejętne ich wdrażanie w praktyce.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Zjawisko dowodzenia wojskami koalicji (podobnie jak same koalicje militarne) nie jest wytworem naszych czasów. Działania wojenne przy użyciu sił wielonarodowych prowadzono już w zamierzchłej historii. Dobrym przykładem wydają się być wyprawy krzyżowe, realizowane przez armie reprezentujące prawie całą ówczesną Europę. Już wtedy można było dostrzec pewną specyfikę kierowania tego rodzaju wielonarodowymi strukturami. Odczuły to w roku 1386, podczas ostatniej krucjaty, połączone siły francusko - węgierskie, które w bitwie pod Nikopolis uległy armii tureckiej przede wszystkim z powodu **braku wzajemnego zaufania** sojuszników oraz niezrozumienia **różnic w mentalności narodowej**.[91] W tym konkretnym przypadku zabrakło również **jednego naczelnego dowódcy połączonych sił**.

---

[91] G. Reagan, *Błędy militarne*, VASCO, Warszawa 1992, s. 64.

Na początku XX wieku, podczas pierwszej wojny światowej, państwa Ententy potrzebowały trzech lat krwawych zmagań, aby zrozumieć potrzebę **jednoosobowego kierowania działaniami koalicji**. Funkcjonująca od 1917 roku Najwyższa Rada Wojenna okazała się być tylko nieudolnym substytutem naczelnego dowódcy. Dopiero marcowa ofensywa niemiecka wyniosła marszałka Focha na to stanowisko, co przyniosło znaczną poprawę jakości dowodzenia.[92]

Specyficzną cechą, z którą musi się liczyć dowódca takich sił, są ambicje narodowe. Kiedy w 1943 roku przygotowywano inwazję na Europę, strona amerykańska nie chciała oddać swoich wojsk pod dowództwo brytyjskiego generała.[93] Powołany wreszcie, po sporach polityków, naczelny dowódca - gen. Dwight Eisenhower do końca wojny usiłował, z różnym powodzeniem, pogodzić różnice poglądów, zasady postępowania, metody pracy czy wręcz różnice charakterów amerykańskich i brytyjskich oficerów pracujących w jego połączonym sztabie[94]. Charakterystyczna dla dowodzenia realizowanego w tych warunkach była również konieczność liczenia się z opinią publiczną własnego kraju. Takie dążenia były zresztą powodem licznych problemów generała Deversa, dowódcy amerykańskiej grupy armii, z francuskim generałem de Taissigny, który będąc dowódcą jednej z armii, znacznie chętniej wykonywał rozkazy swego rządu niż bezpośredniego amerykańskiego przełożonego[95].

Z problemami charakterystycznymi dla dowodzenia siłami wielonarodowymi spotkano się również podczas wojny w Zatoce Perskiej. Konieczność dowodzenia działaniami wojsk różnych rodzajów sił zbrojnych reprezentujących kilkadziesiąt krajów wymusiła na dowództwie sojuszniczym powołanie do życia specjalnej komórki - Sojuszniczego Centrum Koordynacji, Łączności i Integracji (C3IC - *Coalition Coordination Communications and Integrations Center*). Jego zadaniem było zapewnienie współpracy pomiędzy strukturami dowodzenia sił zbrojnych państw islamskich (w ramach których funkcjonowały różnorodne systemy dowodzenia) i nieislamskich, z

---

92 J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby,* Tom 2, BWW, Warszawa 1975, s.424.

93 Tamże, Tom 4, s. 320.

94 Tamże, s. 318-323.

95 F. Skibiński, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych*, wyd. 2, BWW, Warszawa 1977, s. 413-415.

których znaczna część należała do NATO lub (jak Francja) dysponowała zbliżonymi do natowskich systemami dowodzenia.

Wszystkie te historyczne i współczesne doświadczenia spowodowały, że w zasadniczych dokumentach normatywnych NATO znalazły się zapisy charakteryzujące podstawowe problemy dowodzenia działaniami w układzie koalicyjnym. Najczęściej specyfika dowodzenia siłami wielonarodowymi postrzegana jest w nich przede wszystkim poprzez:

- różnice w strukturach wojsk i zasadach ich działania;
- różne systemy uzbrojenia i rozpoznania;
- różnice w strukturze dowództw i systemów dowodzenia;
- problemy językowe;
- różnice kulturowe;
- nie zawsze tożsame interesy narodowe poszczególnych sojuszników.

Potwierdzenie powyższych ustaleń można znaleźć w obszernej literaturze fachowej państw zachodnich. Jej znajomość to współcześnie jedno z ważniejszych wyzwań stojących przed przedstawicielami ośrodków akademickich, dowództw rodzajów sił zbrojnych oraz jednostek przewidzianych do działania w ramach Połączonych Sił Zbrojnych Sojuszu.

Literatura ta (dokumenty normatywne o charakterze „sojuszniczym" - *Allied Publications* oraz porozumienia standaryzacyjne czyli *Standardizations Agreements* - STANAGs)[96] obejmuje całe spektrum problematyki militarnej, w zakresie której szczególną rolę, zdaniem decydentów NATO, odgrywa ujednolicenie zasad, procedur i sprzętu itp. Ważne miejsce zajmuje tam również problematyka dowodzenia. Analiza tych wydawnictw wydaje się mieć szczególne znaczenie dla rozwiązania rozpatrywanego problemu badawczego, gdyż zawierają one ustalenia, wytyczne czy wręcz wzory postępowania, jakie powinny być stosowane przez państwa członkowskie NATO. Są więc one istotnym źródłem informacji pozwalającym na zidentyfikowanie problemów z obszaru dowodzenia, które regulowane są na szczeblu układu militarnego, a tym sa-

---

[96] Szerzej dokumenty te zostały omówione w podrozdziale 1.6.

mym umożliwiającym określenie czynników determinujących sprawność dowodzenia w układzie narodowym i koalicyjnym.

Współczesne wspólne działanie przedstawicieli różnych państw w ramach struktury wojskowej NATO zakłada wielopłaszczyznową współpracę dowództw na tym samym poziomie dowodzenia, a także pomiędzy poszczególnymi poziomami i państwami. Ma to umożliwić elastyczne podejście do prowadzenia operacji NATO i spełnienia wynikających z nich wymogów. Jako najważniejsze można między innymi wymienić układ dowodzenia „wspierający – wspierany". Ma on zapewnić organom politycznym i wojskowym wszystkich szczebli możliwość elastycznego przenoszenia ciężaru dowodzenia tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne. Kładzie się także większy nacisk na prowadzenie działalności na szczeblu regionalnym. Uwzględnia się przy tym rosnące współzależności regionów. Dowództwa poszczególnych regionów zdolne powinny być do przyjmowania wojsk na własne terytorium oraz wydzielania odwodów wewnątrz regionu i komponentów do działania poza swoim regionem. Zakłada się także, że dowództwa w swojej działalności elastycznie podchodzić będą do elementów dowodzenia i koordynacji działań (linii rozgraniczenia, linii koordynacyjnych itp.). Ma to ułatwić prowadzenie przyszłych operacji. Jako kanon przyjęto także **wielonarodowość** personelu poszczególnych dowództw. Ma to zapewnić reprezentatywność poszczególnych państw Sojuszu w tych dowództwach oraz ułatwić współpracę pomiędzy nimi, a strukturami narodowymi.

Wielonarodowe dowództwa NATO oraz organizowane doraźnie wielonarodowe dowództwa połączone mają podobny schemat struktury i obejmują zazwyczaj następujące elementy:

- dowódcę wraz z grupą dowódcy;
- doradców politycznych i prawnych;
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów wielonarodowe (dowództwa połączone);
- zespoły lub oficerów łącznikowych
- łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych(dowództwa połączone);

- szereg narodowych komórek rozpoznawczych (ang. *National Intelligence Cells – NIC*), przeznaczonych do zapewnienia przepływu informacji pomiędzy narodowymi strukturami rozpoznawczymi a CJ2 (dowództwa połączone);
- sztab kierowany przez szefa sztabu (ang. *COS – Chief of Staff*) i zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:

➢ J1[97] – komórka personalno - administracyjna (ang. *Personnel and Administration*);
➢ J2 – komórka rozpoznawcza (ang. *Intelligence*);
➢ J3 – komórka operacyjna (ang. *Operations*), a w nim komórki operacji lądowych, morskich, powietrznych, specjalnych i kosmicznych, w zależności od składu sił;
➢ J4 – komórka logistyczna (ang. *Logistics*)
➢ J5 – komórka planistyczna (ang. *Plans and Policy*);
➢ J6 – komórka wsparcia dowodzenia i łączności (ang. CIS-*Command and Information System*);
➢ J7 – komórka szkoleniowa (ang. *Doctrine and Training*);
➢ J8 – komórka finansowa (ang. *Resourses and Finance*);
➢ J9 – komórka współpracy cywilno-wojskowej (ang. CIMIC - *Civil Military Cooperation*);
➢ Jednostki zabezpieczające, odpowiadające za zapewnienie niezbędnego personelu, organizację systemu łączności, wyposażenie, transport i bezpieczeństwo podczas funkcjonowania dowództwa.[98]

Przedstawiona struktura ma dosyć elastyczny charakter. Elementy poza połączonym sztabem (nie wchodzące w skład J1 ... J9) mogą mieć różny skład w zależności od konkretnych wymagań.

---

[97] J – *Joint* – symbol literowy oznaczający komórki dowództwa sił połączonych.

[98] *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych, pk. "Wspólna Tarcza – 2"*, pod redakcją J. Kręcikija, AON, Warszawa 2001.

### *2.3.1. Założenia funkcjonowania Regionalnego Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej*

Właściwości struktury dowództw oraz zadań ich poszczególnych elementów podać można na przykładzie wybranych dowództw NATO.

Jednym z nich jest **Regionalne Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej** (ang. *Regional Command Allied Forces North Europe – RC AFNORTH*) w Brunssum.[99]

Funkcjonowanie w nowej strukturze *AFNORTH* rozpoczął 1 września 1999 roku.[100] Natomiast do 3 marca 2000 roku trwało rozwinięcie dowództwa do przyjętego etatu oraz tworzenie nowych struktur organizacyjnych i funkcjonalnych. W dniu tym nastąpiło także przekazanie odpowiedzialności nowemu dowództwu. Ostatnią fazą kreowania nowego dowództwa jest jego konsolidacja w ramach nowego systemu dowodzenia oraz osiągnięcie pełnej zdolności operacyjnej w 2003 roku. W tym okresie, w przeciągu trzech lat dowództwo to powinno uzupełnić swoje stany osobowe oraz dowództw podległych do etatu pokojowego, zakończyć wdrażanie i kompletowanie stałej infrastruktury i innych elementów systemu dowodzenia, zakończyć szczegółowe planowanie oraz popularyzować poprzez ćwiczenia i treningi funkcje i zadania, jakie realizuje *AFNORTH* w swoim, jakże zwiększonym obszarze odpowiedzialności.

Obszar odpowiedzialności *AFNORTH* obejmuje obszar lądowy takich państw jak: **Belgia, Czechy, Dania, Niemcy, Luksemburg, Holandia, Norwegia, Polska oraz Wielka Brytania.** Natomiast obszar morski obejmuje**: Morze Irlandzkie, Kanał Lamanche, Morze Północne**, **wody terytorialne Norwegii** oraz **Bałtyk** wraz z **cieśninami bałtyckimi**. Daje to ponad siedem milionów kilometrów kwadratowych obszaru.

---

[99] W niektórych publikacjach można także spotkać nazwę: *Regional Headquarters Allied Forces North Europe – RHQ AFNORTH.*

[100] www.afnorth.nato.int.

Zasadnicze cele funkcjonowania *AFNORTH*, określone w Koncepcji Strategicznej Sojuszu, nakazują **Dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej** (ang. *Commander in Chief Allied Forces North Europe – CINCNORTH*) bezpośrednie wsparcie działań **Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych NATO w Europie.** Dotyczą one przede wszystkim uczestnictwa w odstraszaniu agresji przeciwko NATO, zapewnienia pokoju, bezpieczeństwa i integralności terytorialnej państw członkowskich będących w obszarze odpowiedzialności dowództwa, uczestniczyć w zapewnieniu ogólnej stabilności poza obszarem odpowiedzialności NATO poprzez promowanie wzajemnej współpracy i dialogu.

Dokumenty normatywne określają także, że w odniesieniu do powyższych celów personel tego dowództwa **musi być gotowy do:**

- prowadzenia operacji (działań) oraz wsparcia operacji wewnątrz lub pomiędzy poszczególnymi regionami;
- wspierania pod każdym względem działania Sojuszu prowadzone zgodnie z artykułem 5;
- zgodnie z decyzją przełożonego planowania, prowadzenia lub wspierania działań nie wynikających z roli i zadań NATO oraz odbywające się poza obszarem odpowiedzialności;

W swojej działalności **Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej** powinien współdziałać ze państwami członkowskimi Sojuszu oraz innymi państwami, nie będącymi jego członkami. Powinien także planować i wprowadzać w życie regionalną współpracę wojskową oraz przedsięwzięcia **Partnerstwa dla Pokoju** (*PfP*).[101]

Szeroki i interdyscyplinarny obszar działania nakreślony przedstawionymi celami spowodował, iż Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej określił **priorytety** jakie determinować będą funkcjonowanie jego dowództwa. Jako najważniejsze przyjęto:

- wsparcie prowadzonych operacji;
- osiągnięcie interoperacyjności wewnątrz *AFNORTH*;

---

[101] N. Prusiński, M. Strzoda, *Wojskowa struktura dowodzenia NATO,* AON, Warszawa 2002.

- rozwijanie w ramach *AFNORTH* zdolności **Dowództwa Wielonarodowych Sił Połączonych** (*Combined Joint Task Force HQ – CJTF HQ*);
- przygotowanie dowództwa do planowania i prowadzenia przyszłych wielonarodowych działań połączonych;
- rozwijanie indywidualnych umiejętności personelu.

Wsparcie prowadzonych operacji, dających się przewidzieć w przyszłości oraz operacje przeciwdziałania kryzysom nie ograniczają się tylko do zapewnienia personelu, wyposażenia i zaopatrzenia, ale obejmuje także treningi i ćwiczenia, formowanie i rozmieszczanie w nakazanych rejonach dowództw i wydzielonych jednostek. W przypadku, kiedy dowództwo regionalne lub któreś z dowództw podregionalnych określone zostanie jako stanowiące bazę (szkielet) formowania dowództwa wielonarodowych sił połączonych oraz wskazane zostaną obszary jego funkcjonowania, poczynania dowództwa skupione zostaną na modyfikacji ich struktur stosownie do potrzeb. Chcąc podnosić na wyższy poziom swoje umiejętności fachowe w realizacji przedsięwzięć wsparcia należy dołożyć wszelkich starań w zapewnieniu wiedzy o zasadach i założeniach prowadzenia tych działań. Jednocześnie wsparcie trwających operacji, niezależnie od położenia geograficznego lub regionalnego zaangażowania powinno pozwolić zachować przyjęte wcześniej priorytety.

Kolejnym priorytetem realizowanym przez *AFNORTH* jest wprowadzenie i rozwinięcie interoperacyjności. Nowy, ogromny obszar odpowiedzialności obejmuje duże obszary lądowe i morskie, dlatego zbliżenie międzynarodowe oraz poszczególnych rodzajów sił zbrojnych staje się żywotnym zagadnieniem. Przyjmuje się, że osiągnięcie właściwego poziomu interoperacyjności może być osiągnięte poprzez zaadoptowanie wspólnych doktryn, zasad działania, struktur, procedur, standardów oraz kompatybilnego wyposażenia. Nowa struktura dowodzenia NATO oraz koncepcja strategiczna spowodowała, że powietrzne, morskie i lądowe komponenty narodowe nie są w stanie realizować zadań regionalnych bez spełnienia wymogu osiągnięcia interoperacyjności. Dlatego zakłada się, że w pierwszej kolejności osiągać się będzie odpowiedni poziom współdziałania pomiędzy dowództwem regionalnym, a dowództwami komponentów i połączonymi dowództwami podregionalnymi. W tym samym czasie powinna być osiągnięta i rozwijana interoperacyjność pomiędzy dowództwami

komponentów, a połączonymi dowództwami podregionalnymi. Zapewni się tym samym to, iż wszystkie dowództwa regionu będą pracować jako jedna „jednostka operacyjna". Aby to osiągnąć określone zostały podstawy nowej koncepcji określającej, miedzy innymi, ważność interinstytucjonalnych relacji wspierający – wspierany, proces koordynacji działań połączonych oraz działalność informacyjną.

Kolejnym priorytetem stało się rozwijanie zdolności do działania dowództwa wielonarodowych sił połączonych (*CJTF*). Określono, że w pierwszym rzędzie przystąpić należy do doskonalenia takich obszarów jak personel, wyposażenie oraz procedury. W dalszej kolejności wprowadzić należy spójny program ćwiczeń i treningów. Działania te powinny być podejmowane w ścisłym współdziałaniu z innymi dowództwami wielonarodowych sił połączonych, Regionalnym Dowództwem Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Południowej oraz Dowództwem Floty Uderzeniowej Atlantyku. W szeregu dokumentach podkreśla się, że koncepcja *CJTF* obejmuje zarówno szeroko rozumiany proces jak i struktury. Jako proces powinna ona pozwolić państwom Sojuszu na zgromadzenie i przygotowanie sił i ich możliwości do wspólnego działania. Jako struktura, tworzy natomiast architekturę stosowaną bezpośrednio do kreowania międzynarodowych sił połączonych.

Analiza literatury pozwoliła na także na wyciągnięcie wniosku dotyczącego przygotowanie dowództwa do planowania i prowadzenia przyszłych wielonarodowych działań połączonych. Jego istota sprowadza się do tego, że *AFNORTH* identyfikował będzie możliwe w przyszłości zagrożenia oraz scenariusze prowadzenia wielonarodowych operacji połączonych, opracowywał założenia prowadzenia tych działań oraz rozwiązań doktrynalnych. W dalszej kolejności opracowane scenariusze oraz założenia działań sprawdzane być powinny w trakcie ćwiczeń i treningów. W działalność tę zaangażowane być powinny wszystkie dowództwa podległe *AFNORTH*.

Ostatnim, ale wcale nie najmniej ważnym priorytetem, który *AFNORTH* traktuje z całą powagą, stało się rozwijanie indywidualnych umiejętności personelu dowództw. Podkreśla się, że ludzie są największą wartością, która decyduje zarówno o „obliczu" danego dowództwa jak i o jakościowych efektach jego funkcjonowania.

Dokonując analizy literatury przedmiotu stwierdzić należy, że *AFNORTH* spełnia znaczącą rolę na kontynencie europejskim. Podlegają mu, bowiem nowoczesne

siły konwencjonalne poszczególnych państw członkowskich. Zapewniają one utrzymanie linii komunikacji umożliwiających relatywnie niezakłócone przegrupowanie sił w każdym kierunku.

Podkreśla się także wielokrotnie, że zdolności do planowania i prowadzenia działań połączonych w ogromnym, trójwymiarowym obszarze odpowiedzialności jest kluczem do osiągnięcia celów.

Osiągnięcie przedstawionych powyżej celi i priorytetów, a zwłaszcza spełnienie ich międzynarodowego i połączonego charakteru nie byłoby możliwe bez odpowiedniego zaprojektowania struktury wewnętrznej dowództwa.

Jako znaczący przytoczyć należy przykład balansowania pomiędzy proporcami struktury **Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej.** W jego strukturze pokojowej znajduje się, bowiem:

- 36% personelu wojsk lądowych;
- 30% personelu sił powietrznych;
- 21% personelu marynarki wojennej;
- 13% personelu stanowi obsadę zmienną możliwą do obsadzenia przez przedstawicieli wszystkich rodzajów sił zbrojnych.[102].

Dowództwo zawiera także szereg elementów logistycznych, łączności i zabezpieczenia. Ogólna liczba personelu *AFNORTH HQ* obejmuje ponad 2400 osób należących do 14 państw. Francja, która nie uczestniczy w strukturze militarnej NATO, ściśle współpracuje z *AFNORTH HQ,* gdzie posiada łącznikową misję wojskową.

Ogólną liczbę personelu *AFNORTH HQ* stanowią między innymi przedstawiciele:

- Niemiec: 758 osób – 34,2% ogółu personelu;
- Stanów Zjednoczonych: 601 osób – 23,7% ogółu personelu;
- Wielkiej Brytanii: 338 osób – 17,1% ogółu personelu;
- Holandii: 216 osób – 8,2% ogółu personelu;
- Belgii: 171 osób – 6,5% ogółu personelu;

---

[102] www.afnorth.nato.int

- Polski: 97 osób – 3,8% ogółu personelu;
- Danii: 51 osób – 2,9% ogółu personelu;
- Norwegii: 29 osób – 1,9% ogółu personelu;
- Czech: 25 osób – 1,6% ogółu personelu;
- Kanady: 24 osób – 1,0% ogółu personelu;
- Włoch: 18 osób – 0,3% ogółu personelu;
- Hiszpanii: 8 osób – 0,3% ogółu personelu;

**WĘGIER: 3 OSOBY – 0,1% OGÓŁU PERSONELU;**

- Turcji: 1 osoba – 0,1% ogółu personelu[103].

Skład struktury na najwyższym poziomie obejmuje Dowódcę (ang. *Commander-in-Chief – CINCNORTH*), którym jest „czterogwiazdkowy" admirał lub generał (por. załącznik XXX.) oraz Zastępca Dowódcy (ang. *Deputy Commander-in-Chief – DCINC*) - „trzygwiazdkowy" admirał lub generał. Każdy z nich posiada do dyspozycji własny sztab, stanowiący obsadę jego biura. Dowódca i jego zastępca decydują o polityce, decyzjach i wszelkich zasadniczych zagadnieniach realizowanych przez *AFNORTH*. Stanowisko dowódcy i zastępcy *AFNORTH HQ* zajmują rotacyjnie przedstawiciele Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Członkowie Sztabu Specjalnego – **Doradca Polityczny** (ang. *Political Advisor – POLAD*), Doradca Prawny (ang. *Legal Advisor – LEGAD*), szef biura prasowego (ang. *Public Information Office – PIO*) oraz Szef Francuskiej Misji Wojskowej (ang. *French Military Mission – FMM*) mają za zadanie doradzać dowódcy w zakresie zagadnień będących w ich obszarach funkcjonalnych.

Drugi poziom dowództwa obejmuje Szefa Sztabu (ang. *Chief of Staff - COS*), którym jest belgijski „trzygwiazdkowy" admirał lub generał. Kolejnymi są: Zastępca Szefa Sztabu (ang. *Deputy Chief of Staff - DCOS*), Dyrektor Zarządzania Operacyjnego (ang. *Director of Operational Management – DOM*) oraz Dyrektor Sztabu (ang. *Director of Staff – DOS*). Wraz ze swoimi sztabami transponują cele polityczne i opracowują dyrektywy w celu koordynowania wszelkich działań poszczególnych komponentów

---

[103] www.afnorth.nato.int

sztabu. W niedalekiej przyszłości dokonana zostanie zmiana obsady szefa sztabu i jego zastępcy. Szefem sztabu będzie przedstawiciel Holandii, natomiast jego zastępcą Belg. Stanowisko Dyrektora Zarządzania Operacyjnego oraz Dyrektora Sztabu zajmują rotacyjnie przedstawiciele Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Trzeci poziom dowództwa tworzą **Asystenci Szefa Sztabu** (ang. *Assistant Chief of Staff – ACOS*) wraz z podległymi im komórkami organizacyjnymi, którymi są oddziały łączące specjalistów rodzajów sił zbrojnych (ang. *J - Division*).

Struktura dowództwa nie odbiega od przyjętych w dokumentach normatywnych kanonach i obejmuje oddziały od J-1 do J-9.[104] Jednak z uwagi na „zazębiający" się zakres zadań, niektóre oddziały grupują specjalistów realizujących różne funkcje, np. J-3/7, J-5/9. W tych przypadkach jednemu asystentowi szefa sztabu podlegają dwa (lub więcej) obszary funkcjonalne.

Obecnie w skład dowództwa *AFNORTH* wchodzą:

- oddział J-1 Personalny (ang. *Personnel*);
- oddział J-2 Rozpoznania (ang. *Intelligence*);
- oddział J-3/7 Prowadzenia Operacji i Treningów (ang. *Operations & Training*);
- oddział J-4 Logistyczny i Inżynieryjny (ang. *Logistic & Ingineering*);
- oddział J-5/9 Planowani i Współpracy Cywilno-Wojskowej (ang. *Plans & Civil-Military Co-operations*);
- oddział J-6 Łączności i Systemów Informatycznych (ang. *Communications & Information Systems*);
- oddział J-8 Finansowy (ang. *Financial Controller*).

Poszczególne oddziały realizują przypisane im funkcjonalnie zadania w odniesieniu do założeń funkcjonowania dowództwa. Odnoszą się one głównie do:

- przygotowania dowództwa oraz podległych mu struktur do realizacji zadań kolektywnej obrony w myśl artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego;
- planowania i przygotowania koncepcji działania w operacjach wykraczających poza artykuł 5;

---

104 *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*, ..., 4A1-1 do 1-3.

- przewidywania i przeciwdziałania zagrożeniom oraz elastycznego reagowania na sytuacje kryzysowe;
- promowania stabilizacji w regionie;
- uczestnictwa w przedsięwzięciach realizowanych w ramach programu Partnerstwo dla Pokoju i innych dotyczących współpracy międzynarodowej;
- realizacji innych zadań wynikających z przypisanych funkcji specjalistycznych.

Integralną częścią dowództwa są także wspierające i zabezpieczające jego funkcjonowanie, są to:

- **Grupa Wsparcia Łączności i Informatyki Regionu Północnego** (ang. *Northern Region CIS Support Group – NRCISSG*);
- **Grupa Wsparcia AFNOTRH** (ang. *AFNORTH Support Group – ASG*).

***NRCISSG*** odpowiada miedzy innymi za zapewnienie przesyłania informacji wewnątrz dowództwa oraz do przełożonego, dowództw i jednostek podległych, współdziałających oraz elementów układu niemilitarnego. Jego zadania obejmują także ochronę informacji w systemach użytkowych, jej magazynowanie oraz inne procesy informatyczne realizowane w układzie nadawca – odbiorca.

***ASG*** zajmuje się natomiast całokształtem przedsięwzięć związanych z logistycznym, administracyjnym, transportowym i szeroko rozumianym socjalnym zabezpieczeniem personelu i infrastruktury dowództwa *AFNORTH*.

Integralną częścią dowództwa jest także **Komórka Partnerstwa dla Pokoju** (ang. *Partnership for Peace Staff Element - PSE*) funkcjonująca od czerwca 1998 roku. Początkowo pracowało w niej trzech oficerów NATO, jeden podoficer oraz przedstawiciele sześciu państw uczestniczących w programie. W ostatnim okresie dokonano jej reorganizacji. Powstał **Wydział PSE** (ang. *PSE Branch*), w którym zwiększono obsadę o trzech dalszych przedstawicieli państw stowarzyszonych oraz dwóch oficerów NATO oraz zorganizowano sekcje:

- Treningów i Oceny (ang. *Training & Assessment*);
- Programowania (ang. *Programming*);
- Ćwiczeń i Prowadzenia Operacji (ang. *Exercises & Operations*).

Personel wydziału ma za zadanie współpracować ze wszystkimi pozostałymi elementami dowództwa w zakresie planowania oraz realizacji wszelkich przedsięwzięć realizowanych w ramach *PfP*; promowania idei wzajemnej współpracy pomiędzy państwami Sojuszu, a innymi państwami regionu; koordynować przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń i treningów w ramach *PfP* oraz realizować szereg innych zadań wynikających z programu *PfP*, porozumień międzynarodowych oraz koncepcji udziału innych państw w operacjach NATO.

### *2.3.2. Założenia powoływania i funkcjonowania doraźnych dowództw wielonarodowych*

Założenia prowadzenia wielonarodowych operacji połączonych zawarte są głównie w *AJP-1(B) Doktrynie sojuszniczych działań połączonych*. Ma ona szczególne znaczenie, jako normatywny dokument NATO ustalający zasady działania także wojsk w operacjach połączonych. Analiza zawartych w nim treści wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie:

- przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowództw[105];
- struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych [106];
- treści podstawowego dokumentu dowodzenia - rozkazu dowódcy sił połączonych;
- zasad dowodzenia;
- relacji dowodzenia;
- specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia[107].

---

[105] *AJP-1(B)*, s. 3-1 - 3-5.

[106] Tamże, s. 4A1-1 - 4A1-3 oraz 4-8.

[107] Tamże, s. 4-5.

Szczególną wartość na użytek rozwiązania problemu posiada część opracowania dotycząca lądowego komponentu sił połączonych, która zawiera wytyczne dotyczące:

- struktury dowództwa tego komponentu oraz zadania poszczególnych jego elementów[108];
- przebiegu procesu planowania i kierowania działaniami wojsk lądowych (jako składowej sojuszniczych sił połączonych);
- charakterystyki obowiązujących elementów dowodzenia i koordynacji działań[109].

Precyzyjna charakterystyka wymienionych powyżej rozwiązań w opracowaniu regulującym wysoce skomplikowane działania (różnych rodzajów sił zbrojnych pochodzących z różnych państw) stanowi kolejne potwierdzenie hipotezy o szczególnym ich znaczeniu dla sprawności dowodzenia w układzie koalicyjnym.

Problematyka dowodzenia działaniami sił wielonarodowych poruszana jest także w publikacjach sił zbrojnych poszczególnych państw NATO. Na przykład regulamin *FM 101-5 Organizacja i praca sztabów* Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych USA poświęca tej problematyce odrębny podrozdział, precyzując przede wszystkim strukturę dowództw w działaniach wielonarodowych (czyli typu *combined*[110]) podając szereg możliwości w tym zakresie[111].

Regulamin działań wojsk lądowych tejże armii[112] zawiera stwierdzenie, iż dowodzenie siłami wielonarodowymi jest w znacznym stopniu ułatwione, jeżeli struktura dowództw komponentów narodowych uczestniczących w tego rodzaju działaniach jest zbliżona.

To samo odnosi się do przebiegu procesu dowodzenia (a szczególnie planowania). Rozwiązanie takie pozwala także na uproszczenie szkolenia i ułatwienie pracy oficerów łącznikowych, których działalność wywiera niebagatelny wpływ na obieg

---

108 Tamże, s. 12-4 - 12-5.

109 *Land Area of Operations Control Measures*. Tamże, s.12-6.

110 *Combined operations* - działania wielonarodowe (sojusznicze) - działania prowadzone wspólnie przez siły dwóch lub więcej państw sojuszniczych w celu wykonania jednego zadania. *AAP-6*, s. 2-C-6.

111 *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1984, rozdział 2, podrozdział V.

112 *FM 100-5 Działania operacyjne (Operations)*, Washington 1993.

informacji pomiędzy poszczególnymi dowództwami, a tym samym na skuteczność dowodzenia[113].

Analiza treści jednego z zasadniczych dokumentów normatywnych Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii *ADP-1 Działania operacyjne (Operations)* wskazuje, że problematyka dowodzenia w działaniach wielonarodowych także tam postrzegana jest przez pryzmat wielonarodowych dowództw, do określenia ich struktur organizacyjno-funkcjonalnych włącznie[114]. Podkreśla się także wzajemne relacje pomiędzy dowództwami narodowymi, które to relacje będą znacznie utrudnione w przypadku występowania pomiędzy nimi (dowództwami) zasadniczych różnic strukturalnych. Oczywiście akcentowana jest także problematyka wspólnego języka dowodzenia oraz rola oficerów łącznikowych, którzy wykazywać się muszą nie tylko znajomością doktryny, ale i procedur dowodzenia stosowanych w dowództwach, do których zostali oddelegowani. W takiej sytuacji poważne rozbieżności w tym zakresie prowadzić będą do utrudnienia przekazywania wszelkiego rodzaju informacji wynikających z udziału oficerów łącznikowych w procesie dowodzenia. Jak gdyby dla podkreślenia tych spostrzeżeń regulamin zawiera stwierdzenie, że wspólne procedury w bardzo dużym stopniu ułatwiają współpracę pomiędzy siłami różnych państw w działaniach wielonarodowych[115].

Wartym podkreślenia jest także fakt, że ostatnich latach także polska literatura wojskowa wzbogaciła się o szereg interesujących publikacji odnoszących się między innymi do problematyki dowodzenia w nowych warunkach polityczno – militarnych, ze szczególnym uwzględnieniem integracji z NATO, a co za tym idzie – udziału w działaniach o charakterze wielonarodowym. Analiza tych wydawnictw pozwala dostrzec nowe spojrzenie na rozpatrywaną problematykę.

Dążenie do osiągnięcia odpowiedniego poziomu współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych państw wymaga odpowiedniego przygotowania personelu.

---

[113] Tamże, str. 5-5.

[114] *ADP-1 Operations*, 1994, s. 6-2.

[115] Tamże, s. 6-3 do 6-5.

Działania te zmierzać powinny do osiągnięcia szeregu celów cząstkowych, w tym zwłaszcza:

- jednolitego rozumienia terminów dotyczących problematyki dowodzenia oraz prowadzenia działań wielonarodowych;
- jednolitego podejścia do zagadnienia organizacji dowodzenia, charakteru podległości i rodzaju zależności;
- wprowadzenia standardowych znaków i skrótów oraz jednolitej „filozofii" pracy na graficznych dokumentach dowodzenia;
- standardowego układu pisemnych dokumentów dowodzenia;
- jednolitej pod względem funkcjonalnym struktury dowództw i stanowisk dowodzenia;
- wprowadzenia takiego modelu procesu przygotowania operacji (walki), który w najistotniejszych (decydujących) momentach przystawałby do działań realizowanych w dowództwach NATO.[116]

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wskazują, że dowodzenie w układzie koalicyjnym oznacza nową jakościowo sytuację. Gdzie zarówno w relacjach dowodzenia (podległości), funkcjonalnych oraz współdziałania występować będą organa dowodzenia różnych, koalicyjnych armii. Analiza struktur dowództw sił wielonarodowych (ang. *combined forces, allied forces, multinational forces*) zawartych tak w wydawnictwach sojuszniczych (np. *AJP-1A*), jak i narodowych (np. *FM 101-5* Wojsk Lądowych USA) wskazuje, że istnieją trzy zasadnicze możliwości organizacji struktury dowodzenia tego rodzaju siłami.

Pierwszy wariant przewiduje wystawienie równorzędnych sił przez uczestniczące w sojuszu państwa, które to siły odpowiadają zwykle za określony obszar działania i podlegają naczelnemu dowódcy wojsk sojuszniczych .

W takiej sytuacji dowództwo wielonarodowe organizowane jest tylko dla tego właśnie naczelnego dowódcy.

---

[116] Materiały z sympozjum naukowego na temat: *Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1997, s. 37-39.

Drugi wariant przewiduje podporządkowanie kontyngentów danego rodzaju sił zbrojnych dwóch lub więcej krajów dowódcy sojuszniczemu. Wymaga to organizacji dowództw międzynarodowych aż do najniższego szczebla dowodzenia, w którym partycypują dwie lub więcej narodowości.

Wariant trzeci stanowi kombinację dwóch poprzednich. Na przykład dowódca sojuszniczy może podzielić obszar działania na kilka mniejszych obszarów działań wielonarodowych, wewnątrz których dysponowane siły zorganizowane zostają według „klucza narodowego".

W każdym z możliwych rozwiązań wystąpi (choć nie zawsze na tym samym szczeblu) sytuacja współdziałania (lub zależności przełożony – podwładny) dowództw różnych armii, a tym samym zaistnieje całe spektrum przedsięwzięć wynikających z tego rodzaju kontaktów.

Do najważniejszych należeć będzie:

- wymiana informacji (obieg dokumentów dowodzenia) pomiędzy dowództwami w różnych relacjach;
- współdziałanie pokrewnych funkcjonalnie komórek różnych organów dowodzenia;
- formowanie mieszanych (wielonarodowych) dowództw;
- organizacja służby łącznikowej.

W konsekwencji przedstawionych powyżej analiz, niezależnie od przyjętego rozwiązania, osiągnięcie zdolności do dowodzenia w tym wydaniu jest niczym innym jak osiągnięciem interoperacyjności w tym obszarze.

Interoperacyjność, zgodnie z obowiązującymi w siłach zbrojnych państw NATO poglądami to „zdolność systemów, jednostek lub sił do zapewnienia szeroko rozumianego wsparcia, korzystania ze wsparcia innych systemów, jednostek lub sił, a także zdolność do wzajemnej wymiany w tym zakresie, pozwalająca na skuteczne wspólne działanie"[117].

Przeniesienie znaczenia tej definicji do problematyki dowodzenia wskazuje na konieczność posiadania takiego systemu dowodzenia, który będzie w stanie skutecznie współpracować z systemami dowodzenia innych armii, korzystać z technicznego, in-

---

[117] *AAP-6*, s. 2-I-6.

formacyjnego i osobowego wsparcia z ich strony a nawet być zdolnym do wymiany pewnych elementów.

Stojąc przed zadaniem ustalenia czynników, które odgrywają szczególną rolę w dowodzeniu działaniami o charakterze koalicyjnym, na potrzeby dalszych badań odrzucono element kompatybilności systemów łączności (technikę i technologię systemów dowodzenia), jako warunek oczywisty. Podobnie potraktować należy konieczność znajomości wojskowego języka angielskiego przez zasadnicze osoby funkcyjne w stopniu umożliwiającym wymianę podstawowych informacji, przyjmowanie i stawianie zadań, składanie meldunków oraz organizację współdziałania. Niebagatelną rolę odgrywa także konieczność tłumaczenia (od pewnego szczebla) dokumentów dowodzenia, co z konieczności wydłuża czas planowania działań. Może także ze względu na narodowe różnice doktrynalne i pojęciowe stanowić zagrożenie dla właściwego i jednoznacznego zrozumienia przekazywanej informacji[118]. Pamiętać należy o randze tego zjawiska, które jest mocno akcentowane w różnego rodzaju opracowaniach tak narodowych jak i sojuszniczych. Problem ten dotyka także sił zbrojnych od lat funkcjonujących w sojuszniczych strukturach. Świadczy o tym fakt, że jednym z zadań ciążących na pionie funkcjonalnym G(S)6 (wsparcie dowodzenia) jest szybkie tłumaczenie wchodzących i wychodzących dokumentów dowodzenia, jeżeli zostały one, lub mają zostać, sporządzone w języku innym niż ojczysty.

W świetle powyższych analiz można uznać, że pewna grupa czynników decydujących o sprawności dowodzenia będzie występowała zawsze, nie będąc w sposób bezpośredni uzależniona od narodowego lub wielonarodowego charakteru działań. Dokonane oceny wskazują, że do czynników takich można zaliczyć:

- żywotność systemu;
- dobór personelu do dowództw działających w systemie koalicyjnym;
- poziom wyszkolenia personelu;
- oddziaływanie przeciwnika;
- otoczenie w jakim funkcjonuje system dowodzenia.

---

118 *FM 100-5 Operations*, Department of the Army, Washington 1993, s. 5-2.

Oczywiście, zaistnieją także pewne związki pośrednie, chociażby: konieczność większego nakładu pracy w celu uzyskania wysokiego poziomu wyszkolenia dowództwa wielonarodowego w stosunku do narodowego; dłuższy, w początkowym okresie zgrywania dowództw, czas trwania cyklu decyzyjnego; mniejsza odporność na dezinformację.

Jednakże czynnikami decydującymi o sprawności dowodzenia, które będą w sposób bezpośredni związane z koalicyjnym charakterem działań jest niewątpliwie struktura dowództw i sposób zorganizowania stanowisk dowodzenia; przyjęte procedury dowodzenia oraz wytwarzane w czasie procesu dowodzenia dokumenty dowodzenia.

Doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych oraz wyników prowadzonych badań dobitnie wskazują, że na przebieg i wynik starcia zbrojnego zależą w pierwszym rzędzie od jakości żołnierzy po obu walczących stronach. Szczególną zaś rolę odgrywa **dowódca**, decydent i organizator walki zbrojnej. Wiedza ogólna i zawodowa, umiejętności organizatorskie i osobowość dowódcy – to wyjątkowo ważne składniki wartości bojowej danego oddziału, związku taktycznego lub operacyjnego, czy też wreszcie całości sił zbrojnych. Stanowią zatem o wartości mającej istotny wpływ na powodzenie na polu walki.

W odniesieniu do personalnych uwarunkowań systemu dowodzenia dąży się do doboru personelu, a zwłaszcza dowódców o cechach osobowych, niezbędnych do wykonania określonych zadań, zdolnych sprostać szczególnym wyzwaniom wynikającym z konkretnej sytuacji polityczno-militarnej. Ma to szczególne znaczenie w operacjach połączonych, w których wymagane jest myślenie w kategoriach wykraczających poza własny rodzaj sił zbrojnych i interes narodowy..

W uwarunkowaniach dowodzenia w sojuszniczych operacjach połączonych dowódca musi posiadać dogłębną wiedzę o słabych i silnych stronach każdego komponentu, a w wielonarodowych operacjach połączonych powinien także znać możliwości sił wydzielonych przez inne kraje. Wymaga to od niego politycznej świadomości połączonej ze znajomością historii, kultury i współczesnych uwarunkowaniach innych krajów.

Dowódca musi spoić wszystkie połączone i narodowe komponenty w jeden silny zespół i własnym przykładem motywować go do działania. W momentach kryzysowych, a takie niewątpliwie pojawiają się w każdej operacji, dowódca musi wykorzystać swoje umiejętności przywódcze w celu odbudowy morale wojsk i wzajemnego zaufania członków koalicji bądź sojuszu.

Musi on także podejmować decyzje, które mają doprowadzić do osiągnięcia określonego celu. Nie może rozpraszać swojego wysiłku na osiągnięcie doraźnych korzyści. Musi być zdolny do zidentyfikowania kluczowych czynników zapewniających osiągnięcie celu operacji (np. środek ciężkości przeciwnika, decydujące punkty) i umieć wykorzystać nadarzające się sytuacje. Powinien zachować spokój w sytuacjach niejasnych, a także wówczas, gdy starcie osiągnęło punkt kulminacyjny. W przypadku operacji połączonych możliwość wystąpienia przedstawionych powyżej sytuacji będzie oczywiście kilkakrotnie wyższa niż w działaniach jednego rodzaju sił zbrojnych. Dlatego też musi występować wzajemne zrozumienie między dowódcą połączonych sił i dowódcami komponentów w celu zapewnienia jedności wysiłku. Dowódca operacyjny powinien zapewnić każdemu dowódcy komponentu takie same możliwości prezentowania swojego stanowiska i nie może preferować żadnego rodzaju sił zbrojnych. Powinni oni być w pełni zaangażowani w proces planowania operacji i mieć niezbędne środki i swobodę działania umożliwiające osiągnięcie postawionych im zadań.

Można z dużym stopniem prawdopodobieństwa założyć, że w obecnych warunkach wojska lądowe Sił Zbrojnych RP mogą zostać zaangażowane:

- w operacjach połączonych prowadzonych przez narodowe komponenty rodzajów sił zbrojnych;
- w wielonarodowych operacjach połączonych gdzie jako kraj wiodący lub tworzący ramy struktur dowodzenia występuje Polska;
- w wielonarodowych operacjach gdzie Polska jako państwo uczestniczące wydzielające kontyngent narodowy.[119]

Z powyższych uwarunkowań wynika, iż dowódca operacyjny i jego dowództwo opracowują i realizują plan kampanii. Muszą doskonale rozumieć współzależności

---

[119] *Podstawowe założenia operacji połączonych,* AON, Warszawa 2000.

występujące pomiędzy strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomem działań wojennych. Muszą także znać i respektować odpowiedzialność dowódców komponentów w zakresie planowania i prowadzenia narodowych i wielonarodowych operacji.

Rola dowódcy szczebla operacyjnego w dużej mierze zależeć będzie od tego, czy podległe mu wojska są zaangażowane w narodowej operacji połączonej czy też w operacji wielonarodowej, w której jego kraj jest państwem wiodącym bądź też dowodzi kontyngentem narodowym w operacjach kierowanych przez inny kraj. Można zatem przyjąć, że w operacjach narodowych lub operacjach połączonych w których Polska jest co najmniej państwem spełniającym decydującą rolę, dowódca operacyjny będzie pełnił obowiązki dowódcy połączonych sił. W operacjach wielonarodowych, w których wiodącą rolę spełnia inny kraj dowódca szczebla operacyjnego będzie dowódcą kontyngentu narodowego.

Analiza dokumentów normatywnych NATO wykazała, że dowódca wielonarodowych sił połączonych jest odpowiedzialny za:

- prowadzenie oceny sytuacji operacyjnej;
- opracowanie planu operacji ukierunkowanego na osiągnięcie celów strategicznych. Plan operacji określa ramy w których komponenty wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i sił specjalnych będą prowadzić operację. Stanowi on również podstawę do opracowania planu zabezpieczenia logistycznego;
- przydział sił i środków dowódcom komponentów;
- ustanowienie elementów łącznikowych z dowódcami i władzami wspierającymi jego operację lub działającymi niezależnie w jego obszarze odpowiedzialności, jak również między siłami podległych mu komponentów;
- zapewnienie skoordynowanego użycia wszystkich dostępnych sił i środków w celu optymalizacji ich wykorzystania;
- określenie i wymuszenie zabezpieczenia logistycznego niezbędnego do osiągnięcia pełnej zdolności bojowej podległych mu sił i utrzymanie tego zabezpieczenia przez cały czas trwania operacji;

- sprawdzenie czy struktury systemów rozpoznania oraz dowodzenia i informatyki odpowiadają jego potrzebom i zapewniają dostarczenie danych zgodnych z jego zapotrzebowaniem we wszystkich etapach operacji;
- określenie struktury stanowiska dowodzenia połączonych sił (Joint Force Headquarters – JFHQ), w tym także tych elementów, które jego zdaniem będą niezbędne do właściwego funkcjonowania SD w określonych uwarunkowaniach;
- informowanie przełożonego i państwa angażujące swoje siły o sytuacji na teatrze działań i przedstawianie własnej oceny rozwoju sytuacji, która może wymagać ewentualnych zmian w koncepcji operacji lub dodatkowych środków;
- żądanie dokonania zmian w zasadach użycia sił (ang. *Rules of Engagement – ROE*) jeżeli wymaga tego sytuacja;
- współpracę z mediami.

Każdy kraj angażujący swoje siły w wielonarodowej operacji połączonej wyznacza dowódcę kontyngentu narodowego, który będzie reprezentował interesy narodowego na szczeblu operacyjnym. Kontyngenty narodowe nie muszą oczywiście obejmować wszystkich rodzajów sił zbrojnych i mogą składać się tylko z jednego lub dwóch rodzajów sił zbrojnych.

Wyznaczony dowódca kontyngentu narodowego dowodzi podległymi siłami zgodnie z otrzymanym pełnomocnictwem, reprezentuje interesy narodowe u dowódcy połączonych sił, informuje władze własnego kraju o rozwoju sytuacji i koordynuje działania wielonarodowych komponentów dla wsparcia dowódcy połączonych sił w realizacji otrzymanego zadania.

Do specyficznych obowiązków dowódcy kontyngentu narodowego należy:

- informowanie władz własnego kraju o sytuacji na teatrze działań ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju sytuacji, która może wpływać na narodowe cele polityczne, wymagać zmian zasad użycia siły (ROE), koncepcji operacji lub zaangażowania dodatkowych narodowych środków;

- informowanie dowódcy wielonarodowych połączonych sił o specyficznych możliwościach podległych mu sił oraz o wszelkich ograniczeniach w zakresie ich wykorzystania;
- zapewnienie, poprzez narodowy system dowodzenia, że zabezpieczenie logistyczne podległych mu sił będzie realizowane i zapewni ich gotowość operacyjną;
- harmonizowanie systemu dowodzenia i łączności z innymi komponentami wielonarodowych połączonych sił;
- włączenie narodowego systemu rozpoznania na potrzeby sił wielonarodowych z jednoczesnym zapewnieniem zachowania niezbędnej tajemnicy;
- współpraca z dowódcami komponentów z innych krajów w celu zapewnienia jedności wysiłku zgodnie z dyrektywami dowódcy wielonarodowych połączonych sił;
- prowadzenie współpracy z mediami z uwzględnieniem wytycznych dowódcy wielonarodowych połączonych sił.

Na szczeblach taktycznych dowodzenie będzie realizowane zwykle przez wyznaczonych dowódców komponentów podległych dowódcy szczebla operacyjnego. Jest zasadą, że dowódca połączonych sił nie może być jednocześnie dowódcą któregoś z komponentów. Jedynym wyjątkiem może być sytuacja, gdy operacja jest zdecydowanie ukierunkowana na środowisko lądowe, morskie lub powietrzne, a zaangażowanie jednego lub dwóch pozostałych rodzajów sił zbrojnych jest niewielkie.

W większości operacji połączonych elementy rodzajów sił zbrojnych będą dowodzone przez dowódców komponentów. Stopień kontroli nad komponentami sprawowany przez dowódcę połączonych sił będzie zależał głównie od wielkości i składu sił, możliwości jego połączonego sztabu i dostępnych mu środków technicznych. W normalnych warunkach dowódca połączonych sił przekazuje podległym dowódcom dowodzenia taktyczne. W określonych sytuacjach może przekazać operacyjną kontrolę jeżeli uważa, że jest to niezbędne dla jednego z jego dowódców komponentów do wykonania specyficznego zadania. Nadrzędną zasadą jest, żeby status dowodzenia każdego komponentu pozwalał wykorzystać wszystkie siły w najbardziej efektywny sposób.

Dowódcy komponentów wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i sił specjalnych mogą być wyznaczeni przez dowódcę połączonych sił (możliwe tylko w narodowej operacji połączonej) lub przez władze państwa wysyłającego własne siły po konsultacji z dowódcą połączonych sił i jego przełożonym.

**Dowódca komponentu wojsk lądowych** jest odpowiedzialny przed dowódcą połączonych sił za wszelkie aspekty użycia wojsk lądowych, planowanie i koordynowanie operacji lądowej oraz realizację wszelkich zadań jakie mogą być mu przydzielone.

Żeby sprostać wszystkim przedstawionym wcześniej zadaniom, dowódca połączonych sił będzie wymagał sztabu, w tym środków dowodzenia i zabezpieczenia logistycznego, niezbędnego do dowodzenia i nadzorowania realizacji jego planu operacji w najbardziej efektywny sposób. Liczebność i skład sztabu zależy głównie od charakteru i skali operacji.

Dowódca połączonych sił musi rozwinąć swoje stanowisko dowodzenia na teatrze operacji w takim czasie jaki uzna za najbardziej odpowiedni. Wybór miejsca rozwinięcia SD powinien uwzględniać z jednej strony najlepsze warunki do dowodzenia operacją, z drugiej zaś, zapewnić warunki bezpieczeństwa.

Może on również zażyczyć rozwinięcia swojego stanowiska dowodzenia razem lub blisko do stanowisk dowodzenia jednego lub więcej dowódców komponentów.

Struktura organizacyjna połączonego dowództwa zależy w dużym stopniu od charakteru operacji, zadania oraz składu sił wydzielonych do jego realizacji. Stosownie do potrzeb, w połączonym sztabie powinni być przedstawiciele poszczególnych państw i rodzajów sił zbrojnych. Dowództwo połączonych sił zawiera zazwyczaj następujące podstawowe elementy:

- wyznaczonego dowódcę i jego sztab;
- politycznego i prawnego doradcę;
- dowódców kontyngentów i komponentów lub ich przedstawicieli;
- oficerów łącznikowych oraz logistyczne zespoły łącznikowe z wydzielonych sił wielonarodowych oraz jednostek narodowych prowadzących działania w celu wsparcia operacji połączonych sił;

- połączony sztab, pod kierownictwem Szefa Sztabu, zawierający następujące elementy funkcjonalne: personalną i administracyjną, rozpoznania/wywiadu, operacyjną, logistyczną, planowania, systemów łączności i informatyki, zasobów i finansów oraz cywilno-wojskowej współpracy (CIMIC);
- jednostkę zabezpieczenia odpowiedzialną za zaopatrzenie dowódcy i jego sztabu w sprzęt administracyjny, systemy łączności i informatyki, środki transportowe, urządzenia zabezpieczające i inne środki niezbędne do funkcjonowania stanowiska dowodzenia.

Komórki organizacyjne sztabu zajmują się problematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa sztabu. Zarówno obszary te, jak i odpowiadające im komórki oznacza się literą **J**. Ich przeznaczenie i zadania są następujące:

- **J1 – Personalna i administracyjna.** Główną rolą tej komórki jest służenie radą dowódcy połączonych sił i jego sztabowi w sprawach polityki personalnej i procedur ustanowionych przez różne kraje dla ich komponentów narodowych. Zakres odpowiedzialności J1 obejmuje między innymi sprawy kadrowe, socjalne, morale, rekreację, dyscyplinę, usługi pocztowe, administrowanie jeńcami wojennymi i meldunki o stratach.
- **J2 – Rozpoznanie.** Odpowiedzialna za terminowe dostarczenie informacji rozpoznawczych/wywiadowczych dla dowódcy połączonych sił w obrębie jego obszaru odpowiedzialności operacyjnej i rozpoznawczej.
- **J3 – Operacyjna**. Komórka J3 jest podstawowa komórka sztabu poprzez którą dowódca połączonych sił kieruje operacją połączoną. Odpowiada za opracowanie i dystrybucję dyrektyw i rozkazów oraz koordynację działań. J3 jest podzielona na funkcjonalne sekcje w zależności od operacji (np. operacje lądowe, morskie, powietrzne, operacje sił specjalnych).
- **J4 – Logistyka.** Zakres odpowiedzialności obejmuje ocenę potrzeb zabezpieczenia logistycznego niezbędnych do osiągnięcia celów operacji połączonej i zapewnienie zaspokojenia tych potrzeb w toku całej operacji.
- **J5 – Planowanie.** Odpowiedzialna za opracowanie planu kampanii i planowanie przyszłych operacji, planowanie alternatywne, analizy operacyjne i koordynację prac planistycznych wewnątrz JFHQ, z przełożonym i podwładnymi.

- **J6 – Łączność i informatyka.** Zapewnienie właściwego wsparcia CIS dla potrzeb operacji połączonej.
- **J7 – Doktryna i szkolenie.** Odpowiedzialna za rozwój doktryny operacji połączonych i planowanie ćwiczeń. Funkcjonuje zwykle w okresie pokoju.
- **J8 – Zasoby i finanse.** Odpowiedzialna za aspekty administracyjne i budżetowe wielonarodowych operacji połączonych oraz specjalistyczne doradztwo dla JFC.
- **J9 – Współpraca cywilno-wojskowa.** Zapewnienie konsultacji i doradztwa dla JFC w zakresie współpracy wojska z lokalnym rządem, ludnością cywilną, organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi działającymi w obszarze odpowiedzialności połączonych sił.

W dowództwie połączonych sił wyznacza się także specjalistyczną komórkę Public Information (PI) odpowiedzialną za doradzanie dowódcy połączonych sił (JFC) w zakresie współpracy z mediami oraz prowadzenia polityki informacyjnej. Jest to prowadzone we współdziałaniu z podobnymi komórkami znajdującymi się w dowództwach poszczególnych komponentów połączonych sił. Komórka PI jest także odpowiedzialna za to, aby uwarunkowania polityczne zostały uwzględnione w planie operacji dowódcy połączonych sił i za prowadzenie tej polityki w toku prowadzonej operacji.

Komórka Public Information może występować w ramach **J3,** być elementem komórki **J9** (CIMIC) lub też podlegać bezpośrednio dowódcy połączonych sił.

## 2.4. UMIEJĘTNOŚCI SPECJALISTYCZNE PERSONELU WIELONARODOWEGO NA PRZYKŁADZIE POŁĄCZONEGO PODREGIONALNEGO DOWÓDZTWA EUROPY CENTRALNEJ – JSRC CENTRE

**Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Centralnej** (ang. *Joint Sub-Regional Command Centre – JSRC Centre*) ma swoją siedzibę w Heidelbergu w Niemczech. Jest to międzynarodowe dowództwo w skład, którego wchodzi ponad 250 osób personelu wojskowego z 13 państw.

Funkcjonowanie dowództwa oparte jest na trzech filarach, którymi są **cele** jego działania, to znaczy:

- kolektywna obrona;
- operacje wsparcia pokoju;
- promowanie stabilności w obszarze odpowiedzialności[120].

Zasadniczym zadaniem tego dowództwa jest operacyjne dowodzenie i szkolenie wojsk w pełnym zakresie zadań realizowanych w ramach kolektywnej obrony, operacji wsparcia pokoju oraz innych działań koncepcyjnych i wykonawczych.

JSRC Centre uczestniczy w zapewnieniu bezpieczeństwa i integralności terytorialnej w części obszaru odpowiedzialności *AFNORTH*, wraz z siłami na nim rozmieszczonymi. Jest przygotowane do prowadzenia operacji i wsparcia lub wzmocnienia innych sił wewnątrz i poza rejonem odpowiedzialności. Działania dowództwa zmierzają do zapewnienia pokoju i promowania stabilizacji w regionie poprzez współpracę i dialog oraz uczestniczenie w przeciwdziałaniu kryzysom. Jest ono przygotowane do planowania i egzekwowania lub dostarczania wsparcia dla zabezpieczenia przewidywanych celów i zadań określonych przez Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej.

**Dowódcą Połączonego Podregionalnego Dowództwa Europy Centralnej** jest „trzygwiazdkowy" generał, taki sam stopień posiada zastępca dowódcy. Stanowiska te sprawują przemiennie przedstawiciele Stanów Zjednoczonych i Niemiec. Szefem sztabu jest natomiast „dwugwiazdkowy" generał, stanowisko to przemiennie zajmują przedstawiciele Holandii i Belgii. W skład grupy dowódcy wchodzi także Dyrektor Sztabu, który koordynuje wszystkie przedsięwzięcia pomiędzy przedstawicielami poszczególnych komórek organizacyjnych (ang. *J – Staff*), grupy dowódcy, grupy zabezpieczenia dowództwa oraz specjalnych sekcji sztabu takimi jak biurem prawnym, sekcją protokołu oraz biurem prasowym Współpracę pomiędzy wojskami lądowymi oraz siłami powietrznymi zapewniać będzie wewnątrz *JSRC Centre* **Wysunięty Element Sił Powietrznych** (ang. *Forward Air Element*). Na jego czele stoi pułkownik,

---

120 www.jcc.nato.int.

który realizuje zadania wraz z 14 oficerami pracującymi w poszczególnych komórkach organizacyjnych dowództwa. Odpowiadają oni w pierwszym rzędzie za specjalistyczne doradztwo w zakresie dowodzenia, roli, możliwości oraz sposobów wykonywania zadań przez siły powietrzne. Jednym z najważniejszych zadań jest także zapewnienie pełnego zrozumienia działań i realizacji doktryny sił powietrznych w przestrzeni powietrznej obszaru odpowiedzialności. Odpowiadają także za harmonijną realizacją założeń doktryny i planowanie pomiędzy *JSRC Centre* oraz **Dowództwem Komponentu Sił Powietrznych – Północ** znajdującym się w Ramstein w Niemczech.

Kolejnym elementem struktury dowództwa jest **Francuska Misja Wojskowa**. Na jej czele stoi „jednogwiazdkowy" generał, który reprezentuje szefa sztabu armii francuskiej. W czasie pokoju przedstawiciele misji odpowiadają za doradztwo w zakresie organizacji, doktryny oraz możliwości Sił Zbrojnych Francji podczas planowania zaangażowania ich jednostek w ramach poczynań *JSRC Centre*. W sytuacjach kryzysowych oraz w trakcie wojny Francuska Misja Wojskowa zostaje powiększona i przekształcona we **Francuską Misję Łącznikową** (ang. *French Liason Mission*) wydzieloną do JSRC Centre.

W strukturze organizacyjnej *JSRC Centre „J"* jest symbolem koncepcji prowadzenia działań połączonych, gdzie członkowie dowództwa reprezentują dwa lub więcej rodzajów sił zbrojnych. Struktura ta rozpoczęła funkcjonowanie w marcu 2000 roku, w jej skład weszli przedstawiciele czterech komponentów: wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i piechoty morskiej (ang. *Marines*). Często w odniesieniu do dowództwa lub jego elementów używany jest termin *combined,* który odnosi się do jego **międzynarodowego charakteru**.

Wszystkimi wydziałami dowództwa (ang. *J – Division*) kierują Asystenci Szefa Sztabu (ang. *Assistant Chief of Staff – ACOS*) w randze pułkownika lub jego cywilnego odpowiednika (jest tak w przypadku wydziału J – 8). Jest jednak jeden wyjątek, na czele wydziału J-3/5/9/Engr stoi „jednogwiazdkowy" generał, którym jest przemiennie przedstawiciel Polski i Danii.

**Wydział J-1 Personalny** (ang. *J-1 Personnel*) koordynuje sprawy kadrowe, personalne personelu dowództwa, w tym personelu cywilnego. Przygotowuje i wprowadza zasady i wymagania funkcjonowania dowództwa w czasie pokoju,

operacji wsparcia pokoju oraz innych sytuacji. Opracowuje także koncepcję i plan zarządzania personelem w trakcie wszelkich działań. Obsada J-1 ma także za zadanie przeglądać prawo Unii Europejskiej oraz państw gospodarzy oraz wszystkie przepisy odnoszące się do personelu dowództwa oraz wszelkich jego działań. Wydział dostarcza także dowództwu wszelkich wytycznych w postaci instrukcji i zarządzeń przyjmowanych w *JSRC Centre*, dostarcza publikacji NATO, zarządza tłumaczeniami językowymi oraz serwisem graficznym.

**Wydział J-2 Rozpoznawczy** (ang. *J-2 Intelligence*) jest odpowiedzialny za zabezpieczenie wszelkich potrzeb dowództwa w zakresie rozpoznania, przeciwdziałaniu rozpoznaniu, bezpieczeństwa oraz zabezpieczenia geograficznego. Wydział zbiera, analizuje oraz rozpowszechnia informacje rozpoznawcze wewnątrz dowództwa oraz podległym jednostkom. Podczas współdziałania z NATO i narodowymi instytucjami J-2 dostarcza wiarygodnych i terminowych informacji niezbędnych w trakcie sytuacji kryzysowych, operacji bieżących oraz podczas rozwiązywania innych konfliktów. Wydział analizuje także potencjalne działania terrorystyczne, szpiegowskie i inne zagrożenia oraz kontrolować przedsięwzięcia związane z bezpieczeństwem dowództwa. Jego działania obejmują także analizę geograficzną i topograficzną niezbędną dla funkcjonowania dowództwa. Oprócz działalności rozpoznawczej i przeciwrozpoznawczej J-2 określa także założenia planu prowadzenia i zapewnienia sukcesu oraz zabezpieczenia przedsięwzięć dowodzenia.

Ciekawym rozwiązaniem jest podporządkowanie jednemu asystentowi szefa sztabu czterech wydziałów. Ma to miejsce w przypadku J-3, J-5, J-9 oraz wydziału inżynieryjnego. Spowodowane jest to w pierwszym rzędzie potrzebą ścisłego koordynowania poczynań tych wydziałów.

**Wydział J-3 Prowadzenia Operacji** (ang. *Operations*) dostarcza dowództwu mozliwości sprawowania dowodzenia w całym spektrum działań od pokoju, poprzez kryzys, aż do działań wojennych. Na bazie wydziału formowane jest **Wielonarodowe Połączone Centrum Operacyjne** (ang. *Combined Joint Operations Centre – CJOC*). Centrum to dostarcza dowódcy informacje sytuacyjne poprzez monitoring działania podległych i sąsiednich jednostek w odniesieniu do zamiaru dowódcy, prowadzonej mapy sytuacyjnej, informacji otrzymywanych podczas odpraw z meldunków oraz

otrzymywanych od innych komórek organizacyjnych. Wydział J-3 obejmuje także specjalistów, którzy zajmują się szczegółową koordynacją przedsięwzięć związanych z działaniami połączonymi i wielonarodowymi. Dotyczy to zwłaszcza wsparcia ogniowego, działań lotnictwa, walki elektronicznej, operacji specjalnych, obrony przeciwlotniczej, obrony przeciwchemicznej oraz innych specjalistów. Działania te w ramach J-3 realizują zazwyczaj oficerowie łącznikowi jednostek specjalistycznych.

**Wydział J-4 Logistyki** zajmuje się konglomeratem zagadnień związanych z logistycznym zabezpieczeniem prowadzonych działań. Szeroki i interdyscyplinarny charakter realizowanych przedsięwzięć powoduje to, że wydział ściśle współpracuje z pozostałymi komórkami organizacyjnymi dowództwa. Zasadnicze obszary funkcjonale dotyczą przede wszystkim spraw przewidywania, planowania i realizacji zaopatrzenia podległych dowództw i wojsk, zapewnienia możliwości jego transportu w rejony tymczasowych baz logistycznych, koncepcyjną działalność dotyczącą procesów eksploatacyjnych, remontowych, obsługowych oraz ewakuacyjnych sprzętu technicznego, wsparcie medyczne w całym zakresie profilaktyki, przeciwdziałania zagrożeniom epidemiologicznym, ewakuacji oraz hospitalizacji i rekonwalescencji oraz innych przedsięwzięć będących w gestii logistyki. Szczególnie bliskie relacje wydziału logistyki z wydziałem współpracy cywilno-wojskowej dotyczyć będą działań realizowanych na terytorium państwa – gospodarza podczas operacyjnego rozwinięcia wojsk na terytorium poszczególnych państw NATO lub państw nie będących członkami Sojuszu.

**Wydział J-5 Planowania** (ang. *J-5 Plans*) koordynuje opracowanie wszelkich planów operacyjnych i dokumentów dotyczących zasadniczych działań dowództwa. J-5 opracowuje, rozwija i przedstawia dowódcy propozycje wariantów działania, które pozwalają mu prowadzenie zsynchronizowanych działań powietrzno-lądowych zgodnie z celami nakreślonymi przez przełożonych. Działania wydziału obejmują planowanie długoterminowe, planowanie bieżące oraz planowanie szczegółowe wynikające z realizacji przyjętego wcześniej planu. Prowadząc działalność wydział współpracuje z dowództwami nadrzędnymi oraz dowództwami kontyngentów sił powietrznych i marynarki wojennej. Działalność ta dotyczy wszelkich przedsięwzięć koncepcyjnych, politycznych oraz związanych z dowodzeniem i koordynacją działań.

Analiza i planowanie działania jednostek ściśle odnosi się do posiadanych możliwości, priorytetów oraz przyjętych kryteriów.

Zasadniczymi zadaniami wydziału **J-6 Łączności i Systemów Informatycznych** (ang. *Communication and Information System*) jest zapewnienie bezpieczeństwa informacji przekazywanej telefonicznie, podczas telekonferencji, w sieci komputerowej i innych systemach informatycznych użytkowanych w NATO. Szef wydziału J-6 jest Asystentem Szefa Sztabu oraz dowódcą **Grupy Zabezpieczenia Łączności i Informatyki Dowództwa** (ang. *CIS Support Group*). Obsada wydziału J-6 i grupy zabezpieczenia łączności i informatyki pracują wspólnie, aby sprostać zadaniom okresu pokoju w celu zabezpieczenia potrzeb informatycznych dowództwa. Oprócz zapewnienia potrzeb dowództwa w miejscach stałej dyslokacji wydział przygotowuje koncepcje funkcjonowania oraz podłączenia systemów łączności i informatyki *JSRC Centre* z innymi dowództwami NATO i jednostek w systemie „polowym". Ma on zapewnić bezpieczeństwo przesyłania dużej ilości informacji, wdrażanie nowych programów informatycznych, zmiany konfiguracji oraz rozwój techniczny. Wdrażanie nowych technologii powinno zapewnić całemu dowództwu bardziej efektywną pracę oraz przepływ informacji zarówno w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i działań wojennych w każdym miejscu i czasie.

**Wydział J-7 Ćwiczeń i Treningów** (ang. *Training & Exercieses*) utrzymuje i podnosi na wyższy poziom umiejętności dowództwa w prowadzeniu wielonarodowych działań połączonych, interoperacyjności, standaryzacji i gotowości bojowej. Swą działalność wykonuje także w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w ramach programu Partnerstwa dla Pokoju. Podobne cele jakie stoją przed J-3 i J-7 odzwierciedlają jak szeroki i wielokrotnie wspólny jest zakres ich zadań, poczynań oraz wymagań jakim mają sprostać. Prowadzone ćwiczenia mają między innymi doprowadzić do poprawienia praktycznych umiejętności w kolektywnej pracy nad rozwiązywaniem problemów wynikających z otrzymywanych zadań, w tym wspólnej obrony, wybranych problemów dotyczących standaryzacji, interoperacyjności personelu, procedur i sprzętu, który może być użyty w wielonarodowych operacjach połączonych. Niektóre ćwiczenia koncentrują się na operacjach wsparcia pokoju, wszystkie one są dopasowane do specyficznych

warunków wynikających z sytuacji kryzysowych lub operacji wynikających z realizacji planów głównego i szczegółowych.

Za sprawy związane z finansami odpowiada **Wydział J-8 Budżetu i Finansów** (ang. *Budget & Finance*). W jego skład wchodzi dziesięć osób personelu wojskowego i cywilnego. Jest on odpowiedzialny za zarządzanie zasobami finansowymi *JSRC Centre* oraz Komponentu Wojsk Lądowych Mobilnych Sił Sojuszniczych. Na czele J-8 stoi **Kontroler Finansowy** (ang. *Financiall Controller*), który jest głównym finansowym doradcą dowódcy. Ma on uprawnienia do korygowania budżetu oraz dysponowania środkami finansowymi przyznanymi przez NATO. Trzema zasadniczymi obszarami funkcjonowania J-8 zajmują się trzy sekcje: **Kontroli Wewnętrznej; Budżetu i Dystrybucji** oraz **Sekcja Podatków i Rachunkowości**. Sekcja Kontroli Wewnętrznej zajmuje się analizą zmian i dostosowania struktury wykonania planów biznesowych w celu poprawienia efektywności i skuteczności procesów finansowych. Sekcja Budżetu i Dystrybucji decyduje o obecnej i przyszłej działalności finansowej. Określa ile środków finansowych niezbędnych będzie w przyszłej działalności dowództwa. Bierze udział w długoterminowej działalności budżetowej, której efekty zawierane są w średnioterminowym planie finansowym, który obejmuje okres 5 lat. Komórka dystrybucji obraca środkami finansowymi dowództwa oraz ich transferem pomiędzy bankami, a jednostkami budżetowymi. Wydział Podatków i Rachunkowości zajmuje się księgowością. Współpracuje ściśle z biurem kontraktowym i ma uprawnienia do autoryzowania środków finansowych dla zawieranych kontraktów i wydatków dowództwa. Prowadzi także księgi bieżących wydatków dowództwa.

**Wydział J-9 Współpracy Cywilno-Wojskowej** (ang. *Civil-Military Co-operation*) zarówno w trakcie prowadzenia działań w myśl artykułu 5, jak i operacji wsparcia pokoju jest łącznikiem (interfejsem) pomiędzy władzami wojskowymi i cywilnymi, lokalną społecznością oraz międzynarodowymi rządowymi i pozarządowymi organizacjami humanitarnymi. Zasadniczym celem wydziału jest ustanowienie i utrzymanie pełnej współpracy z ludnością i instytucjami cywilnymi w obszarze odpowiedzialności dowództwa. Realizacja jego działalności nakierowana jest na podnoszenie morale wojsk i ludności, współpraca i wsparcie. Swoim zasięgiem

odpowiedzialność J-9 obejmuje wszystkie przedsięwzięcia ujęte w rozkazach operacyjnych dotyczące wsparcia i współpracy wojskowo-cywilnej, w tym działalności łącznikowej z międzynarodowymi, rządowymi i pozarządowymi organizacjami. Ma to na celu współpracę podczas działań humanitarnych, przywracania pokoju, odtwarzania infrastruktury, prowadzenia akcji rozminowania lub innych działań.

**Wydział Inżynieryjny** (ang. *Engineer Branch*) koordynuje wojskową działalność inżynieryjną w ramach *JSRC Centre* i przydzielonych wojsk w celu zapewnienia pełnej mobilności w obszarze prowadzonych działań oraz wykonania wszelkich działań umożliwiających to samo przeciwnikowi. W scenariuszach prowadzenia kolektywnej obrony kładzie się nacisk na blokowanie, opóźnianie i kanalizowanie działań przeciwnika oraz utrzymywanie mobilności wojsk własnych. W scenariuszach operacji wsparcia pokoju kładzie się nacisk na przedsięwzięcia zapewnienia możliwości funkcjonowania infrastruktury do czasu przejęcia ich przez instytucje cywilne. Jako część zadań dowództwa wydział promuje zasady funkcjonowania wojsk inżynieryjnych i ich standaryzację zarówno wśród państw członkowskich NATO, jak i uczestników programu Partnerstwa dla Pokoju.

Zasadniczym zadaniem **Grupy Zabezpieczenia Dowództwa** (ang. *Headquarters Support Group – HQ SG*) jest stworzenie warunków do funkcjonowania dowództwa. Jej organizacja wynika z szeroko-aspektowego charakteru tej działalności. Realizuje ją personel wojskowy i cywilny wywodzący się zarówno ze struktur NATO jak i lokalnej społeczności. Obejmuje ona między innymi ochronę dowództwa, zabezpieczenie medyczne, transport, realizację zakupów i kontraktów na dostawy zaopatrzenia, spraw związanych z zakwaterowaniem, utrzymaniem infrastruktury oraz innych zadań związanych z socjalnymi potrzebami personelu dowództwa.

Analiza literatury pozwoliła także na wyciągnięcie wniosku, iż jednym z zasadniczych celów realizowanych przez *JSRC Centre* jest wykonanie zadań w ramach programu Partnerstwa dla Pokoju. Program ten jest wręcz traktowany jako kluczowy czynnik w rozwoju nowych relacji bezpieczeństwa pomiędzy państwami Sojuszu oraz innymi państwami. Zasadnicze przedsięwzięcia dotyczą w pierwszym rzędzie rozszerzenia i intensyfikacji politycznej i wojskowej współpracy w Europie,

zwiększanie stabilizacji, redukowanie zagrożeń pokoju i budowanie zaufania. Powoduje to wzmocnienie relacji bezpieczeństwa poprzez promowanie praktycznej współpracy i podtrzymywanie wspólnych demokratycznych zasad przez państwa Sojuszu. W ramach *PfP* dowództwo pełni szczególnie aktywną rolę w planowaniu, prowadzeniu i uczestnictwie w szeregu ćwiczeniach, w których oprócz dowództw NATO brali udział **przedstawiciele ponad 25 państw.**

## 2.5. WYBRANE ASPEKTY PROCEDUR DOWODZENIA W DZIAŁANIACH KOALICYJNYCH

Jedną z konsekwencji członkostwa Polski w Sojuszu NATO jest udział żołnierzy Wojska Polskiego w operacjach sojuszniczych oraz zajmowanie różnorakich stanowisk w strukturach dowodzenia Sojuszu. W trakcie swej pracy nasi przedstawiciele spotykają się niejednokrotnie z procedurą określaną jako *NATO Operational Planning Process,* co można przetłumaczyć jako proces planowania operacyjnego NATO. Oczywiście termin „operacyjne" nie oznacza tutaj ani operacyjnego poziomu wojny, ani działań operacyjnych lecz po prostu „działanie", stąd najbliższe znaczeniowo byłoby określenie „proces planowania działań w NATO". Takie też tłumaczenie analizowanego terminu przyjęto na potrzeby niniejszego opracowania.

Właściwa realizacja zadań na zajmowanych stanowiskach wymaga choćby ogólnej orientacji we wspomnianych procedurach. Dla poznania szczegółów niezbędne jest oczywiście dokładne przestudiowanie właściwych publikacji sojuszniczych dotyczących procedur planistycznych w etatowych i doraźnie organizowanych dowództwach NATO.

W toku prac badawczych podjęto zatem próbę syntetycznego ukazania istoty, przebiegu prac planistycznych realizowanych w dowództwach sojuszniczych. Szczegółowe wyniki badań tego obszaru zawarto natomiast w opracowaniach pod redakcją J. Kręcikija[121].

---

121 Np. *Determinanty planowania operacji wielonarodowych, pk. "Wspólna Tarcza – 3"*, pod redakcją J. Kręcikija, AON, Warszawa 2002.

W pierwszym etapie badań scharakteryzowano cel standaryzacji procesu planowania działań w NATO, określono zasadnicze terminy mające zastosowanie w pracach planistycznych dotyczących działań połączonych oraz podstawowe zasady, którymi powinny kierować się zespoły dowództw realizujących działania w układzie sojuszniczym.

W kolejnym etapie analizie poddano przebieg procesu planowania, zaś w dalszej części materialnemu wynikowi tego procesu jakim jest planu działania.

W toku badań zwrócono uwagę na dużą ilość skrótów i akronimów angielskojęzycznych sojuszniczych terminów wojskowych. Były one poważnym utrudnieniem w przyswojeniu treści analizowanych dokumentów, jednak powszechne ich używanie spowodowało, że każdorazowo przy pierwszym użyciu są one rozwinięte w wersji polskiej i angielskiej.

Należy podkreślić, iż szereg terminów wojskowych stosowanych w Sojuszu a użytych w opracowaniu jest ciągle tematem prac właściwych podkomisji standaryzacyjnych naszych Sił Zbrojnych. Toteż w przypadku konieczności użycia terminu jeszcze nie uzgodnionego, na potrzeby opracowania zastosowano interpretację zaproponowaną przez autorów. Interpretacja ta nie jest ostateczna i może ulec zmianie wraz z przyjęciem odpowiednich dokumentów normalizujących terminologię w tym zakresie.

Dowództwa NATO to z założenia organizacje wielonarodowe, struktury w ramach których pracują przedstawiciele poszczególnych państw członkowskich Sojuszu. Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów militarnych, sporządzanie dokumentów planistycznych, realizacja codziennych zadań byłaby trudna bez uzgodnienia ujednoliconej procedury działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach Sojuszu opracowano szereg publikacji o charakterze wytycznych do planowania działań sił NATO, w tym w ramach doraźnie wydzielanego dowództwa sojuszniczego.

Zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie: przygotowania, zatwierdzania, dystrybucji, wdrażania i weryfikacji dokumentów planowania działań niezbędnych dla realizacji zadań przez Dowódców Sił Sojuszniczych (ang. *Supreme Allied Commanders – SACs*) oraz przez ich podwładnych.

Główną rolę w sformalizowaniu i ujednoliceniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają: Wytyczne do Planowania Działań NATO (ang. *Guidelines for Operational Planning – GOP*), Funkcjonalne Wytyczne do Planowania (ang. *Functional Planning Guides – FPG*), Regionalne Wytyczne do Planowania (ang. *Regional Planning Guides – RPG*), Szczegółowe Wytyczne do Planowania (ang. *Specific Planning Guides - SPG*), Plany Alternatywne (ang. *Contingency Plans – COPs*), Plany Działania (ang. *Operation Plans – OPLANs*) oraz Obowiązujące Plany Obronne (ang. *Standing Defence Plans – SDPs*).

Dowódcy wielonarodowych sił połączonych (ang. *SACs*) rozpoczynać będą proces planistyczny po otrzymaniu od Rady Północnoatlantyckiej (ang. *North Atlantic Council – NAC*) dyrektywy wstępnej. Jednakże dowódcy ci, aby zapewnić realizację koncepcji strategicznej NATO, uprawnieni są do rozpoczęcia prac planistycznych także z własnej inicjatywy. Jest to istotne, gdyż właśnie *SACs* ponoszą pełną odpowiedzialność za tworzenie, rozwój i koordynację planów działania sił NATO. Maja także obowiązek koordynacji planowania działań przez podwładnych dowódców w ich obszarze odpowiedzialności.

Otrzymane w toku badań wnioski wykazały, że proces planowania działań (ang. *Operational Planning Process – OPP*) jest niczym innym jak skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu identyfikację najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub planowanie na rzecz przyszłych, prawdopodobnych zadań. Jako, że planowanie przebiega zazwyczaj w warunkach niedostatecznej ilości informacji, ograniczonego czasu i środków, proces planowania skonstruowany został tak, aby umożliwić logiczną, analityczną pracę prowadzącą do podjęcia właściwej decyzji nawet w niejasnych czy niesprzyjających warunkach.

Proces planowania działań połączonych NATO może być stosowany przez dowództwa sojusznicze szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego, niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił. Właściwe jego zastosowanie pozwala dowódcom na zjednoczenie i skoordynowanie wysiłku dowództw, w tym narodowych, różnych szczebli i sił w ramach procesu planistycznego, a tym samym osiągnięcia jak najlepszych rezultatów.

Zasadnicze cele, dla realizacji których opracowano proces planowania działań NATO, oprócz tak oczywistego jak stworzenie planu (planów) osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i wykonania postawionego zadania, to:

- standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w ramach Sojuszu;
- zapewnienie polityczno – strategicznej kontroli podczas powstawania planów działania;
- umożliwienie właściwym dowództwom odpowiedniego przetransponowania celów polityczno – strategicznych na cele militarne;
- zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów;
- wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych;
- ocena wyników planowania.

Rozpatrując *NATO OPP*, należy dostrzegać i rozróżniać w nim zarówno proces, jak i procedury. **Proces**, to szereg czynności podejmowanych przez dowódcę i sztab w celu logicznej analizy wszelkich dostępnych danych, na przykład w trakcie realizacji ocen czynników wpływających na wykonanie zadania we wszystkich dostrzegalnych obszarach. **Procedura** zaś zawiera szereg niezbędnych przedsięwzięć występujących w procesie planowania, a mających na celu umożliwienie dowódcy sprawowania kontroli nad rozwojem wypadków oraz uzyskania aprobaty swoich działań przez właściwy szczebel nadrzędny.

Przyjęte procedury planowania działań podzielone został na dwie zasadnicze kategorie: planowanie wyprzedzające i planowanie kryzysowe.

Planowanie wyprzedzające (ang. *Advance Planning*) jest procesem wypracowania planów na podstawie przewidywanych zagrożeń Sojuszu, opartym na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest plan alternatywny lub Obowiązujący Plan Obronny.

Plan alternatywny przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe przyszłe zagrożenia bezpieczeństwa (dotyczy to zarówno działań w ramach Artykułu 5. Traktatu Waszyngtońskiego jak i poza nim). Podstawę dla opracowania takiego planu stanowią tak zwane *Planning Situation – PS*, przewidujące sytuacje, w których Sojusz będzie zmuszony do zareagowania, oraz dokument Komitetu

Wojskowego (ang. *Military Committee – MC*) MC 161 Ogólna ocena rozpoznawcza (ang. *The General Intelligence Estmate*).

Celem tworzenia Obowiązujących Planów Obronnych jest zapewnienie zdolności Sojuszu do reagowania na nagłe, niespodziewane zagrożenia w ramach Artykułu 5. SDP stanowią całkowicie skompletowane plany, gotowe do wprowadzenia w życie, z siłami wyznaczonymi do wykorzystania oraz ustalonymi relacjami dowodzenia na wszystkich potrzebnych szczeblach.

Planowanie kryzysowe (ang. *Crisis Response Planning*) polega na zainicjowaniu planowania i przygotowaniu planów reagowania na aktualne lub powstające kryzysy (konflikty). Wymaga ono szerokiej koordynacji oraz procesu aprobowania przyjmowanych rozwiązań. Finalnym produktem tego typu planowania jest Plan działania (ang. *Operation Plan - OPLAN*). Oczywiście, w trakcie planowania kryzysowego można wykorzystać istniejący, opracowany wcześniej w ramach planowania wyprzedzającego plan alternatywny i dopracować go do postaci *OPLAN*.

Przystąpienie do planowanie działań powoduje, że dowódca i jego sztab muszą znaleźć odpowiedzi na cztery zasadnicze pytania:

- jakie warunki militarne muszą zostać spełnione by osiągnąć cele strategiczne i operacyjne ?
- jaka kolejność działań jest najbardziej odpowiednia by zrealizować te warunki ?
- jak powinny być zastosowane środki militarne by najlepiej zrealizować tę kolejność działań ?
- czy towarzyszące temu ryzyko jest akceptowalne ?

Doświadczenia z odbytych ćwiczeń dowództw sojuszniczych wskazują, że komórki planistyczne po rozpoczęciu pracy sztabu skupiają swój wysiłek na;

- zadaniu do wykonania (*mission*);
- pożądanym stanie końcowym i kryteriach powodzenia;
- środkach ciężkości (*Centres of Gravity – COGs*);
- jedności dowodzenia;
- jedności wysiłków;
- elastyczności;

- możliwości podtrzymywania działań;
- zapewnieniu podwładnym możliwości wykorzystania planu jako podstawy do ich planowania.

Przebieg procesu planowania działań NATO obejmuje pięć faz planistycznych, kolejno po sobie następujących. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:

- faza wstępna;
- faza początkowa;
- faza opracowania zamiaru działania;
- faza opracowania planu;
- faza weryfikacji planu.

Sam przebieg procesu stanowi obszar odpowiedzialności dowódcy oraz zespołu planowania i prowadzi w logiczny, uporządkowany sposób od znanych faktów i przypuszczeń (założeń) do konkretnych wariantów wykonania zadania. Konstrukcja tego procesu zapewnia planistom maksymalną możliwą swobodę działania w zakresie kreowania potencjalnych sposobów osiągnięcia celu. Pierwsze czynności, szczególnie w ramach fazy wstępnej i początkowej odgrywają szczególna rolę we właściwym ukierunkowaniu procesu planowania. Ważne jest więc, aby odpowiednio wcześnie ze szczebla strategicznego dostarczone zostały jednoznaczne wytyczne, w tym także najistotniejsze terminy. Znaczenie zasadnicze ma też fakt, iż cele strategiczno – polityczne muszą zostać wyartykułowane przez właściwe struktury zanim zostaną uruchomione zasadnicze prace planistyczne dotyczące przyszłych działań militarnych.

W miarę rozwoju procesu planowania pojawiać się będą potencjalne sposoby osiągnięcia nakazanych celów. Niektóre z nich będą jednoznacznie odstawać od pozostałych pod różnymi względami. W takich przypadkach powinny być one odrzucone zaraz po stwierdzeniu ich słabych stron, czy też niezgodności z otrzymanymi wytycznymi (w tym ograniczeniami działania).

Proces planowania działań może być prowadzony równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależeć to będzie zarówno od charakteru planowanych działań jak i od zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy wiec zdawać sobie sprawę, jak

wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami członkowskimi Sojuszu.

## 2.6. ZASADNICZE RODZAJE DOKUMENTÓW STANDARYZACYJNYCH NATO

Dokumenty standaryzacyjne NATO cechuje duża różnorodność, znajomość ich klasyfikacji ułatwia poruszanie się w gęstwinie unormowań prawnych dotyczących różnych aspektów funkcjonowania sił sojuszniczych.

Poniżej zostaną omówiono niektóre, ważniejsze dokumenty standaryzacyjne.

- **STANAG** (ang. ***Standardization Agreement***) – Porozumienie Standaryzacyjne definiowane jako zapis porozumienia pomiędzy kilkoma lub wszystkimi krajami członkowskimi w celu przyjęcia takiego samego lub podobnego wyposażenia, amunicji, sposobu zaopatrzenia , magazynowania a także procedur operacyjnych, logistycznych i administracyjnych.

W NATO istnieje około 1250 STANAG-ów. Ogólna liczba nie zmieniła się znacząco w ciągu ostatnich lat, ale nie oznacza to niezmienności w ogóle, gdyż regularnie eliminowane są porozumienia przestarzałe a na to miejsce powstają nowe, a także poprawki do dokumentów zdezaktualizowanych. Obecnie jest opublikowanych ok. 900 STANAG-ów, a w trakcie opracowywania jest ok. 350.

- **AP** (ang. ***Allied Publication***) - Publikacja Sprzymierzonych jako oficjalny dokument standaryzacyjnym NATO, którego kilka lub wszystkie państwa NATO zgadzają się użyć jako wspólnego dokumentu realizacyjnego i który jest przesyłany w dół aż do poziomu użytkownika. Jest to podstawowa różnica w odniesieniu do STANAG-u, który jest przesyłany tylko do poszczególnych państw w celu włączenia ich do zasobów dokumentów narodowych.

Istnieje około 300 Publikacji Sprzymierzonych (AP), z czego opublikowanych jest ok. 220 dokumentów a w trakcie opracowywania jest ok. 80.

- **AQAP** (ang. ***Allied Quality Assurance Publication***) – Publikacje Sprzymierzonych dotyczące zapewnienia jakości. Dotyczą zagadnień związanych z zapewnie-

niem jakości i certyfikacją wyrobów oraz usług nabywanych na użytek i potrzeby NATO.

- Różnego rodzaju wydawnictwa pomocnicze o charakterze metodycznym tzw.**hand booki.**

Za względu na dużą ilość różnych instytucji biorących udział w opracowywaniu porozumień standaryzacyjnych, istnieje potrzeba przestrzegania dokładnie zdefiniowanych procedur a także prowadzenia rejestrów osiągniętych porozumień. Wojskowa Agencja Standaryzacyjna (MAS) jest depozytariuszem dokumentu proceduralnego pod tytułem „Publikacja Administracyjna Sprzymierzonych (AAP-3) – Procedury dotyczące projektowania, przygotowania, opracowywania i uaktualniania dokumentów standaryza-cyjnych NATO, oraz Publikacji Sprzymierzonych" (Allied Administrative Publication – 3 /AAP-3/ – Procedures for the Development, Preparation, Procution und Updating of NATO Standardization Agreements and Allied Publication).

AAP-3 jest kluczowym dokumentem, przeznaczonym do wykorzystania nie tylko przez Wojskową Agencję Standaryzacji (MAS), ale również przez wszystkie instytucje biorące udział w procesie standaryzacji.

Rejestr publikacji standaryzacyjnych jest zatytułowany AAP-4 - Dokumenty Standaryzacyjne NATO i Publikacje Sprzymierzonych (***AAP-4 NATO Standardization Agreement's and Allied Publication)***. Podobnie jak w poprzednim przypadku MAS jest depozytariuszem tego dokumentu, którego aktualne edycje są wydawane corocznie pod koniec stycznia.

AAP-6 to kolejna publikacja NATO, która obejmuje uzgodnione definicje NATO dotyczące terminów wojskowych, a także indeks uzgodnionych dokumentów NATO obejmujących specjalistyczne terminy i definicje. Tytuł tego dokumentu to AAP-6 Słownik Terminów i Definicji NATO /angielski i francuski/ (***AAP-6 - NATO Glossary of Terms and Definitions /English and French/***). Jest on opracowywany pod kierownictwem Koordynatora ds. Terminologii który odpowiada za zawartość merytoryczną tego dokumentu. W Wojsku Polskim zostało utworzone stanowisko Terminologa, które umiejscowione jest w strukturach Biura Wojskowej Służby Normalizacyjnej. W

celu ujednolicenia terminologii w Wojsku Polskim została powołana Rada ds. Terminologii Wojskowej

Innym dokumentem opracowywanym przez Wojskową Agencję Standaryzacji (MAS) na użytek ogólny NATO jest AAP-15 - Słownik skrótów używanych w dokumentach NATO (ang. ***AAP-15 The Glossary of Abberviations used in NATO Documents***).

Dystrybucja NATO-wskich dokumentów standaryzacyjnych i ponoszone z tym koszty realizowane są następująco:

- **STANAG-i** są drukowane i rozsyłane z dowództw NATO, a więc koszty ich wytworzenia są pokrywane z funduszy międzynarodowych tej organizacji.

**AP-sy** (Publikacje Sprzymierzonych), których produkcja jest bardzo kosztowna, są traktowane inaczej niż STANAG-i. W Wojskowej Agencji Standaryzacji (MAS) istnieje praktyka, że państwo-depozytariusz rozsyła bezpłatnie ograniczoną ilość dokumentów do innych państw i uzgodnioną ilość do Głównych Dowództw NATO. Jeżeli dane państwo potrzebuje większej ilości kopii dokumentu, pozyskuje je we własnym zakresie, ponosząc związane z tym koszty.

*

* *

Wielonarodowe dowództwa połączone spełniają w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego szczególną rolę. Integrują one wysiłki wszystkich rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk dla osiągnięcia wspólnych celów w nakazanych obszarach odpowiedzialności.

Prowadzony proces badawczy wykazał, że struktury wewnętrzne dowództw połączonych NATO dostosowane są do wymagań współczesnego pola walki, założeń doktrynalnych oraz Koncepcji Strategicznej Sojuszu.

Pierwszym, jakże istotnym wnioskiem jest ich międzynarodowy charakter. W swojej istocie są to wielonarodowe dowództwa połączone, w których przedstawiciele poszczególnych państw członkowskich NATO, a wielokrotnie także państw stowarzyszonych, realizują powierzone im zadania.

Wewnętrzna, hierarchiczna i równoległa struktura dowództwa jest odzwierciedleniem poszczególnych obszarów funkcjonalnych, w których realizacja przedsięwzięć jest niezbędna dla prowadzenia operacji połączonych. Zwrócić należy jednak uwagę na elastyczne podejście do wewnętrznej konstrukcji grupy głównej dowództwa (ang. *Primary Staff Group*) oraz określenie relacji pomiędzy tymi elementami. Kanonem jest grupowanie operacyjnych obszarów funkcjonowania dowództwa w dziesięć grup problemowych (personalne, rozpoznania, prowadzenia operacji, logistyki, planowania, łączności i informatyki, szkolenia, współpracy cywilno-wojskowej, finansów i inżynieryjny) zajmujących się przygotowaniem podległych struktur wykonawczych do realizacji poszczególnych zadań. Elastyczność struktury wyrażona została w tym przypadku poprzez określenie wzajemnych relacji pomiędzy komórkami zajmującymi się poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi. W poszczególnych dowództwach nastąpiło połączenie w jedną całość komórek organizacyjnych, których zadania pokrywają się lub „zazębiają" oraz wtedy, gdy potrzebna jest ich ścisła współpraca. Działania te zmierzają do usprawnienia funkcjonowania dowództwa poprzez zacieśnienie relacji pomiędzy komórkami (lub nawet pojedynczymi osobami), skrócenia drogi przepływu informacji oraz „spłaszczenia" struktury. Analiza struktury poszczególnych dowództw połączonych wskazuje, że wewnętrzna ich konfiguracja zależy w dużej mierze od dowódcy, szefa sztabu oraz przyjętych procedur. Ważnym wnioskiem odnoszącym się do tego zagadnienia jest to, że różna wewnętrzna konfiguracja poszczególnych dowództw nie wpłynęła negatywnie na ich relacje z otoczeniem, z przełożonym, podwładnymi, jednostkami współdziałającymi i organizacjami cywilnymi.

Jako jedno z zasadniczych uznać należy stwierdzenie, że struktura dowództw połączonych odpowiada także wymaganiom realizacji zasad dowodzenia. Znaczącym jest zapewnienie jedności dowodzenia, której istota wyraża się w działaniu komponentów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk w myśl zamiaru jednego dowódcy.

Przydzielenie dowództwom obszarów odpowiedzialności wraz z kompetencjami sprawowania dowodzenia nad określonymi siłami i środkami powoduje, że dowództwa prowadzą prace koncepcyjne i nadzorują wykonanie szeregu przedsięwzięć związanych z działalnością w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Ogromne, interdyscy-

plinarne środowisko, w którym funkcjonuje dowództwo powoduje, że jego struktury rozpatrują poszczególne zagadnienia w odniesieniu do roli, zadań oraz miejsca danego dowództwa w systemie dowodzenia, przypisanych im funkcji specjalistycznych oraz właściwości podległych jednostek

Przygotowanie podległych dowództw i wojsk do realizacji zadań w myśl artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, działań wykraczających poza ten artykuł oraz szeregu innych przedsięwzięć wymaga właściwego określenia zadań elementów struktury dowództwa. Uwarunkowania zewnętrzne powodują, że dowództwa przygotowane powinny być do wydzielania swoich przedstawicieli (grup, oficerów łącznikowych) do innych dowództw. Jednocześnie dowództwo zdolne musi być do przyjęcia grup łącznikowych innych dowództw. Ciekawym przykładem jest w tym przypadku funkcjonowanie misji łącznikowych armii francuskiej.

Łączność ze środowiskiem zewnętrznym, a zwłaszcza dostosowanie do współczesnych warunków międzynarodowych akcentowana jest także w strukturze dowództw połączonych poprzez organizacyjną egzemplifikację udziału w programie Partnerstwa dla Pokoju. Polityka rozwijania współpracy oraz budowania wzajemnego zaufania spowodowała, że w strukturach dowództw połączonych NATO zorganizowano komórki *PfP*. Pracujący w nich oficerowie NATO oraz państw uczestniczących w programie zajmują się szeregiem prac planistycznych i szkoleniowych mających na celu zbliżenie poszczególnych armii oraz budowanie zasad udziału we wspólnych operacjach.

Kolejnym istotnym wnioskiem jest to, że sprawna realizacja zadań przez przedstawicieli poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk reprezentujących różne państwa wymaga osiągnięcia wysokiego poziomu interoperacyjności. Prowadzona w ramach NATO standaryzacja we wszystkich obszarach funkcjonowania zapewnia możliwość realizacji wspólnych zadań. Osiągnięcie zgodności na płaszczyźnie organizacyjnej, proceduralnej oraz technicznej jest obecnie jednym z zasadniczych warunków, jakie muszą być spełnione, aby osiągnąć cele współczesnych i przyszłych wielonarodowych działań połączonych.

113

Podsumowując ten etap prac badawczych stwierdzić należy, że jako zasadnicze czynniki determinujące sprawność dowodzenia w układzie koalicyjnym oraz konieczność kształcenia kadr w tym zakresie postrzegać należy:

- znajomość wspólnego dla koalicji języka wojskowego, w tym jednolitego aparatu pojęciowego (terminologicznego);
- znajomość zasad i sposobów prowadzenia działań przez wojska sojusznicze;
- podobne procedury podejmowania i obrazowania decyzji (w tym także tzw. Stałe Procedury Operacyjne - *Standard Operating Procedures* - SOP, regulujące kolejność i sposoby działania oraz określające odpowiedzialnych w wielu typowych, powtarzających się sytuacjach);
- znajomość i pełne zrozumienie tych procedur;
- znajomość różnic występujących w procedurach narodowych oraz związanych z tym niebezpieczeństw.
- zbliżone struktury organizacyjne dowództw, w tym zwłaszcza kompetencje osób funkcyjnych i wojsk;
- znajomość dokumentów standaryzacyjnych, wspólnych dla wszystkich państw koalicyjnych (także jednolitych znaków taktycznych, skal używanych map, sposobów opisywania współrzędnych);
- właściwa organizacja, wyszkolenie i działanie oficerów (grup) łącznikowych delegowanych do pracy przy innych dowództwach;
- kompatybilność sprzętu łączności i systemów dowodzenia;
- wspólne ćwiczenia na różnych szczeblach dowodzenia pozwalające poznać specyfikę działania, szczegóły różnic organizacyjno-proceduralnych, a także mentalność i odmienności kulturowe sojuszników;
- otwartość na różnice kulturowe oraz ich akceptowanie i poszanowanie.

Powyższe wnioski potwierdzają potrzebę ciągłego doskonalenia kadr do działania w strukturach koalicyjnych oraz wytyczają ogólne obszary prowadzenia prac dostosowawczych w tym zakresie. Określają jednocześnie zasób informacji wymaganych do osiągnięcia pożądanego stopnia kompatybilności i interoperacyjności umożliwiających prowadzenie wspólnych operacji przez komponenty rodzajów sił zbrojnych wydzielane przez poszczególne państwa Sojuszu.

## 3. PRZYGOTOWANIE DO UDZIAŁU W OPERACJACH WIELONARODOWYCH

Zmieniająca się systematycznie sytuacja międzynarodowa wpływa niewątpliwie na zakres możliwości użycia sił zbrojnych. Przekonująco zakłada się zwiększenie użycia sił w różnego rodzaju przedsięwzięciach międzynarodowych stabilizujących pokój. Wpływa to na system przygotowania żołnierzy. Strategia bezpieczeństwa RP, przyjęta na posiedzenie Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 roku, określa między innymi, że polskie siły zbrojne powinny być zdolne do „(...) udziału do..."udziału w dwóch jednoczesnych większych operacjach reagowania kryzysowego z poza Art. V Traktatu Północnoatlantyckiego albo w kilku operacjach o mniejszej skali, w tym operacjach pokojowych w ramach sił międzynarodowych." Kolejnym dokumentem, który określa zadania dla sił zbrojnych jest Strategia Obronności RP, przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 23 maja 2000r. Ustala ona następujące zadania:

- udział we wspólnej obronie terytoriów państw członkowskich NATO, zgodnie z art. 5. Traktatu Waszyngtońskiego;
- wspieranie akcji instytucji i organizacji międzynarodowych w reagowaniu kryzysowym oraz polityczno-militarnych działaniach stabilizujących;
- kształtowanie bezpiecznego otoczenia Polski poprzez rozwijanie partnerskiej współpracy wojskowej z innymi państwami, zwłaszcza sąsiednimi."

Należy w związku z tym rozwiązać problem, który można zawrzeć w pytaniu: jaki charakter mogą mieć „siły międzynarodowe" i jakie polskie zobowiązania międzynarodowe, należy uwzględnić w procesie przygotowania żołnierzy? Otóż zaczynając od drugiej części pytania oraz od zadań Sił Zbrojnych przytoczonych powyżej, zobowiązania Polski można podzielić na następujące grupy:

- **Zobowiązania w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego;**
- **Zobowiązania wobec Organizacji Narodów Zjednoczonych;**
- **Zobowiązania wynikające z umów dwu- i wielostronnych.**

## 3.1. POLSKIE ZOBOWIĄZANIA UDZIAŁU W OPERACJACH WIELONARODOWYCH

### *3.1.1. Zobowiązania w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego*

Zobowiązania te obejmują dwie główne grupy operacji, dla których granicę stanowi artykuł V Traktatu Waszyngtońskiego[122] determinujący podstawę istnienia NATO, a zobowiązujący do wsparcia i udzielenia pomocy przez siły NATO, napadniętemu państwu członkowskiemu. Ta część działalności militarnej to tzw. operacje wynikające z art. V i obejmują swoim zakresem „klasyczne" działania sił zbrojnych, a ze swej natury są operacjami sojuszniczymi (ang. Allied Operations) czyli operacjami, w których biorą udział tylko państwa należące do NATO. Drugą grupę, dużo bardziej złożoną, stanowią tzw. operacje „spoza art. V" (ang. Non-V art. Operations). Operacje te coraz częściej nazywane operacjami reagowania kryzysowego (ang. crisis response operations) obejmują swoim zakresem:

- pomoc w egzekwowaniu sankcji i embarg nałożonych przez organizacje międzynarodowe;
- pomoc w zwalczaniu klęsk żywiołowych;
- działania ratowniczo-poszukiwawcze;
- działania ewakuacyjne;
- oraz operacje wsparcia pokoju.

---

[122] ARTYKUŁ 5
Strony zgadzają się, że zbrojna napaść na jedną lub więcej z nich w Europie lub Ameryce Północnej, będzie uznana za napaść przeciwko nim wszystkim i dlatego zgadzają się, że jeżeli taka zbrojna napaść nastąpi, to każda z nich, w ramach wykonania prawa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, na mocy artykułu 51 Karty Narodów Zjednoczonych, udzieli pomocy Stronie lub Stronom napadniętym, podejmując niezwłocznie, samodzielnie, jak i w porozumieniu z innymi Stronami działania, jakie uzna za konieczne, łącznie z użyciem siły zbrojnej, w celu przywrócenia i utrzymania bezpieczeństwa obszaru północnoatlantyckiego. O każdej takiej zbrojnej napaści i o wszystkich podjętych w jej wyniku środkach zostanie bezzwłocznie powiadomiona Rada Bezpieczeństwa. Środki takie zostaną zaniechane, gdy tylko Rada Bezpieczeństwa podejmie działania konieczne do przywrócenia i utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa.
Traktat Waszyngtoński, Waszyngton, 4 kwietnia 1949 roku.

Ta część aktywności z istoty i swojego charakteru, jest działaniem realizowanym w układzie wielonarodowym – ale w przeciwieństwie do operacji sojuszniczych obejmującym nie tylko państwa członkowskie NATO[123] (ang. combined operations). Jednak jako *conditio sine qua non* to Sojusz Północnoatlantycki odgrywa w nich główna rolę we wszystkich funkcjach kierowania tymi działaniami m.in. poprzez zaangażowanie swoich środków finansowych, infrastruktury, systemu dowodzenia i oczywiście wojsk. Przykładem roli, jaką NATO odgrywa w prowadzeniu operacji wsparcia pokoju jest fakt powołania wielonarodowych sił połączonych do prowadzenia operacji na terenie byłej Jugosławii – IFOR/SFOR oraz KFOR, a także pomoc udzielona siłom ISAF na terenie Afganistanu (pierwszy przypadek w historii NATO tak dalekiego zaangażowania swoich sił i środków).

### *3.1.2. Zobowiązania wobec Organizacji Narodów Zjednoczonych*

W przypadku zobowiązań wobec ONZ, które obejmują swym zakresem zarówno już prowadzone operacje pokojowe, jak i zadeklarowane przez Polskę wsparcie dla przyszłych operacji pokojowych - charakter sił wielonarodowych w operacjach ONZ, w przeciwieństwie do wielonarodowych sił w operacjach NATO, jest dużo szerszy, gdyż obejmuje swym zakresem praktycznie wszystkie państwa członkowskie ONZ. Każde z nich może wystawić swój kontyngent do sił pokojowych. W związku z tym wymagania wobec żołnierzy polskich, z jednej strony są szersze, gdyż powinni być zdolni do współdziałania z dużo szerszą reprezentacją państw, ale z drugiej strony zakres tej integracji jest dużo mniejszy niż w przypadku operacji wsparcia pokoju – czyli operacji prowadzonych przez NATO. Istotne, ze względu na proces przygotowania, wydaje się, jest określenie jakie polskie jednostki są oddane do dyspozycji ONZ, oraz jakie przewidziano dla nich zadania. Jak podają F. Gągor i K. Paszkowski w pracy „Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP" jednostkami zgłoszonymi do dyspozycji ONZ są:

---

123 J. Kręcikij, M. Strzoda, J. Trembecki, Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej, Warszawa, AON 2000.

- jednostka logistyczna – gotowa do użycia w ciągu 30 dni;
- batalion zmechanizowany - liczący 671 żołnierzy, gotowy do użycia w ciągu 30 dni z możliwością samodzielnego działania przez 10 dni, który może wykonywać następujące zadania:
    - prewencyjne rozwinięcie sił;
    - nadzorowanie przestrzegania warunków zawieszenia broni;
    - rozdzielenie sił stron konfliktu;
    - wspieranie pomocy humanitarnej;
- jednostka medyczna (szpital) - licząca 55 żołnierzy gotowa do użycia w ciągu 30 dni z możliwością samodzielnego działania przez 10 dni, przewidziana do wykonania następujących zadań:
    - leczenie ambulatoryjne;
    - leczenie szpitalne, w tym w zakresie intensywnej terapii, chorób wewnętrznych, chirurgii, ortopedii, itp.;
    - badania ambulatoryjne;
    - wsparcie medyczne wszystkich jednostek sił pokojowych w danej operacji;
    - zadania w zakresie ewakuacji medycznej;
- jednostka specjalna GROM – w składzie 50 żołnierzy, w gotowości do użycia w ciągu 3-7 dni i mogąca wykonywać następujące zadania;
    - ochrona uczestników ważnych spotkań, negocjacji, itp.;
    - eskortowanie i ochronę personelu operacji w rejonie działania;
    - inne zadania, zwłaszcza w sytuacjach nadzwyczajnych (np.: uwalnianie zakładników, aresztowania poszukiwanych osób itp.);
- batalion zmechanizowany – do brygady SHIRBRIG (ang. Stand-by Forces High Readiness Brigade – Brygady Dyspozycyjnej ONZ o Wysokim Stopniu Gotowości) – w 2003 roku batalionem wydzielony do tej brygady jest 1 batalion 12 brygady zmechanizowanej z 12 dywizji zmechanizowanej w Szczecinie;
- oraz do 40 obserwatorów wojskowych na potrzeby różnych operacji pokojowych.

### *3.1.3. Zobowiązania wynikające z umów wielostronnych*

Zobowiązania wynikające z umów dwu- i wielostronnych, stanowią złożoną grupę, gdyż obejmują swym zakresem zarówno inicjatywy tworzenia wspólnie z innymi państwami jednostek przeznaczonych do udziału w operacjach pokojowych ONZ oraz operacjach wsparcia pokoju NATO. Czyli oprócz wewnętrznej wielonarodowości danej jednostki – również środowisko jej działania jest wielonarodowe. Jednak należące do jednego z wyżej opisanych środowisk wielonarodowych funkcjonowania i realizacji zadania. Czyli uogólniając - otoczenia, które możemy określić jako – „NATO" - i wszystkie związane z tym standardy i uzgodnienia, oraz „ONZ" - również uwzględniające uwarunkowania i normy specyficzne dla tego środowiska. Przykładami dla powyższych założeń są:

- Litewsko – polski batalion przeznaczony do operacji pokojowych – powołany na podstawie „Umowy między rządem Rzeczpospolitej Polskiej a rządem Republiki Litewskiej w sprawie utworzenia wspólnej jednostki wojskowej dla utrzymania i przywracania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa" podpisanej w imieniu obu krajów przez ministrów obrony narodowej Litwy i Polski 25 czerwca 1997 roku w Trokach;
- Polsko – Ukraiński batalion przeznaczony do operacji pokojowych – powołany na podstawie „Umowy między rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Ukrainą w sprawie utworzenia wspólnej jednostki wojskowej do udziału w międzynarodowych operacjach pokojowych i humanitarnych pod egidą międzynarodowych organizacji" podpisanej w imieniu obu krajów przez ministrów obrony narodowej Ukrainy i Polski 26 listopada 1997 roku.

Drugą część tej grupy zobowiązań stanowią siły, w skład których wchodzą koalicje wielonarodowe powoływane *ad hoc* w celu przeprowadzenia określonej operacji. Przykładem może być (jedynym jak do tej pory) operacja „Iraqi Freedom" przeprowadzona przez koalicję w skład, której weszły siły USA, Wielkiej Brytanii, Australii i Polski. W przypadku tego typu koalicji, najpowszedniejszym rozwiązaniem

jest przyjęcie przez państwa uczestniczące standardów i rozwiązań organizacyjnych państwa przewodzącego koalicji (ang. „lead nation", "framework nation").

Podsumowując, powyższą analizę zobowiązań i wynikających z nich uwarunkowań, które należy uwzględnić w procesie przygotowania żołnierzy do realizacji zadań w środowisku wielonarodowym musimy zauważyć przede wszystkim determinującą rolę interoperacyjności.

Przynależność Polski do NATO i wynikające z tego zobowiązania, określają stały kierunek przygotowania żołnierzy w ramach osiągania interoperacyjności, którą w NATO definiuje się jako zdolność sił zbrojnych (lub ich części) do współdziałania w ramach standardów NATO. Interoperacyjność ta obejmuje konteksty:

- ludzki, tj. umiejętność posługiwania się językiem angielskim, znajomość terminologii, procedur, przepisów, niezbędnego sprzętu;
- organizacyjny, tj. ukształtowanie struktury dowodzenia;
- techniczny, tj. istnienie określonego standardu techniki bojowej, łączności i określonego standardu infrastruktury wojskowej oraz cywilnej umożliwiającej działanie sił własnych w ramach Sojuszu oraz przyjęcie sił wzmocnienia lub elementów wsparcia w ramach prowadzonej operacji.

W dokumentach NATO i publikacjach mówi się też o interoperacyjności w znaczeniu wąskim, czysto wojskowym, a więc interoperacyjności w osiąganiu gotowości bojowej i w trakcie wykonywanie zadania oraz o interoperacyjności w znaczeniu szerokim obejmującej elementy systemu obronnego, takie jak: szkolenie, podstawy prawne, normatywne, organizacyjne i techniczne, warunki techniczne infrastruktury, administracji państwowej itp. Wypełnianie wszystkich warunków interoperacyjności w znaczeniu szerokim prowadzi do kompatybilności systemu obronnego.

Zobowiązania Polski w stosunku do organizacji międzynarodowych takich jak ONZ, ze względu na stałą obecność naszego kraju w inicjatywach i operacjach pokojowych, również powinny być obecne w procesie przygotowania do udziału w tychże działaniach na rzecz pokoju. Przygotowanie to powinno być realizowane w formie kursowej pomyślanej jako ogniwo uzupełniające w systemie szkolenia Sił Zbrojnych, którego celem jest wypełnienie luki w edukacji żołnierzy Wojska Polskiego w zakresie

przygotowania do udziału w operacjach pokojowych w szczególności w zakresie tematyki związanej z rolą żołnierzy w utrzymaniu pokoju na świecie.

## 3.2. OSOBOWOŚCIOWE WYZNACZNIKI PRZYDATNOŚCI KADR DO UDZIAŁU W OPERACJACH WIELONARODOWYCH

Wielce kontrowersyjna wydaje się teza Ch.Moskosa dotycząca przygotowania do pracy w środowisku wielonarodowym, w której stwierdza się, że „w przyszłości należy liczyć się z koegzystencją dwóch typów oficerów:

- tradycyjnego - działającego w ramach jednostek przeznaczonych do walki, ukształtowanego według tradycyjnego typu wartości dla tego typu operacji;
- nowego typu – działającego w ramach struktur przeznaczonych do operacji pokojowych (lub szerzej OOTW), określanego „flexible oficer"[124].

Sądzimy bowiem, iż nadal zanim oficer zostanie skierowany do pracy w strukturach wielonarodowych a w tym do realizacji operacji innych niż wojna (ang. Operations Other Than War – OOTW), w pierwszej kolejności zdobywa wiedzę i praktykę niezbędną do realizacji podstawowego zadania tzn...."służyć ochronie niepodległości Rzeczypospolitej Polskiej i niepodzielności jej terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jej granic."[125] Dopiero w następnej kolejności, powinien być on doskonalony do realizacji kolejnego rodzaju zadań związanych z zadaniami..."podejmowanymi przez Siły Zbrojne RP mającymi charakter operacji innych niż wojna. Charakterystyczne staje się to, że wojsko nie tylko ćwiczy walkę orężną (...) lecz uczestniczy w operacjach pokojowych, niesie pomoc humanitarną. (...) Tego rodzaju operacje są zawsze koalicyjne, uzgodnione w ramach instytucji międzynarodowych. Wymagają dużej sprawności organizacyjnej, logistycznej i mobilności. Sprawność tego rodzaju uzyskuje się w dużej mierze przez twórcze myślenie, ograniczone jedynie przez prawo międzynarodowe i udzielony mandat. Jest to jednak sprawność

---

[124] A. Kołodziejczyk, Edukacja i kwalifikacje, [w:] Wojsko i wychowanie (6/2002), s. 17.

[125] STRATEGIA OBRONNOŚCI RP, przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów. w dniu 23 maja 2000r., rozdział 4.2. SIŁY ZBROJNE RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ, s. 12.

nie potrzebująca stereotypów. Przeto edukowanie do wojny orężnej, jak i do działań „operacji innych niż wojna" jest kształtowaniem twórczego myślenia – zgodnie z wymogami etyki i prawa społeczeństw szanujących wolność i godność ludzką. Rzecz zatem w edukowaniu do bezpiecznych działań sił zbrojnych."[126] Ale jak określić wymagania, które należy kształtować w procesie przygotowawczym do szeroko rozumianej kategorii „bezpiecznych sił zbrojnych"? Częściowej odpowiedzi udzielają autorzy powyższego stwierdzenia tzn. jednym z podstawowych wymogów jest „twórcze myślenie zgodne z wymogami etyki i praw społeczeństw szanujących wolność i godność ludzką". Sadzę, że na zasadzie analogii możemy również przyjąć wyznaczniki przydatności oficerów - dowódców do realizacji zadań w operacjach pokojowych, określone przez prof. B. Szulca[127], do których można zaliczyć:

- odpowiedni stan zdrowia i wyszkolenia;
- doświadczenie na odpowiednim szczeblu dowodzenia;
- umiejętność właściwego kształtowania dyscypliny;
- duży autorytet osobisty;
- zdolność do dużych obciążeń fizycznych i psychicznych;
- duży stopień pewności siebie i siły przekonywania;
- samodyscyplina, siła przykładu osobistego;
- umiejętność podejmowania decyzji, elastyczność i zdolność do improwizacji;
- zdolność do spokojnego przyjmowania niepowodzeń i krytyki;
- umiejętność wyciągania wniosków.

Również pewną wskazówką powinny być podstawowe wymagania stawiane przez ONZ wobec przyszłych członków operacji pokojowych, którymi są: dyscyplina, uczciwość, rzetelność, bezstronność oraz inicjatywa.[128] Zarówno operacje ONZ, jak i NATO są przeprowadzane na obszarach charakteryzujących się trwającymi politycz-

---

[126] L. Kanarski, J. Świnarski, Przemiany myślenia w wojsku, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1997, s.13.

[127] B. Szulc.(red.), *Misje pokojowe – Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój. „Misje"*, Warszawa 1998, s. 74.

[128] Na podstawie United Nation Training Assistance Teams (UNTAT), UN Department of Peace-Keeping Operations, New York, 1995 .

nymi, terytorialnymi, religijnymi lub etnicznymi sporami. Wysiłek budowania pokoju na obszarze operacji jest często procesem powolnym, dlatego tak ważnym problemem jest przestrzeganie w/w wymogów przez każdego z członków operacji pokojowej. Ponadto dużą trudność w wykonywaniu mandatu będzie sprawiać odmienność kulturowa i językowa w obszarze operacji. Dlatego też tak ważnym elementem jest utrzymanie dyscypliny oraz w odpowiedniego nastawienia do wykonywanych zadań, (czyli skuteczna i efektywna realizacji funkcji motywującej przez dowódcę), charakteryzującym się zrozumieniem sytuacji, ale także i bezstronnością. Wszystkie w/w czynniki będą miały razem ogromne znaczenie w budowaniu zaufania stron konfliktu w stosunku do wysiłku, jaki wkładają żołnierze ONZ dla utworzenia pokoju.

**Dyscyplina** – pierwszy i dominujący wymóg w stosunku do uczestników operacji pokojowych stawiany przez ONZ. Dyscyplina przejawia się szybkim i dokładnym wykonywaniem rozkazów przełożonych, które powinny być zgodne z zadaniami i regulacjami charakterystycznymi dla danego mandatu operacji określonymi przez ONZ. Żołnierze winni być poinformowani i przeszkoleni zgodnie do wymogów stawianych przed nimi w obszarze realizacji operacji, a po przyjeździe w ten rejon muszą całkowicie stosować się do tych wymagań. W wypadku nie przestrzegania tych wymagań przełożeni powinni rozpocząć dyscyplinujące działania (do opuszczenia rejonu operacji włącznie) w stosunku do tych, którzy nie zrozumieli swojego zadania jako żołnierze pełniący służbę pod „błękitną flagą". Przestrzeganie zasad dyscypliny przez każdego żołnierza będzie dowodem lojalności w stosunku do ONZ oraz mandatu operacji.

**Uczciwość i rzetelność** – wszyscy członkowie operacji powinni wykonywać zadania przed nimi stojące uczciwie i rzetelnie tak, aby nie spowodować złej oceny ONZ i operacji przez strony konfliktu i społeczność międzynarodową. Żeby wykonywać zadania uczciwie i rzetelnie trzeba stosować się do następujących wymagań ONZ:

- nie akceptować wszelkiego rodzaju form wyróżniania poza ONZ takich jak dawanie prezentów, przyznawania odznaczeń, nagród pieniężnych itp.;
- nie nadużywać przyznanych przywilejów lub zwolnień, a także nie lekceważyć reguł przyjętych na terenie operacji;

- wszelkie przywileje, korzyści lub zwolnienia dla żołnierzy ONZ winny być pertraktowane z władzami konfliktu;
- wszystkie finansowe zobowiązania powinny być uregulowane przed zakończeniem pobytu na terenie operacji.

**Bezstronność** – żeby zostać zakwalifikowanym do wyjazdu w rejon operacji pokojowej ONZ, każdy kandydat musi być postrzegany jako bezstronny w stosunku do stron konfliktu. Dlatego wszyscy uczestnicy operacji powinni być konsekwentni w swym obiektywizmie, zwłaszcza w kontaktach ze stronami konfliktu oraz muszą demonstrować przekonanie, że mandat operacji będzie realizowany w każdych okolicznościach. Każdy z żołnierzy musi powstrzymywać się w wyrażaniu emocji i osobistych odczuć, ponieważ nie dostosowanie się do tych wymagań mogłoby obniżyć wiarygodność sił pokojowych w odczuciach zwaśnionych stron.

**Inicjatywa** – personel ONZ na wszystkich szczeblach powinien przejawiać inicjatywę poprzez reagowanie na zmieniające się sytuacje. Chociaż każda operacja pokojowa posiada mandat, w którym ONZ nakreślił sposób działania, to jednak nie wszystkie sytuacje, które mogą zaistnieć w trakcie wykonywania zadania są zawarte w mandacie. Dlatego też inicjatywa jest tak ważna, ponadto brak opisu sposobu działania w zaistniałej sytuacji w dokumentach operacji nie będzie tłumaczył bezczynności. W niepewnych sytuacjach każdy powinien zwrócić się do swojego przełożonego o wyjaśnienie sposobu działania – dotyczy to zarówno żołnierzy pełniących służbę na posterunkach do dowódcy sił pokojowych włącznie.

Ponadto wśród wymagań ONZ zwraca się uwagę na: wrażliwość kulturalną, stosunki zawodowe (przełożony – podwładny), szacunek dla innych, grzeczność, dyskrecja, spożywanie alkoholu oraz właściwe i zgodne z przyjętymi normami zachowania seksualne. Wydaje się, że te w/w cechy mają znaczący wpływ na postrzeganie i ocenę żołnierzy pełniących służbę w operacji pokojowej przez strony konfliktu.

## 3.3. PRZYGOTOWANIE DO REALIZACJI ZADAŃ W ŚRODOWISKU WIELONARODOWYM

Na podstawie określonych powyżej cech i wyznaczników, które powinny być z jednej strony uwzględniane w ocenie przydatności kandydatów do pracy w środowisku

wielonarodowym, a z drugiej strony kształtowane w procesie przygotowania do pracy w takich właśnie warunkach, możemy określić podstawowe kierunki przygotowania żołnierzy do realizacji zadań, które możemy określić jako:

- integracja w ramach NATO;
- oraz realizacja zadań w operacjach ONZ.

Możemy wyodrębnić zasadnicze elementy systemu przygotowania żołnierzy do działań wielonarodowych. Do elementów tych możemy zaliczyć:

- ujęcie powyższych zagadnień w procesie kształcenia akademii wojskowych, wyższych szkołach oficerskich oraz ośrodkach szkolenia;
- uzupełnienie o tematykę operacji wielonarodowych programów szkolenia realizowanych w jednostkach wojskowych;
- udział w ćwiczeniach wielonarodowych oraz w międzynarodowym szkoleniu ;
- szkolenie kursowe w dowództwach i instytucjach wielonarodowych;
- pełnienie służby w jednostkach wielonarodowych.

Ze względu na obszerność każdego z elementów systemu przygotowania do operacji wielonarodowych poniżej przedstawiono dwa zasadnicze elementy tego procesu tzn. przedsięwzięcia związane z procesem integracji realizowane w Akademii Obrony Narodowej, oraz system przygotowania do realizacji zadań w ramach operacji pokojowych ONZ i NATO.

### *3.3.1. Przygotowanie kadr zawodowych do realizacji zadań w ramach NATO w Akademii Obrony Narodowej*

Przygotowanie w AON realizowane jest w ramach programowego kształcenia oficerów na studiach dziennych, oraz na różnego typu kursach i magisterskich studiach uzupełniających. Ten etap przygotowania nie jest jednorodny, gdyż oprócz Kursu Taktyczno-Operacyjnego Integracji z NATO prowadzonego dla oficerów oraz Kursu Chorążych I Podoficerów w Zakresie Integracji z NATO w pozostałych formach kształcenia właściwie wszyscy oficerowie kierowani są na odpowiednie kursy i studia, bez konkretnej decyzji o ich uczestnictwie w operacji realizowanych w ramach NATO.

W ramach przygotowania wstępnego w AON oficerowie uczestniczą w szeregu kursach, w których występuje problematyka operacji pokojowych. Do tych kursów i studiów uzupełniających należą:

- Kurs Taktyczno-Operacyjny Integracji z NATO – przygotowuje oficerów do:
  - pełnienia służby w dowództwach jednostek SZ RP współdziałającymi z organami dowodzenia NATO oraz dowództwami innych państw Sojuszu;
  - sprawowania funkcji sztabowych w instytucjach centralnych, dowództwach rodzajów sił zbrojnych, okręgach wojskowych i rodzajach wojsk SZ RP[129];
- Kurs Taktyczno-Operacyjny Oficerów Wojsk Lądowych – przygotowuje oficerów wojsk lądowych do:
  - sprawowania funkcji kierowniczych w sztabach związków taktycznych i sztabowych w dowództwach związków operacyjnych;
  - pracy w Sztabie Generalnym WP i Dowództwie Wojsk Lądowych[130];
- Magisterskie Studia Uzupełniające – kierunek zarządzanie i dowodzenie - zapewniają obecne i perspektywiczne potrzeby w zakresie ogólnego i zawodowego wykształcenia oficerów sił zbrojnych, zdolnych do dowodzenia wojskami w warunkach samodzielnych działań i w układzie koalicyjnym[131];
- Magisterskie Studia Uzupełniające – kierunek logistyka – przygotowują oficera–logistyka do rozwiązywania różnorodnych problemów o charakterze operacyjno-taktycznych, logistycznych (w tym gospodarczym) i wychowawczym. Zapewniają oficerom wiedzę ogólną i podstawową, specjalistyczną (logistyczną i ekonomiczną) oraz humanistyczną niezbędną do sprawowania funkcji szefa logistyki wojskowej jednostki budżetowej. Wiedza i umiejętności nabyte podczas studiów

---

[129] Program Kursu Taktyczno-Operacyjnego Integracji z NATO od roku akademickiego 2001/2002, Warszawa 2001, s. 4.

[130] Program kursu Taktyczno-Operacyjnego Oficerów Wojsk Lądowych, Warszawa 1998, s. 4.

[131] Program magisterskich studiów uzupełniających kierunek zarządzanie i dowodzenie od roku akademickiego 2000/2001, Warszawa 2000, s. 5.

umożliwiają absolwentom realizację ich zadań w systemie narodowym oraz koalicyjnym w ramach operacji pokojowych [132];

- Magisterskie Studia Uzupełniające – kierunek bezpieczeństwo narodowe - przygotowują oficera do pracy na stanowiskach wymagających gruntownej wiedzy z zakresu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Ponadto zapoznają go ze sposobami realizacji zadań przez siły zbrojne w systemie bezpieczeństwa narodowego i sojuszniczego[133];
- Kurs Chorążych I Podoficerów w Zakresie Integracji z NATO – przygotowuje chorążych i podoficerów zawodowych do pracy w strukturach organizacyjnych dowództw NATO [134]

W związku z tym, że zasadniczymi elementami w zakresie przygotowania do pracy w środowisku wielonarodowym są oba kursu integracji z NATO poniżej zamieszczono szczegółową charakterystykę obu kursów.

**Kurs Taktyczno-Operacyjny Integracji z NATO**

Celem kształcenia w ramach kursu jest pogłębienie i ugruntowanie wiedzy słuchaczy dotyczącej zasad funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz zapoznanie z narodowymi i sojuszniczymi procedurami dowodzenia. Podstawowymi dokumentami, które określają te zasady pracy w dowództwach NATO, są następujące publikacje sojusznicze:

- Allied Joint Doctrine - AJP-01(B) (Doktryna Sojuszniczych Działań Połączonych);
- Allied Joint Operations - AJP-3 (Sojusznicze Działania Połączone);
- Guidelines for Operational Planning - GOP (Wytyczne Do Planowania Działań Połączonych).

Pogłębienie i ugruntowanie wiedzy słuchaczy odbywa się głównie poprzez realizację zajęć programowych, a także samodzielne studiowanie. Ważną rolę spełniają

---

[132] Program uzupełniających studiów magisterskich od roku akademickiego 2001/2002 kierunek logistyka, Warszawa 2001, s. 5-6.

[133] Program magisterskich studiów uzupełniających na kierunku bezpieczeństwo narodowe, Warszawa 2001, s.5.

[134] Program Kursu Chorążych I Podoficerów w Zakresie Integracji z NATO 2002/2003, Warszawa 2002, s.4.

seminaria oraz ćwiczenia dowódczo-sztabowe prowadzone przy współudziale oficerów różnych instytucji NATO, przedstawicieli agend międzynarodowych, korpusu dyplomatycznego oraz oficerów z innych państw.

Program kształcenia na kursie realizowany jest przez wykłady, seminaria, zajęcia grupowe i różnego rodzaju ćwiczenia. Godziny popołudniowe kursu przeznaczone są głównie na samokształcenie.

W celu zapewnienia wysokiego poziomu merytorycznego kursu, zajęcia prowadzone są przez doświadczonych oficerów AON oraz oficerów (przedstawicieli) dowództw NATO, a także instytucji międzynarodowych.

W ramach kursu jest zrealizowana podróż studyjna do MNC NE, 12 DZ i 12 BZ w Szczecinie. W jej ramach słuchacze w trakcie zajęć zapoznają się praktycznie ze strukturami i zadaniami dowództw tych jednostek oraz stosowanymi procedurami dowodzenia, pracy sztabowej i biurowej.

Ukończenie kursu uwarunkowane jest pozytywnym zaliczeniem poszczególnych przedmiotów oraz zdaniem egzaminu pisemnego i ustnego.
W trakcie kursu zajęcia prowadzone są w języku polskim i angielskim.

**Kurs Chorążych I Podoficerów w Zakresie Integracji z NATO**

Celem kursu jest przygotowanie i zapoznanie chorążych i podoficerów zawodowych z zasadami pracy w strukturach organizacyjnych dowództw NATO.
Cele szczegółowe, które określa program to:

- Zapoznać kandydatów ze strukturą organizacyjną NATO, doktryną i przyjętymi procedurami działania.
- Przedstawić struktury organizacyjne dowództw NATO oraz zakresy odpowiedzialności osób i komórek funkcyjnych.
- Uczyć pracy sztabowo-biurowej, zasad opracowywania i obiegu dokumentów, zgodnie z obowiązującymi procedurami
- Doskonalić umiejętności wykorzystania urządzeń informatycznych, multimedialnych i biurowych oraz umiejętność praktycznego posługiwania się specjalistyczną terminologią wojskową w języku angielskim.

Powyższe cele zakłada się osiągnąć poprzez wykorzystanie aktywnych form i metod szkolenia, które zapewnią swobodną wymianę poglądów dotyczących powyższej problematyki.

Kurs jest realizowany w systemie stacjonarnym w obiektach AON. (Liczba uczestników kursu: 10-30 osób). Proces kształcenia zakończony jest egzaminem. Warunkiem przystąpienia do egzaminu końcowego jest uzyskanie pozytywnych ocen z poszczególnych przedmiotów w trakcie realizacji procesu kształcenia. W trakcie zajęć programowych stosownie do przedsięwzięć dydaktycznych realizowanych w AON następuje odpowiedni dobór takich przedsięwzięć jak: kurs wojskowej terminologii angielskiej dla turnusu jesiennego oraz ćwiczenie dowódczo-sztabowe dla turnusu wiosennego.

Czas trwania kursu: 10 tygodni.

### *3.3.2. Przygotowanie kadr zawodowych do realizacji zadań w ramach ONZ*

Planowanie, organizacja, przygotowanie oraz szkolenie i przemieszczanie stanów osobowych do Polskich Kontyngentów Wojskowych poza granice państwa w 2003 roku jest realizowane na podstawie *Wytycznych Szefa Sztabu Wojsk Lądowych* z dnia 16. 12. 2002r. Podstawowym celem szkolenia jest przygotowanie kadry zawodowej, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz pododdziałów do sprawnego przejmowania i realizacji zadań podczas prowadzenia operacji pokojowych oraz zapoznanie ich z zagrożeniami występującymi w rejonach realizacji zadań mandatowych.[135]

Przygotowanie oficerów do udziału w operacjach pokojowych organizowane jest w formie kursu będącego doskonaleniem ich indywidualnych umiejętności, uzyskanych podczas kształcenia wojskowego oraz uczestnictwa ich w szkoleniu programowym w jednostkach wojskowych.

Przedmiotem kursu dla oficerów są działania: z jednej strony – teoria prowadzenia działań pokojowych, a z drugiej – praktyka tych działań, w ramach realizowanych zadań przez dowództwa i podległe wojska podczas wykonywania zadań mandatowych.

---

[135] Praca zbiorowa, *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie*, cz .II, Warszawa 1998, s.14.

135

Kształcenie oficerów w oparciu o kurs jest oddziaływaniem dydaktyczno-wychowawczym ukierunkowanym na oficerów, którzy:

- dowodzili pododdziałami różnego szczebla;
- przewiduje się ich wyznaczyć na stanowiska w ramach zadań mandatowych;
- uczestniczyli we wcześniejszych formach doskonalenia umiejętności zawodowych, a mających na celu przygotowanie ich do pełnienia obowiązków na w/w stanowiskach, utrwalenie i rozszerzenie ich wiedzy, umiejętności i sprawności zawodowej.

Kurs przygotowuje oficerów w zakresie sfery instrumentalnej, tzn. prowadzi do poznania wiedzy, kształtowania niezbędnych umiejętności i wdrażania ich do należytego wykonywania zadań, wynikających z obowiązków zawodowych na przyszłych stanowiskach służbowych w rejonie operacji pokojowej. Jest jednocześnie jak gdyby dopełnieniem i kontynuacją kształcenia prowadzonego w wyższych szkołach oficerskich w ramach zorganizowanych form doskonalenia zawodowego oraz indywidualnych doświadczeń i umiejętności nabytych w toku wykonywania dotychczasowych obowiązków służbowych.

Uczestnictwo oficerów na kursie przygotowującym ich do operacji pokojowej powoduje dodatkowo że:

- oficerowie realizują swoje zadania służbowe efektywniej, a ponadto pogłębiają i rozwijają swoje kwalifikacje;
- polepsza się funkcjonowanie naszych sił zbrojnych na arenie międzynarodowej w kwestii bezpieczeństwa i pokoju na świecie.

Obecne procedury przygotowania oficerów do udziału w operacjach pokojowych oparte są na ich uczestnictwie w procesie przygotowania, w specjalnie organizowanych jednostkach (*doraźnie organizowanych*) lub jednostkach etatowych.

Początkowo kontyngenty polskie organizowane były, a jednocześnie szkolone przez poszczególne okręgi wojskowe. Czas przygotowania kolejnej zmiany wynosił wtedy około czterech miesięcy. Z chwilą powołania w 1989 roku Wojskowego Centrum Szkolenia dla potrzeb sił pokojowych ONZ[136] w Kielcach nastąpiły zmiany systemu

szkolenia. W latach 1990-1992 nastąpiła modyfikacja czasu przygotowania do operacji pokojowych, który określono na 2,5 miesiąca. Rok 1992 ze względu na eskalację konfliktów na świecie był okresem wręcz niespotykanego wzrostu ilości operacji pokojowych[137] i stąd zwiększonego zapotrzebowania na żołnierzy realizujących zadania mandatowe. Z powodu niewystarczających możliwości ośrodka dla właściwego przygotowania i wysłania zmian kontyngentów wydzielonych do operacji w: b. Jugosławii (*UNPROFOR),* na Wzgórzach Golan (*UNDOF)* i w Namibii *(UNTAG*) system uległ dalszej modyfikacji. Wprowadzono wówczas system oparty na szkoleniu kursowym trwającym od 4 do 6 tygodni, w zależności od danych specjalności potrzebnych dla konkretnego kontyngentu.

Od roku 2000 szkolenie to oparte jest na specjalnie przygotowanym programie szkolenia.[138] Program przeznaczony jest do realizacji w Siłach Zbrojnych RP przez jednostki, które szkolą kandydatów do udziału w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych oraz uczestniczą we wspólnych ćwiczeniach realizowanych w ramach programu „ Partnerstwo dla Pokoju ".

W „*Programie Szkolenia...*" określony jest system szkolenia oraz zawarty jest w nim całokształt zadań szkoleniowych. Podzielone są one na działy, przedmioty i tematy, które precyzują zakres wyszkolenia indywidualnego kandydatów do zadań mandatowych oraz ich przygotowanie do działania w składzie drużyny, a także zgrywania bojowego pododdziałów – do szczebla batalionu włącznie.

Liczne uczestnictwo naszych żołnierzy w operacjach pokojowych spowodowało, że problematyka właściwego ich przygotowania do realizacji zadań mandatowych znalazła odzwierciedlenie w programach szkolenia w jednostkach wojskowych. Dzięki uwzględnieniu tematyki z zakresu działań pokojowych w poszczególnych

---

136 *Instytucja podległa pod względem gospodarczym Warszawskiemu Okręgu Wojskowemu, a pod względem merytorycznym – Zarządowi XV Sztabu Generalnego WP.* Zob. Praca zbiorowa, *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie,* cz. II, Warszawa 1998, s. 17.

137 21 operacji pokojowych ONZ rozpoczętych przed 1992 r i trwających jeszcze w tym roku. Zob. F. Gągor, K. Paszkowski, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP,* Toruń 1999, s. 232.

138 W dniu 02.01.2000 roku na podstawie Rozkazu Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 288/Sztab z dnia 10.12.1999 rok wprowadzono do użytku „*Program Szkolenia Dla Potrzeb Sił Pokojowych Organizacji Międzynarodowych*".

przedmiotach,[139] w aktualnie obowiązujących programach szkolenia jest możliwość zapoznania żołnierzy z procedurami obowiązującymi w tym zakresie i stosowanymi przez ONZ czy NATO.

W 1996 roku Polska wysłała po raz pierwszy kontyngent złożony z organicznego batalionu[140], który był przygotowywany do operacji pokojowej w innych niż wcześniej założono. Obecnie zmiany wszystkich kontyngentów operacji pokojowych i wsparcia pokoju przygotowywane są w Ośrodku Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach[141].

Uzyskanie odpowiednich zdolności operacyjnych kontyngentu realizującego zadania mandatowe osiąga się poprzez zgrywanie pododdziałów wykorzystując do tego uzyskane umiejętności indywidualne wszystkich żołnierzy z zakresu:

- gotowości do wykonania zadań poza granicami kraju wynikających z rezolucji ONZ;
- wyszkolenia, a w tym między innymi:
- zapoznania z zasadami powoływania misji pokojowych oraz przepisami organizacyjno-prawnymi wynikającymi z Karty Narodów Zjednoczonych oraz Rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ;
- wyjaśniania uwarunkowań historycznych, politycznego tła konfliktu, a także lokalnych zasad obyczajowych i religijno-kulturowych;
- wdrażania zasady obiektywności, wiarygodności i sprawiedliwości w kontaktach z przedstawicielami stron konfliktu, uczenia postaw sprzyjających klimatowi zaufania i zrozumienia dla ich sytuacji, wyrabiania odporności na stres oraz uczenia udzielania pomocy kolegom w ekstremalnie trudnych warunkach;

---

139 Wspomniana problematyka zawarta jest w takich przedmiotach jak: kształcenie obywatelskie, taktyka, rozpoznanie i armie obce, powszechna obrona przeciwlotnicza, inżynieryjno-saperskie, obrona przeciwchemiczna, łączność, szkolenie sanitarne.

140 16 batalion powietrzno-desantowy, o nieznacznie zmienionym składzie, uzupełniony specjalistami i sprzętem niezbędnym do działania w rejon operacji IFOR, przygotowywany był przy wykorzystaniu garnizonowej bazy szkoleniowej oraz bazy poligonowej w Nowej Dębie. Podobnie działo się z przygotowaniem 18 bbdsz do misji w Kosowie.. Zob. T. Bąk, *Udział i sojusznicze współdziałanie żołnierzy WP w operacji pokojowej NATO w Kosowie*, Warszawa 2002, s. 239-240.

141 Od stycznia 2002 r. nowa nazwa Wojskowego Centrum Szkolenia dla potrzeb Sił Pokojowych ONZ w Kielcach.

- nauczania (praktycznie) zachowania się w przypadkach zagrożenia minowego, a także udzielania pierwszej pomocy medycznej;
- zapoznawania z obowiązkami mandatowymi i zadaniami na zajmowanym stanowisku;
- nauczania zasad użycia siły (ang. Rules of Engagement -ROE);
- świadomości służby dla pokoju oraz samodyscypliny, a w tym między innymi:
- stworzenia warunki, w których żołnierze wykonujący zadania mandatowe są w pełni świadomi służby w misji dla utrwalania pokoju;
- dokonania przewartościowań nawyków bojowych na zachowania „otwarte"(demonstrowanie swojej obecności) świadczące o dobrej woli i sprzyjające zaufaniu;
- tworzenia warunków do utrzymania ciągłej samodyscypliny, w celu zapewnienia bezpieczeństwa własnego i kolegów. [142]

Powyższe założenia dotyczące treści przygotowania oficerów do udziału w operacjach pokojowych realizowane są w trzech podstawowych etapach, obejmujących:

- przygotowanie wstępne;
- przygotowanie zasadnicze;
- szkolenie doskonalące w rejonach wykonywania zadań mandatowych.

Przygotowanie wstępne

Przygotowanie wstępne dla żołnierzy służby zasadniczej prowadzi się w wytypowanych przez okręgi wojskowe i rodzaje sił zbrojnych jednostkach wojskowych. Przygotowaniem wstępnym obejmuje się żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, którzy podczas poboru (wcielenia) zgłoszą chęć dobrowolnej służby w Polskim Kontyngencie Wojskowym (PKW) realizujących zadania mandatowe w operacjach pokojowych ONZ i innych organizacji międzynarodowych. Celem przygotowania wstępnego jest zapoznanie żołnierzy z zadaniami i warunkami służby w PKW, zadaniami operacji pokojowych, podstawowymi technikami operacyjnymi stosowanymi przez siły poko-

---

142 Praca zbiorowa, *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie*, cz .II, Warszawa 1998, s. 15.

jowe oraz zagrożeniami występującymi w rejonie operacji. Przygotowanie wstępne w wytypowanej jednostce wojskowej jest realizowane przez okres 6 miesięcy. W planowaniu, organizacji i realizacji przygotowania wydziela się w skali miesiąca 1 - 2 dni szkoleniowe po 7 godzin lekcyjnych. Czas popołudniowy pozostaje do dyspozycji dowódcy. Zaleca się jego wykorzystanie na doskonalenie umiejętności przygotowywanych żołnierzy w ramach treningów, konsultacji, nauki własnej, obsługi sprzętu itp. Dla szefów szkolenia wytypowanych jednostek wojskowych oraz dowódców plutonów realizujących przygotowanie wstępne organizuje się w każdym roku 2 dniowy kurs w Wojskowym Centrum Szkolenia dla potrzeb Sił Pokojowych ONZ.

**Przygotowanie zasadnicze**

Przygotowanie zasadnicze jest realizowane dla oficerów w ramach programowego przygotowania w Ośrodku Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach. Obejmuje ono wszystkich żołnierzy oraz pracowników cywilnych przewidzianych do udziału w operacjach pokojowych. Celem tego etapu przygotowania jest ukształtowanie w jego uczestnikach umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań mandatowych na wyznaczonych stanowiskach służbowych w rejonach danej operacji.

Przygotowanie jest realizowane w oparciu o odpowiedni program[143] i obejmuje:

- szkolenie i przygotowanie PKW UNDOF i PKW UNIFIL;
- szkolenie i przygotowanie PJW SFOR;
- szkolenie i przygotowanie nowych kontyngentów oraz ich kolejnych zmian;
- szkolenie kadry Żandarmerii Wojskowej na podstawie programu szkolenia opracowanego przez Komendę Głównego Żandarmerii Wojskowej;
- kursy uzupełniające (elektroenergetyczny, doskonalenia umiejętności prowadzenia pojazdów w trudnych warunkach terenowych, informatyczny, konwersacyjny języka angielskiego) realizowane stosownie do potrzeb polskich kontyngentów wojskowych;

---

143 *„Program Szkolenia dla potrzeb Sił Pokojowych Organizacji Międzynarodowych"* wprowadzony w dniu 02.01.2000r na podstawie Rozkazu Szefa Sztabu Generalnego WP nr 288/Sztab z dnia 10.12.1999r.

- kursy instruktorsko-metodyczne dla kadry prowadzącej szkolenie wstępne dla potrzeb sił pokojowych organizacji międzynarodowych w wytypowanych jednostkach;
- kursy instruktorsko-metodyczne dla kadry uczestniczącej w realizacji programu „Partnerstwo dla pokoju" (według oddzielnych planów).

Czas trwania **przygotowania zasadniczego** dla oficerów w zależności od charakteru grupy jest zróżnicowany.

**Dla oficerów zajmujących stanowiska kierownicze kontyngentu - 56 dni obejmujące:**

- 41 dni szkoleniowych w tym:
  - 20 dni szkolenia w formie kursu „**A**" obejmującego 164 godziny lekcyjne;
  - 2 dni praktyka w MON i SG WP;
  - 15 dniowe szkolenie uzupełniające z zakresu: informatyki, języka angielskiego i prowadzenia pojazdów;
- 4 dniowe zgrywanie sztabu kontyngentu;
- 15 dni organizacyjnych.

Szkolenie to polega na przygotowaniu oficerów na stanowiska operacyjne, logistyczne i dowódcze we wszystkich kontyngentach. W ramach tego szkolenia zapoznaje się oficerów z dyrektywami i procedurami operacyjnymi oraz logistycznymi obowiązującymi w misjach pokojowych, technikami operacyjnymi stosowanymi przez pododdziały oraz warunkami bezpieczeństwa i sposobami unikania zagrożeń.

**Dla oficerów – dowódców pododdziałów (*kadra dowódcza pododdziałów*) 56 dni obejmujące:**

- 43 dni szkoleniowych w tym:
  - 8 dniowe szkolenie w formie kursu „**B**" obejmującego 66 godzin lekcyjnych;
  - 33 dni szkoleniowe w ramach pododdziału;
  - 2 dni szkolenia w ramach kursu instruktorsko-metodycznego;
- 13 dni organizacyjnych.

Szkolenie to obejmuje przygotowanie oficerów[144] na stanowiska dowódcze w kontyngentach. W ramach tego szkolenia zapoznaje się kadrę[145] z dyrektywami i procedurami operacyjnymi oraz logistycznymi, obowiązującymi w misjach pokojowych, technikami operacyjnymi stosowanymi przez pododdziały oraz warunkami bezpieczeństwa i sposobami unikania zagrożeń.

**Dla pozostałych oficerów kontyngentu oraz oficerów (kandydatów) na stanowiska w kwaterach głównych 25 dni obejmujące**:

- 12 dni szkoleniowych w tym:
  - kurs „**C**" obejmujący 102 godziny lekcyjne (*dotyczy pozostałych oficerów kontyngentu*);
  - kurs „**D**" obejmujący 103 godziny lekcyjne (*dotyczy oficerów Kwater Głównych*);
- 4 dni – szkolenie w ramach pododdziału;
- 9 dni organizacyjnych.

Szkolenie to obejmuje przygotowanie oficerów oraz chorążych i podoficerów na stanowiska logistyczne i operacyjne w kontyngentach i Kwaterach Głównych Sił. W ramach tego szkolenia zapoznaje się szkolonych z dyrektywami i procedurami obowiązującymi w misjach pokojowych, systemem zaopatrywania kontyngentu i sposobami prowadzenia gospodarki materiałowej.

**Dla oficerów przewidzianych do zadań w roli obserwatorów wojskowych 3-tygodniowego kursu obejmującego**:

- 11 dni szkoleniowych;
- 4 doby – ćwiczenie końcowe;
- 4 dni wolne, przeznaczone na rekreację i wypoczynek;
- 1 dzień na powrót oficerów do macierzystych garnizonów.

---

144 Kadra dowódcza, po ukończeniu kursu B oraz kursu instruktorsko – metodycznego organizuje i prowadzi szkolenie zasadnicze pododdziałów. Zob: *Program Szkolenia dla potrzeb Sił Pokojowych Organizacji Międzynarodowych*, Warszawa 1999, s. 16.

145 Dotyczy: oficerów i chorążych.

Szkolenie realizowane jest w języku angielskim. W kursie uczestniczy grupa do 30 oficerów [146] (w przypadku międzynarodowego charakteru kursu: około 10 oficerów polskich i 20 oficerów zagranicznych).

Celem kursu jest przygotowanie oficerów do służby na stanowiskach obserwatorów wojskowych oraz oficerów sztabów misji pokojowych ONZ.

Na tematykę kursu składa się cztery podstawowe bloki szkoleniowe:

- Blok „A"- Sytuacja geopolityczna i operacyjna w rejonach konfliktów [147].
- Blok „B"- Szkolenie operacyjne[148].
- Blok „C"- Szkolenie specjalistyczne [149].
- Blok „D"- Szkolenie praktyczne[150].

Ogólnie realizacja powyższych bloków szkoleniowych obejmuje 76 godzin. Szkolenie kończy się dwudniowym ćwiczeniem praktycznym (24 godziny) sprawdzającym umiejętność stosowania wiedzy teoretycznej w warunkach zbliżonych do potencjalnego rejonu realizacji zadań mandatowych.

**Szkolenie uzupełniające dla kadry kierowniczej** – realizowane jest w ramach kursów: informacyjnego, konwersacyjnego z języka angielskiego, doskonalenia prowadzenia pojazdów mechanicznych.

*Kurs informatyczny* – polega na zapoznaniu oraz doskonaleniu, nabytych wcześniej umiejętności posługiwania się komputerem.

*Kurs konwersacyjny języka angielskiego* – prowadzony jest w celu przypomnienia i doskonalenia zasad gramatycznych i typowych zwrotów wojskowych stosowanych w rejonie misji. Kurs prowadzony jest w wymiarze 5 dni szkoleniowych.

---

146 Kurs jest przeznaczony dla oficerów w stopniach kapitan / major, którzy nigdy wcześniej nie pełnili służby w charakterze obserwatora wojskowego i nie uczestniczyli w kursie obserwatorów wojskowych ONZ, lecz powinni posiadać doświadczenie z pobytu w misji pokojowej.

147 Zawiera uwarunkowania prawne, regulujące całokształt powstawania i funkcjonowania misji pokojowych organizacji międzynarodowych, wiedzę z zakresu teorii utrzymywania pokoju w koncepcji Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz postanowienia międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych. Blok szkolenia „A" oparty jest w całości o szkolenie ogólne. Blok obejmuje 11 godzin.

148 Zawiera treści z zakresu szkolenia operacyjnego. Blok obejmuje 33 godzin.

149 Zawiera treści z zakresu: łączności, terenoznawstwa, szkolenia logistycznego, szkolenie techniczne, szkolenie fizyczne, szkolenia inżynieryjno-saperskiego .Blok obejmuje 12 godzin.

150 Zawiera treści z zakresu: technik operacyjnych. Kończy się ćwiczeniem końcowym nt. „ Rutynowe działania obserwatorów wojskowych w rejonie misji w ramach operacji pokojowych". Blok obejmuje 20 godzin.

*Kurs doskonalenia umiejętności prowadzenia pojazdów* – ma na celu przygotowanie osób funkcyjnych na etatach kierowców oraz kadry kierowniczej i dowódczej kontyngentu do prowadzenia pojazdów mechanicznych w trudnych warunkach terenowych. Dodatkowo w ramach zajęć, realizowane są tematy z zakresu obowiązujących przepisów ruchu drogowego w danej misji.

Ćwiczenie **końcowe kontyngentu** – jest podsumowaniem procesu przygotowania kadry i żołnierzy realizowanego w kraju.

Przygotowanie zasadnicze obejmuje również uczestnictwo oficerów (kandydatów do operacji pokojowej) w zajęciach z poszczególnych przedmiotów kształcenia[151] w ramach przygotowania kolejnych zmian PKW. W etapie tym realizowane jest dodatkowe szkolenie[152] (tzw. szkolenie uzupełniające) w zależności od potrzeb Polskiego Kontyngentu Wojskowego dla żołnierzy specjalistów tzn. lekarzy, łącznościowców, saperów itp.. Lekarze wojskowi uczestniczą w kursie w Katedrze Medycyny Morskiej i Tropikalnej WAM w Gdyni, oficerowie wojsk łączności – specjaliści w zakresie obsługi radiostacji R-140 i PRC-138 w Węźle Łączności MON w Warszawie, szyfranci – w JW 3211 w Warszawie oraz oficerowie specjalności saperskiej w kursie w WSO we Wrocławiu. Czas szkolenia uzupełniającego wynosi 5-10 dni.

Ponadto dla kierowniczej kadry przygotowywanego kontyngentu organizuje się 1-2-dniowe spotkanie z przedstawicielami MON i SG WP.

Po zakończeniu szkolenia w zakresie przygotowania zasadniczego oficerowie poddawani są egzaminowi, z następujących zagadnień: [153]

- obowiązki na zajmowanych stanowiskach;
- specyfika pracy na międzynarodowych strukturach dowództw;
- zakres stosowania słownictwa, używanych zwrotów i skrótów;
- obowiązujące procedury operacyjne i logistyczne (odpowiednio do funkcji);
- zasady sporządzania meldunków, wypełniania druków i formularzy;

---

151 Przedmioty kształcenia: *szkolenie operacyjne, szkolenie ogniowe, armie obce i rozpoznanie, szkolenie inżynieryjno-saperskie, łączność, terenoznawstwo, wychowanie fizyczne, szkolenie ogólne ONZ, procedury logistyczne, sanitarne, psychologia, regulaminy SZ RP.*

152 Na podstawie pisma Szefa Zarządu Ogólnego Sztabu Generalnego WP nr 348 z 28 stycznia 1997 r

153 M. Kade; *(Praca dyplomowa); Dobór kadr do służby w misjach organizacji międzynarodowych;* WAT; Warszawa 2001, s.14.

- zasady prowadzenia odpraw i informacji;
- zasady przygotowania i opracowywania budżetu, a także jego praktycznej realizacji;
- kooperacja elementów operacji z lokalnymi ich odpowiednikami – zagadnienia CIMIC;
- bezpieczeństwo osobiste i zbiorowe;
- udzielanie pierwszej pomocy medycznej;
- zasady pomocy i ratownictwa w razie kolizji lub wypadku drogowego;
- higiena osobista i aspekty żywieniowe;
- przepisy korespondencji radiowej;
- inne tym podobne zagadnienia dotyczące funkcjonowania kontyngentu i całej operacji.

### *3.3.3. Szkolenie doskonalące w rejonach wykonywania zadań mandatowych*

Szkolenie doskonalące w rejonie wykonywania zadań mandatowych – jest ostatnim etapem przygotowania oficerów do zadań w ramach operacji pokojowej. Oficerowie dowództwa operacji i obserwatorzy wojskowi doskonalą swoje umiejętności we własnym zakresie, zgodnie z wytycznymi odpowiednich przełożonych.

Za realizację szkolenia doskonalącego w rejonie wykonywania zadań mandatowych jest odpowiedzialny dowódca kontyngentu.

Celem szkolenia w tym etapie przygotowania jest:

- utrzymanie pełnej zdolności pododdziałów do wykonywania zadań mandatowych oraz ochronno-obronnych;
- doskonalenie indywidualnych umiejętności żołnierzy do wykonywania obowiązków mandatowych na zajmowanym stanowisku służbowym;
- zapoznanie z dyrektywami i procedurami operacyjnymi;
- zapoznanie z warunkami bezpieczeństwa;
- doskonalenie umiejętności posługiwania się uzbrojeniem i sprzętem technicznym;
- zapoznanie z aktualnymi ustaleniami narodowymi dotyczącymi całokształtu działalności służbowej podczas prowadzenia operacji pokojowej.

W szkoleniu tym omawiana jest problematyka z zakresu[154]:

- zadań zawartych w rozkazach, zarządzeniach i wytycznych kierownictw MON i SG WP, a także dokumentacji ONZ;
- wykorzystania bieżących analiz i ocen Kwatery Głównej dotyczących przebiegu konfliktu oraz wykonywania zadań mandatowych w rejonie operacji;
- doskonalenia umiejętności żołnierzy w zakresie posiadanych przez nich specjalności wojskowych;
- kształtowania takich cech żołnierskich, jak: zdecydowanie i odwaga, poczucie honoru i godności osobistej, odpowiedzialności za realizowane zadania, obiektywizm i wiarygodność żołnierzy sił pokojowych;
- politycznych przesłanek udziału SZ RP w misjach i operacjach pokojowych.

Istotnym przedsięwzięciem realizowanym w trakcie tego szkolenia jest ponadto:

- sprawdzanie znajomości zadań mandatowych przez wszystkich wykonawców;
- przekazywanie koniecznych informacji dotyczących zasad prowadzenia negocjacji z miejscową ludnością oraz przedstawicielami władz lokalnych w rejonie odpowiedzialności.

**Przykład realizacji szkolenia doskonalącego w rejonie prowadzenia operacji**

Jako przykład praktycznej realizacji tego etapu przygotowania poniżej zamieszczono omówienie i wnioski z realizacji szkolenia doskonalącego, które przeprowadzono w ramach V zmiany polskiego batalionu w siłach SFOR.

Szkolenie realizowane w POLBn (ang. Polish Battalion - POLBn– Polski Batalion) jest ściśle powiązane oraz skoordynowane z działalnością operacyjną i szkoleniową realizowaną na szczeblu NPB (Nordic-Poland Brigade – NPB - Brygady Nordycko-Polskiej). Niemniej dowódca batalionu ma dużą swobodę, co do planowania i realizacji procesu szkolenia w zależności od sytuacji operacyjnej w rejonie odpowiedzialności jego batalionu.

**Plan szkolenia i koordynacji NPB** zawiera:

---

154 D. Kryszk, *System przygotowania żołnierzy Wojska Polskiego do operacji pokojowych (na tle rozwiązań przyjętych w NATO)*, Warszawa 2001, s. 87.

- długoterminowy plan szkolenia, który zawiera tygodniowe plany szkolenia na następne 6 miesięcy;
- harmonogram szkolenia, który pokrywa trzy miesięczny okres szkolenia zawierający codzienny plan szkolenia realizowany przez NPB;
- plan przeglądów i odpowiedzialności, który zawiera nazwy, kody i zakres tematyczny różnych ćwiczeń brygadowych i batalionowych;
- opis ćwiczeń NPB, który zawiera cel, zawartość, ogólny zarys oraz czas trwania ćwiczeń.

Ćwiczenia w Planie Szkolenia dzielą się na trzy kategorie:

- Trening i ćwiczenia Brygady;
- Batalionowe / kompanijne ćwiczenia
- Inne ćwiczenia, np.: ćwiczenia wewnątrz dywizyjne lub wspólne ćwiczenia z pododdziałami spoza Dywizji Płn (Dywizja Międzynarodowa „Północ" – ang. Multinational Division „North" - MND(N)).

Celem tych ćwiczeń jest zwiększanie możliwości NPB w zakresie realizacji wszystkich zamierzeń operacyjnych wynikających z OPORDER nr 08 i 09[155] (ang. Operational Order – OPORD – Rozkaz Operacyjny). Różne tematy mogą być trenowane poprzez brygadowe i batalionowe ćwiczenia, w zależności od pożądanych efektów końcowych oraz od pożądanego poziomu współdziałania ćwiczących pododdziałów.

---

155 OPORDER Nr 09 wszedł w życie w dniu 16 czerwca 1998 r. i obowiązuje do chwili obecnej. Zgodnie z tym dokumentem POLBn realizuje następujące CONPLANY (ang. Contingency Plans – plany alternatywne):

- „NORDIC FORNAX „- Plan działania w sytuacjach porwań żołnierzy SFOR.
- „NORDIC VIKING" - Procedury postępowania z zatrzymanymi, podejrzanymi o dokonanie zbrodni wojennych na terenie byłej Jugosławii. NORDIC VIKNG został w marcu zastąpiony CONPLANEM NORDIC TORCH. Część zadaniowa dla POLBn nie uległa zmianie.
- „NORDIC BLACK HORSE" - Plan działania podczas ewakuacji obserwatorów z ramienia organizacji międzynarodowych.
- „NORDIC SYMPHONY" - Plan działania w razie zaostrzenia sytuacji związanej z akcją przesiedleńczą.
- „NORDIC LEO" – Plan działania podczas wzmocnienia i ewakuacji miejsc zagrożonych w rejonie odpowiedzialności POLBn.
- „NORDIC MEDUZA" - Plan ewakuacji przedstawicieli organizacji międzynarodowych i IPTF (ang. International Polce Task Force – Wielonarodowe Siły Policji) działających w naszej AOR (ang. Area of Responsibility) do POLBn.
- „NORDIC TAURUS" - Plan operacyjny do wydzielenia kompanii odwodowej (ang. Rapid Reaction Force - RRF) dowódcy SFOR.
- „NORDIC PISCES" - Plan użycia rezerw strategicznych SFOR. CONPLAN ten wprowadzono w miesiącu marcu 1999 r.

Większość zadań operacyjnych może być egzekwowane w czasie ćwiczeń, np.: wspólnych patroli z sąsiadującymi batalionami.

**Brygadowe treningi i ćwiczenia:**

Brygadowe ćwiczenia są opracowywane i prowadzone przez dowództwo NPB. Ćwiczenia te są planowane i wykonywane jako wielofazowe, których celem jest zwiększenie możliwości NPB do prowadzania operacji jako zwarta brygada, łącznie z podległymi pododdziałami wsparcia i zabezpieczenia oraz elementami wspierającymi brygadę. Treści Ćwiczeń NPB są ściśle powiązane z OPORDEREM nr 08 i 09. Trening wielofazowy z sąsiadującymi pododdziałami jest skoordynowany przez sztab NPB. Każde Ćwiczenie jest planowane i egzekwowane po analizie bieżącej sytuacji operacyjnej w terenie przyszłego ćwiczenia, nadchodzących zadań i przewidywanych sytuacji, rotacji i priorytetów dowódców. Zgodnie z Planem Ćwiczeń NPB odprawy koordynujące mają miejsce przed planowanymi ćwiczeniami. Pożądanym efektem końcowym tych ćwiczeń jest zwiększanie zgrania batalionów i samodzielnych pododdziałów w celu zwiększenia możliwości NPB do realizacji wszelkich zadań wynikających z OPORDER nr 08 i 09 oraz przeprowadzania zadań jako część Dywizji Płn.

**Batalionowe treningi i ćwiczenia:**

Głównym celem ćwiczeń batalionowych jest zgrywanie i trenowanie pododdziałów w celu uzyskania wysokiego poziomu wyszkolenia żołnierzy i sztabów zgodnie z OPORDEREM nr 08 i 09, bieżącymi zadaniami oraz narodowymi dyrektywami. Bataliony powinny wspierać się wzajemnie w celu zwiększania efektów szkoleniowych. Ćwiczenia te składają się z tematów, które przydatne są do sprawnej realizacji zadań na terenie misji, przyszłych operacji, wsparcia innych pododdziałów. Treningi strzeleckie, wspólne patrole, posterunki obserwacyjne oraz tymczasowe punkty kontrolne są typowymi tematami ćwiczeń batalionów wśród szerokiego programu szkolenia każdego z batalionu NPB. Typowy narodowy trening koncentruje się zwykle tuż po rotacji poszczególnych batalionów w celu jak najszybszego przystosowania nowoprzybyłych żołnierzy do sprawnego wykonywania zadań w rejonie misji.

Efektem końcowym szkolenia w batalionie jest minimalizacja słabych punktów do wykonywania wszystkich zadań przez bataliony w czasie rotacji, jak najszybsze zintegrowanie nowoprzybyłych żołnierzy z będącymi już na misji w celu sprawnego wykonywania wszelkich zadań batalionu w ramach NPB oraz zwiększanie możliwości poszczególnych batalionów do uczestnictwa w operacjach organizowanych przez Dywizję Płn.

**Planowanie i koordynowanie szkolenia:**

Podstawą planowania szkolenia są narodowe i SFOR-owskie (ang. Stabilisation Force – SFOR – Siły Stabilizacyjne na terenie Bośni i Hercegowiny) dyrektywy i zarządzenia np.:

**Długoterminowy Plan Szkolenia**, który jest wytyczną dla całego procesu szkolenia NPB. Ten plan pokrywa okres 6-ciu miesięcy i jest uaktualniany w sztabie NPB, co drugi miesiąc. Co-miesięczne odprawy koordynacyjne G-3 / S-3 są organizowane w celu przedstawienia możliwości zrealizowania, wprowadzenia zmian i skoordynowania ćwiczeń pomiędzy pododdziałami NPB.

**Harmonogram szkolenia** pokrywa 3-miesięczny okres szkolenia i jest uaktualniany, co miesiąc. W czasie comiesięcznych odpraw koordynujących sekcji szkolenia z wszystkich pododdziałów NPB codzienny plan szkolenia jest dyskutowany oraz zatwierdzany. Punktem kontaktowym dla oficerów szkoleniowych z wszystkich pododdziałów NPB jest oficer treningowy z sekcji G-3 PLAN. Gdy plan szkolenia na następny miesiąc jest zatwierdzony i opublikowany wszelkie zmiany mogą być wprowadzane tylko po zatwierdzeniu ich przez oficera treningowego NPB.

Szczegóły dotyczące szkolenia powinny być dyskutowane bezpośrednio pomiędzy batalionami / samodzielnymi pododdziałami a sekcjami NPB odpowiedzialnymi za dany rodzaj szkolenia.

Sztab NPB powinien brać pod uwagę propozycje wypływające z podległych pododdziałów jak sprawnie połączyć treningi w jedno obszerne wspólne ćwiczenie.

Dowódca NPB może odwołać każde ćwiczenie z powodu zmiany sytuacji operacyjnej w strefie odpowiedzialności NPB.

## PRZYKŁAD 1

**Przykład ćwiczenia prowadzonego w ramach szkolenia doskonalącego batalionu w rejonie operacji**

**Ćwiczenia z zakresu MEDEVAC**

Ćwiczenia MEDEVAC (ang. Medical Evacuation – MEDEVAC) prowadzone były zgodnie z brygadowym planem szkolenia z częstotliwością, co najmniej jedno ćwiczenie w batalionie na każde dwa miesiące. W praktyce – jedno ćwiczenie miesięcznie. Podstawowym celem ćwiczeń było doskonalenie zdolności prowadzenia przez batalion akcji ratunkowych, wypracowanie i utrwalenie standardów postępowania w ww. sytuacjach w ramach systemu działającego w NPB.

Tematy ćwiczeń:

- C-1 –wypadek komunikacyjny:
- C-2 –wypadek minowy:
- C-3 – MEDEVAC w sytuacji taktycznej.

Scenariusze ćwiczeń przygotowywane były początkowo przez NorMedCoy (ang. Nordic Medical Company – NorMedCoy) a następnie rolę tę przejęły bataliony.

Oprócz w\w ćwiczeń praktycznych prowadzone były zajęcia teoretyczno-praktyczne:

- C-4 –seminarium - Scene Commander – co 6 miesięcy
- C-5 –prezentacja śmigłowca i SISU medycznego (dane taktyczno - techniczne, możliwości, pokaz wyposażenia, praktyczne ćwiczenie za- i wyładunku pacjentów. Zajęcia takie prowadzone były po każdej rotacji – czyli na początku każdej zmiany.

Ćwiczenia MEDEVAC prowadzone były w obszarze odpowiedzialności batalionu, zarówno w rejonie zgrupowania „Bania Vrucica" jak i „Zepce". Ćwiczenia prowadzone były w różnorodnych warunkach klimatycznych i terenowych, z ilością porażonych od 3 do 12. Ćwiczenia przebiegały w realnych czasach, z wykorzystaniem elementów własnych (Grupa Ratunkowo-Ewakuacyjna) jak i elementów wzmocnienia ze szczebla Brygady i Dywizji, tj: śmigłowców medycznych (DUST OFF), SISU, ze-

społy pomocy medycznej, EOD (zespół saperów szwedzkich lub fińskich), obserwatorów i szpitalu polowego w Tuzli.

W celu właściwego prowadzenia akcji ratunkowych w batalionie utworzono grupy ratunkowo-ewakuacyjne (ang. Rescue Recovery Group - RRG) w obu zgrupowaniach.

Przykładowy skład RRG:

- Scene Commander (dowódca prowadzący działanie);
- Drużyna rozpoznawcza;
- Grupa medyczna (1-2 zespoły);
- Drużyna saperów;
- Grupa szybkiego reagowania (pluton na BWP);
- Zespół regulacji ruchu (MP);
- Grupa maszyn ciężkich;
- Grupa rozpoznania skażeń.

Całością akcji ratunkowej w miejscu zdarzenia kieruje Scene Commander – osoba specjalnie przeszkolona i oznakowana (kolorowa kamizelka z napisem Scene Commander), której podlegają wszystkie elementy grupy ratunkowej wraz z przybywającymi wzmocnieniami. Jest on odpowiedzialny za organizację akcji ratunkowej w miejscu zdarzenia, jej przebieg i sprawne wyewakuowanie pacjentów i sprzętu. Scene Commander określa rodzaj i wielkość użytych sił i środków jak i kolejność ich wchodzenia do akcji. Utrzymuje łączność z sekcją operacyjną batalionu oraz śmigłowcem. W czasie prowadzenia akcji ratunkowej Scene Commander jest osobą niezależną.

Opis ćwiczenia:

- Etap przygotowania obejmuje:
  - wybranie terenu jako miejsce zdarzenia;
  - przygotowanie scenariusza zgodnie z podanym tematem;
  - dokonanie uzgodnień na szczeblu Brygady w celu użycia elementów wzmocnienia;
  - przygotowanie pozoracji rannych (ang. moulage - manekiny) oraz miejsca zdarzenia.
- Etap przeprowadzenia ćwiczenia obejmuje:

- meldunek wstępny;
- wysłanie elementów RRG w miejsce zdarzenia;
- przesłanie informacji 9-linijkowej;
- zabezpieczenie i organizacja miejsca zdarzenia:
  - posterunki kontrolne;
  - punkt kontaktowy dla elementów przybywających;
  - punkt stabilizacji rannych;
  - lądowisko dla helikoptera;
  - wykonanie dojścia do rannych (jeśli konieczne);
- pomoc medyczna (odpowiedzialny Medical Organiser):
  - pierwsza pomoc;
  - wyniesienie pacjentów do punktu medycznego;
  - stabilizacja rannych, oznakowanie i rejestracja, założenie kart ewakuacyjnych;
  - ewakuacja do szpitala polowego w Tuzli (śmigłowiec, SISU, sanitarki);
- ewakuacja techniczna;
- zakończenie ćwiczenia.

- Etap omówienie ćwiczenia:
  - omówienie na szczeblu batalionu;
  - omówienie na szczeblu brygady;
  - wnioski.

Omówienie prowadzone jest każdorazowo z udziałem przedstawicieli wszystkich elementów biorących udział w ćwiczeniu. Omówieniu i ocenie podlegają wszystkie szczeble i etapy prowadzonej akcji: czasy, organizacja miejsca zdarzenia, system łączności i przepływ informacji, zasady zachowania się w zagrożeniu minowym, sposób i jakość udzielanej pomocy medycznej, oznakowanie rannych, przygotowanie lądowiska i ewakuacja rannych, współpraca z elementami wzmacniającymi.

## PRZYKŁAD 2

**Uwagi dowódcy POLBn dotyczące procesu szkolenia w NPB**

W toku ćwiczeń najwięcej problemów sprawiały płynny przepływ informacji z miejsca zdarzenia do TOC batalionu (ang. Tactical Operational Centre – TOC - zespół dowodzenia batalionu) i dalej do TOC NMC oraz komunikowanie się z elementami wzmacniającymi.

Wszystkie ćwiczenia ocenione zostały pozytywnie a na podkreślenie zasługuje stały postęp w kolejnych ćwiczeniach.

Cały proces szkolenia musi, jeżeli to możliwe, być realizowany w sprawdzonym terenie i przypominającym ten, w którym dany rodzaj działania może kiedyś pododdział realizować. Dany trening musi rozwijać możliwości pododdziału do sprawniejszej realizacji tematu, który został przetrenowany. W zależności od bieżącej sytuacji oraz terminów rotacji personelu, różne typy treningu muszą być włączone w realizację zadań operacyjnych.

Kontrola szkolenia:

- Nadzór musi być realizowany na każdym poziomie nauczania.
- Dowódcy batalionów są odpowiedzialni za nadzór nad indywidualnym i batalionowym treningiem zgodnie z narodowymi dyrektywami i zarządzeniami.
- Raport po zakończeniu Ćwiczenia (ang. After Action Report ) zawierający zapisany meldunek z analizy Ćwiczenia (ang. lessons learned ) powinien być wysłany do G-3 NPB po przeprowadzeniu specyficznego rodzaju ćwiczenia zaplanowanego przez sztab NPB w PLANIE SZKOLENIA.

Proces szkolenia i koordynacji zamierzeń w NPB jest gruntownie przemyślany i wielokrotnie sprawdzony w czasie bieżącej aktywności operacyjnej.. Niejednokrotnie żołnierze Brygady Nordycko-Polskiej wykazali się bardzo dobrym poziomem wyszkolenia będącym rezultatem wspólnego wysiłku szkoleniowego wszystkich pododdziałów NPB oraz doświadczeń narodowych powiązanych w jeden spójny, ale bardzo elastyczny i otwarty na wszystkie dobre pomysły system nauczania. Koordynacja szkolenia wszystkich pododdziałów pozwala na korzystanie z doświadczeń innych nacji, ale również nie pozbawia możliwości przeprowadzania typowego narodowego

treningu. Taki system prowadzenia szkolenia i przygotowania pododdziałów do realizacji najtrudniejszych zadań w warunkach zbliżonych do bojowych pozwala na płynne wdrażanie do zadań operacyjnych. A przeprowadzanie szkolenia w warunkach realnego zagrożenia umożliwia przystosowanie żołnierzy i dowódców do wykonywania zadań w każdym miejscu przyszłego potencjalnego konfliktu zbrojnego na świecie. Doświadczenia nabyte w takim systemie szkolenia na pewno zaowocują uzyskiwaniem lepszych wyników szkoleniowych w procesie nauczania i szkolenia w kraju.

### *3.3.4. Udział w ćwiczeniach wielonarodowych oraz w międzynarodowym szkoleniu*

Jak zauważa zespół autorski M. Huzarskiego – pierwszorzędne znaczenie w zaakceptowaniu problematyki operacji wielonarodowych w szkoleniu wojsk i kształceniu w szkolnictwie wojskowym mają treści wytycznych do szkolenia poszczególnych szczebli dowodzenia[156].

Istotnym sposobem poznania specyficznych warunków działań w środowisku wielonarodowym przez oficerów niewątpliwie jest uczestnictwo pododdziałów i oddziałów w ćwiczeniach taktycznych w kraju i za granicą. Ćwiczenia tego typu umożliwiają przygotowanie oficerów wojsk lądowych do realizacji zadań, np. w zakresie:

- ewakuacji ludności z rejonów zagrożonych konfliktem,
- tworzenia strefy buforowej,
- udzielania pomocy humanitarnej,
- patrolowania i monitorowania rejonu konfliktu.

---

156 M. Huzarski (kier. zespołu); *Wpływ integracji z NATO na zmiany w teorii taktyki ogólnej pk. „Inter"*; Warszawa 1999, s. 207.

Ćwiczenia[157] realizowane w ramach „Partnerstwa dla Pokoju"[158] (PdP) mają odmienny charakter od klasycznych działań tzn. obrony czy natarcia. Wypełnienie programów szkolenia wojsk, treściami PdP miało na celu (do czasu wstąpienia do NATO) przygotowanie naszych sił zbrojnych do współdziałania z Sojuszem, zwłaszcza w zakresie planowania obronnego i działań kryzysowych. Idea Partnerstwa dla Pokoju[159] jest dziś inna niż w momencie narodzin: jest to najbardziej powszechny obecnie obszar współpracy wojskowej w Europie, będący zarazem instrumentem budowy nowego systemu bezpieczeństwa.

Najważniejszą grupę partnerskich przedsięwzięć stanowią szkolenia wojskowe i ćwiczenia (zarówno dowódcze jak i z wojskami).

Oficerowie polscy tylko w 1998 roku uczestniczyli w ponad 350 przedsięwzięciach w ramach programu „Partnerstwa dla pokoju"[160] oraz innych utrzymywanych „w duchu PdP", w tym w 49 rozmaitych ćwiczeniach[161]. Od 1994 roku, kiedy opracowano dokument ramowy „Partnerstwa dla pokoju", przedsięwzięcia te można już liczyć w tysiącach. Dzięki uczestnictwu naszych oficerów w tych przedsięwzięciach zdobywają oni wiedzę o zasadach planowania operacyjnego, poznają techniki kierowania woj-

---

157 Ćwiczenia są tylko jednym z przedsięwzięć programowych „Partnerstwa dla Pokoju". Obok nich realizowane są szkolenia, konsultacje, seminaria, warsztaty, konferencje planistyczne. Ćwiczenia wojskowe są niejako uhonorowaniem ciągu tych drobniejszych imprez.

158 Partnerstwo dla Pokoju (PdP), (ang. Partnership for Peace, PfP),-program współpracy państw NATO z krajami Europy Środkowo-Wschodniej oraz członkami KBWE, zasygnalizowany przez sekretarza obrony USA L. Aspina w 1993. Ostateczna decyzja w tej sprawie zapadła na szczycie NATO w 1994. Przyjęto tam 3 dokumenty – Deklarację szefów państw i rządów "16", Zaproszenie do udziału w PdP i tzw. Dokument Ramowy PdP. Ten ostatni określał warunki partnerstwa: kierowanie się w polityce zasadami Karty ONZ, Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Aktu końcowego KBWE oraz ustaleniami rokowań rozbrojeniowych, a dalej – przejrzystość w planowaniu obronnym i pracy nad budżetem wojskowym, demokratyczna kontrola nad wojskiem, zdolność i gotowość do udziału w operacjach pokojowych ONZ i KBWE, jeśli są one zgodne z konstytucją danego kraju, odbywanie wspólnych ćwiczeń i szkoleń wraz z oddziałami NATO. Program nie określał kryteriów ani terminów przyszłego członkostwa, nie gwarantował pomocy w razie wojennego zagrożenia. Program „Partnerstwa dla Pokoju" został oficjalnie przyjęty na odbywającym się w dniach 10–11stycznia 1994 roku w Brukseli szczycie NATO szefów państw i rządów członkowskich.

159 Wśród konkretnych celów PdP wymienia się działania na rzecz wprowadzania otwartości i przejrzystości procesu planowania narodowego wydatków na obronność; ustanowienia i rozwijania cywilnej i demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi oraz osiągnięcia gotowości do uczestnictwa w operacjach pokojowych pod auspicjami ONZ lub OBWE. Ważny jest także rozwój współpracy wojskowej (NATO–partnerzy), mającej na celu wspólne planowanie, szkolenie i ćwiczenia, które zwiększyłyby możliwości udziału krajów PdP misjach pokojowych, operacjach ratunkowych i humanitarnych.

160 W 1996 roku Polska wzięła udział w 43 przedsięwzięciach „Partnerstwa dla Pokoju". Zob.: A. Golawski, *Cena partnerstwa,* [w:] Polska Zbrojna Nr1 (1567), s. 32.

161 W. Kaleta, Polska Zbrojna; *Partnerskie ćwiczenia;* Nr 42 (93) z 16.10.1998r. s.20.

skami czy sposoby powoływania i funkcjonowania międzynarodowych dowództw i sztabów.

Ćwiczenia z programu „Partnerstwa dla pokoju", w których uczestniczą nasi oficerowie, odbywają się obecnie w trzech obszarach tematycznych: utrzymanie pokoju (ang. peacekeeping), operacje humanitarne (ang. humanitarian operations), poszukiwanie i ratownictwo (ang. Search and Rescue).

Formuła pierwszej grupy ćwiczeń uległa, zgodnie z duchem czasu, znacznemu poszerzeniu. Nie jest to już tylko klasyczne utrzymywanie pokoju w ONZ-owskim wydaniu. Dziś są to również operacje przygotowania do wymuszania pokoju (ang. peace enforcement). Obok tradycyjnych działań rozdzielania stron konfliktu, kontroli strefy rozdzielenia czy ustalenia stref zdemilitaryzowanych ćwiczone są również elementy wymuszania pokoju. Zgodnie z zadaniami, które komponent wojskowy może realizować w ramach operacji wsparcia pokoju, do których ćwiczenia realizowane w ramach PdP przygotowują państwa nie należące do NATO, ale aktywnie chcące uczestniczyć w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, w których Sojusz jest zaangażowany. Jakie w związku z tym mogą być zadania, które są podstawą opracowywania ćwiczeń, mających na celu zgranie wielonarodowych pododdziałów i oddziałów w celu rozwiązywania sytuacji kryzysowych.

Pierwszym z zadań jest **rozmieszczenie prewencyjne,** zadanie to jest traktowane jako najmocniejszy środek, jaki może być użyty w trakcie rozwiązywania kryzysu w ramach prowadzonej przez Sojusz operacji **zapobiegania konfliktom.** Polega ono na następujących działaniach sił międzynarodowych:

- ćwiczeniach komponentu lądowego;
- wykonywaniu lotów,
- zajęcie rejonów wyjściowych przez komponent morski;
- postawienie w gotowość do działania sił desantowych;
- do rozmieszczenia sił międzynarodowych (lądowych i/lub lotniczych) w rejonie sąsiadującym lub wręcz w rejonie konfliktu.

**Rozmieszczenie prewencyjne** jest nową koncepcją, której znaczenie wzrosło po zastosowaniu jej - po raz pierwszy i jak dotąd jedyny - w byłej Jugosławii w Republice

Macedonii.[162] Celem tego działania było „odstraszanie" polegające w tym wypadku na tym, że Rada Bezpieczeństwa okazała zainteresowanie sytuacją w tym regionie Bałkanów oraz zasygnalizowaniu, iż w wypadku eskalacji sytuacji podjęte zostaną przez RB dalsze niezbędne kroki w celu rozwiązania kryzysu.

Jednak *conditio sine qua non* rozmieszczenia prewencyjnego jest zgoda państw lub państwa, na terytorium którego będą rozmieszczone siły NATO i ponadto precyzyjnie określony mandat uznanej organizacji międzynarodowej. Rozmieszczenie prewencyjne sił międzynarodowych powinno prowadzić do zachowania zaufania stron sporu/konfliktu i wzmocnić skuteczność działań dyplomatycznych, a jednocześnie nie powodować wrażenia zagrożenia w stosunku do potencjalnych agresorów. Działanie takie można uzyskać poprzez przejrzystość celów operacji i zachowanie bezstronności sił międzynarodowych.

Podsumowując sposób realizacji tego zadania to polega ono na rozmieszczeniu oddziałów wojskowych, obserwatorów wojskowych i związanego z tym personelu po jednej lub dwóch stronach granicy między stronami toczącymi spór. Celem rozmieszczenia prewencyjnego jest zapobieżenia eskalacji działań i przerodzeniu się ich w konflikt zbrojny. Mogą temu towarzyszyć inne cele, jak na przykład uspokojenie społeczności w regionie przez nadzorowanie prawa i porządku, a także okazywanie innych form pomocy władzom miejscowym.[163]

Kolejnym zadaniem jest uczestnictwo komponentu wojskowego w tzw. **„wczesnym ostrzeganiu"** (ang. early warning). Zadanie to jest praktycznie wykonywane w ramach rutynowych działań monitorujących przez Sojusz jak i poprzez poszczególne państwa NATO. W związku z tym, że im wcześniej potencjalny kryzys zostanie wykryty i zdefiniowany, tym wcześniej organizacje międzynarodowe a w tym Sojusz będą mogły przedsięwziąć odpowiednie działania polityczne, bądź też w ostateczności

---

[162] Ponieważ istniały obawy, że gdyby w sąsiedniej serbskiej prowincji Kosowo doszło do wybuchu konfliktu między Serbami a albańskimi muzułmanami, Republika Macedonii (której 1/4 część ludności stanowią Albańczycy) mogłaby zostać wciągnięta w konflikt - czyli typowa sytuacja „potencjalnego zagrożenia". W grudniu 1992 roku **RB** wyraziła zgodę na rozmieszczenie niewielkiego 700-osobowego kontyngentu obserwatorów wojskowych i policji cywilnej, których zadaniem miało być nadzorowanie granicy i przekazywanie sprawozdań o wydarzeniach, które mogłyby oznaczać zagrożenie dla terytorium Republiki. Siły te (pomimo zwiększenia ich o 300 osób w 1993 roku) były tak małe, że samodzielnie nie mogłyby sobie poradzić w ewentualnym konflikcie.

[163] Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s.55.

militarne w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej i rozpoczęcia przez strony konfliktu działań militarnych. Ponadto, wcześniejsza identyfikacja kryzysu „daje" więcej czasu na rozwinięcie szerszego zakresu możliwości jego rozwiązania przez społeczność międzynarodową.

Następnym zadaniem może być – „**nadzór – monitorowanie**" (ang. surveillance). Zadanie to polega na monitorowaniu przez środki będące na wyposażeniu NATO działań zarówno w powietrzu, na lądzie i morzu podejmowanych przez strony sporu lub konfliktu. Podjęte tego typu działania mogą być czynnikiem odstraszającym i wpływającym zapobiegawczo na ewentualne strony sporu, szczególnie w przypadku, gdy informacje dotyczące działania tych stron przekazane zostanie opinii międzynarodowej. Jednocześnie należy podkreślić, że cel monitoringu powinien być jasno i precyzyjnie określony ze szczególnym podkreśleniem zasady zachowania bezstronności sił NATO.

Komponent wojskowy może również uczestniczyć **w egzekwowaniu nałożonych sankcji i embarga** (ang. sanctions and embarges). W ramach tej aktywności komponent morski i lotniczy może uczestniczyć w egzekwowaniu nałożonych sankcji. Natomiast komponent lądowy może brać udział w egzekwowaniu sankcji poprzez nadzorowanie granic w ścisłej współpracy ze służbami straży granicznej i służby celnej krajów NATO (ze względu na ich doświadczenie). Celem takiej działalności może być wymuszenie zaprzestania działań przez strony konfliktu.

Sankcje i embargo są jednym z mechanizmów, który może zastosować ONZ w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej a które jak przedstawił Boutros Boutros-Ghali są *pozamilitarnymi środkami wymuszania obejmującymi odmowę dostępu do towarów, usług i zaspokojenia innych zewnętrznych potrzeb niezbędnych lub ważnych dla zachowania infrastruktury ekonomicznej, społecznej lub politycznej danego państwa lub strony konfliktu.* Podejmowane są one w celu *wymuszenie zaprzestania działań naruszających pokojowe współistnienie prowadzonych przez państwo lub strony konfliktu.*

Art. 41 KNZ upoważnia RB do wezwania „państw członkowskich ONZ do zastosowania środków nie pociągających za sobą użycia siły zbrojnej w celu przywróce-

nia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa".[164] Są to zatem środki podejmowane przez społeczność międzynarodową na wniosek RB nie wymagające użycia siły, ani groźby jej użycia, których celem jest wymuszenie zaprzestania działań przez państwo, państwa lub strony konfliktu.

Sankcje mają zarówno wspomóc skuteczność podejmowanych wysiłków dyplomatycznych prowadzonych w ramach zarówno działań prewencyjnych jak i po wybuch konfliktu, ale mogą również same stanowić istotny mechanizm nacisku - często długotrwałego i jak pokazuje analiza przykładów zastosowania ich - skutecznego. Jako przykład - najdłużej i w efekcie najskuteczniej zastosowanych sankcji jest nałożenie ich na RPA[165].

Podkreślić należy, że środki o charakterze sankcji różnią się w każdym z przypadków i niektóre z nich przewidziane w ramach artykułu 41 - tzn. przerwanie komunikacji i zerwanie stosunków dyplomatycznych po roku 1990 w ogóle nie były wykorzystywane przez RB. Natomiast były stosowane inne środki nie wyszczególnione w artykule 41, takie jak ograniczenie współpracy sportowej, naukowej i technicznej (np. w odniesieniu do Serbii i Czarnogóry). Wprowadzane sankcje z reguły nie obejmują dostaw medycznych, podobnie jak żywności, (chociaż odnośnie Iraku sankcje nie objęły tylko dostaw żywności ze względów humanitarnych)[166]. Najczęściej stosowanym pojedynczym środkiem o charakterze sankcji - który stosowano w każdym z siedmiu przypadków - jest embargo na broń. Co prawda nie zawsze środek ten łagodzi konflikt, ale podkreśla postawę społeczności międzynarodowej. Natomiast najbardziej powszechną i jedną z najskuteczniejszych sankcji jest embargo na produkty naftowe - jest to typowa sankcja ekonomiczna. Oczywiście sankcje, żeby były skuteczne, to oprócz wprowadzenia wymagają stosowania ich przez wszystkie

---

[164] Karta Narodów Zjednoczonych oraz Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości : Departament Informacji ONZ, New York 1971.

[165] Pierwsze nałożone na podstawie rezolucji nr 232 z 1966 roku, następnie wprowadzenie embarga na handel bronią z RPA na podstawie rezolucji RB nr 418 (1977 roku), 558 (1984) i 591 (1986). Kolejne wszechstronne sankcje zastosowane w latach 1973-1986 przez wiele różnych narodowych i międzynarodowych organów np. Organizację Państw Eksportujących Ropę Naftową (OPEC), Wspólnotę Brytyjską, EWG, USA i chyba najbardziej dotkliwa sankcja finansowa, nałożona przez banki i sektor prywatny uzupełniły wachlarz sankcji przyjętych przez RB. Te różne poziomy sankcji wspomagane przez szeroką koalicję w społeczności międzynarodowej pomogły z czasem doprowadzić do izolacji RPA, wpływając tym samym na zmianę polityki wewnętrznej szczególnie na ochronę praw człowieka.

[166] Rezolucja RB nr 661/1991.

zainteresowane państwa i strony. Niestety, na podstawie analizy przykładów można stwierdzić, że często przeważają tu interesy narodowe, a nawet prywatne i z tego względu skuteczność sankcji jest różna. Tak było z sankcjami wobec RPA - dlatego m.in. trwały one tak długo. Tak było również z sankcjami wobec byłej Jugosławii, co mogliśmy sami zaobserwować.

Podsumowując przypadki zastosowania sankcji można sformułować następujący wniosek: żeby sankcje okazały się skuteczne muszą mieć jasno zdefiniowane i możliwe do osiągnięcia cele oraz muszą być rygorystycznie wprowadzone w życie, dlatego tak istotna jest rola komponentu wojskowego umożliwiającego wprowadzenie ich w życie.

Ostania grupą zadań, są **operacje ewakuacyjne** (ang. non-combatant evacuation operations). Celem działania komponentu wojskowego w ramach tego zadania jest bezpieczna ewakuacja obcych obywateli (dotyczy to przede wszystkim obywateli państw NATO oraz państw neutralnych) z terenu państw będących stronami konfliktu. Operacja ta jest przeprowadzana w sytuacji pogarszającego się stanu bezpieczeństwa oraz w trakcie intensywnych zabiegów dyplomatycznych zmierzających do rozwiązania konfliktu. Ze względu na szczególny charakter powodzenie tej operacji uzależnione jest od szybkiego podjęcia decyzji politycznych i sprawnego jej przeprowadzenia. Operacja ta może być przeprowadzona zarówno jednostronnie, jak i przez ograniczoną koalicję zainteresowanych państw bez względu czy środowisko w którym będzie ona się odbywać będzie bezstronne i liberalne czy też nie. Obok celu, jakim jest ewakuacja własnych obywateli z zagrożonego wybuchem konfliktu rejonu, celem tej operacji jest również zaznaczenie zarówno międzynarodowego zainteresowania tą niepokojącą sytuacją jak i ograniczona demonstracja siły.

W trakcie realizacji operacji utrzymania pokoju obok zadań charakterystycznych dla innych rodzajów operacji wsparcia pokoju dodatkowo można sformułować następujące zadania dla komponentu wojskowego:

- **obserwacja** (ang. observation) – zadanie to stanowi podstawowe zadanie realizowane w trakcie operacji utrzymania pokoju. Polega na obserwacji i składaniu meldunków przez zespoły (złożone od kilku do kilkuset) zazwyczaj nieuzbrojonych obserwatorów. Zaznaczyć należy, że ten rodzaj zadnia jest najmniej pożądanym

zadaniem które może być podjęte przez siły NATO realizujące operację wsparcia pokoju. Powodem takiego stanowiska jest to, że zasadą NATO jest zgoda na taki mandat operacji wsparcia pokoju, który realizowany jest przez siły uzbrojone[167];

- **działanie jako siły rozdzielające** (ang. Interposition Force) – wprowadzane są w celu rozdzielenia stron konfliktu oraz kontrolowania porozumienia dotyczącego przerwania ognia (czasowego czy też stałego). Zadanie to polega na wprowadzeniu bezstronnych sił międzynarodowych w utworzoną strefę buforową pomiędzy stronami konfliktu;
- **pomoc przejściowa** (ang. Transition Assistance) – zadanie polegające na zabezpieczeniu przez komponent wojskowy zawartego porozumienia pokojowego, w celu stworzenia stałych warunków umożliwiających realizację w dłuższym terminie operacji budowania pokoju. Warunki te polegają zarówno na umożliwieniu powstania takich struktur politycznych w regionie konfliktu, które byłyby akceptowane tak przez zainteresowaną społeczność jak i przez społeczność międzynarodową, a także stabilizacja warunków życia umożliwiająca powrót do niego społeczności dotkniętej konfliktem;
- **rozbrojenie** (ang. arms control) w sensie globalnym jest to zadanie realizowane poprzez działalność dyplomatyczną, jednak w sensie lokalnym dotyczącym rejonu sporu/konfliktu może być kluczowym środkiem umożliwiającym zarówno stabilizację w regionie jak i budowę zaufania. Rozbrojenie (w sensie lokalnym) może, więc być zadaniem realizowanym w ramach wszystkich rodzajów operacji wsparcia pokoju. Komponent wojskowy mógłby więc, w zależności od mandatu, prowadzić cały szereg działań w ramach tego zadania, zaczynając od inspekcji, weryfikacji i szkoleń do rozmieszczeń prewencyjnych, przeprowadzanie demobilizacji i ostatecznie niszczenia oraz rozbrajania broni i uzbrojenia.

---

[167] por. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.8

### *3.3.5. Wspólne szkolenie z pododdziałami innych armii*

Kolejnym elementem, który wpływa na proces przygotowania do działań wielonarodowych jest szkolenie z pododdziałami innych armii. Szkolenie to organizowane jest w wyznaczonej jednostce wojskowej i na terenie poligonu. Dowódca Okręgu Wojskowego, na którego terenie odbywa się szkolenie jest odpowiedzialny za jego przygotowanie, zabezpieczenie i sprawne przeprowadzenie. Zarząd Ogólny koordynuje i nadzoruje organizację oraz przebieg szkolenia międzynarodowego. Departament Wojskowych Spraw Zagranicznych uczestniczy w przygotowaniu i realizacji szkolenia w zakresie koordynacji zamierzeń z siłami zbrojnymi państw uczestniczących w szkoleniu. Departament Prawny MON przygotowuje zasady prawne uczestnictwa w szkoleniu pododdziałów innych armii. Celem szkolenia jest kreowanie i rozwój interoperacyjności SZ RP w stosunku do procedur i systemów wojskowych NATO i innych armii, wzajemne zrozumienie istoty prowadzenia operacji pokojowych pod auspicjami ONZ lub innych organizacji międzynarodowych.

Na realizację szkolenia przeznacza się:

- 1 dzień - rekonesans rejonu szkolenia z udziałem przedstawicieli państw uczestniczących w szkoleniu,
- 1 dzień szkolenie zapoznawcze (zapoznanie z bazą koszarową i dydaktyczną, sprzętem specjalnym, uzbrojeniem itp.);
- 1 dzień szkolenie teoretyczne;
- 2 - 3 dni szkolenie praktyczne ( w tym szkolenie strzeleckie);
- 1 dzień - program kulturalny.

### *3.3.6. Szkolenie do operacji pokojowych na przykładzie CSdOWP w Kingston*

Na podstawie analizy doświadczeń z przeprowadzonych operacji pokojowych można sformułować wniosek, że w trakcie przygotowywania do udziału w operacjach pokojowych należy odejść od tradycyjnego szkolenia. Oceniono również, że było ono wystarczające dla typowych misji pokojowych ONZ, ale nie sprawdziło się w obliczu

wyzwań nowego środowiska operacji wsparcia pokoju (OWP) prowadzonych od początku lat 90-tych.

Do modyfikacji procesu przygotowania należy przyjąć założenie, że szkolenie ogólne do operacji pokojowych powinno stać się integralną częścią szkolenia jednostek wojskowych. W związku z tym program szkolenia wojsk, powinien swym zakresem objąć tematykę operacji wsparcia pokoju (OWP). Natomiast za priorytetowe zadanie należy przyjąć zmianę mentalności żołnierzy oraz przygotowanie ich pod względem psychologicznym do prowadzenia tego typu działań. Podkreślić również należy konieczność przedstawienia genezy typowych konfliktów występujących we współczesnym świecie oraz zasad użycia siły obowiązujących w OWP.

Jako dobry przykład realizacji powyższych postulatów może posłużyć zreformowany system przygotowania funkcjonujący w armii kanadyjskiej. Podstawą do wypracowania nowych rozwiązań były doświadczeniach z operacji w Somalii[168]. Aby sprostać nowym wyzwaniom, dotyczącym przygotowania żołnierzy do OWP postanowiono powołać tam specjalny ośrodek szkolenia oraz centrum analiz doświadczeń z prowadzonych operacji.

W konsekwencji przyjętych założeń i dalszych prac koncepcyjnych w 1995 r. nastąpiła oficjalna weryfikacja dotychczasowego systemu przygotowania do operacji pokojowych.

Przyjęta strategia szkolenia do OWP zakłada, że podstawą działania w każdej operacji pokojowej jest wykorzystywanie umiejętności nabytych w trakcie szkolenia ogólnowojskowego i dotyczy to zarówno zakresu indywidualnego, jak i zespołowego działania w składzie pododdziałów i oddziałów. W tym względzie zakres indywidualny obejmuje szkolenie: fizyczne, posługiwania się bronią (szkolenie ogniowe) jak

---

168 United Nations Operation in Somalia (UNOSOM) utworzona została decyzją Rady Bezpieczeństwa ONZ 24 kwietnia 1992r. W operacji tej wzieli udział żołnierze z kilkunastu krajów – łącznie ok.3000. Prowadzona była w niezwykle trudnych warunkach, spowodowanych agresywnymi zachowaniami ludności w stosunku do sił pokojowych. Statki z pomocą humanitarną były blokowane w portach i okradane, bardzo często dochodziło do ostrzeliwania sił ONZ. W wyniku takiej sytuacji ONZ 3 grudnia 1992 r. zgodziła się na utworzenie Unified Task Force (UNITAF) pod przewodnictwem USA i powierzyła zadanie wymuszenia pokoju w Somalii w oparciu o zasady zawarte w rozdziale VII Karty NZ. W siłach tych było zaangażowanych 37 000 żołnierzy. W czerwcu 1993 r. w wyniku ataku na siły UNOSOM II (powstały z połączenia UNITAF i UNOSOM 26 marca 1993r) zginęło 25 żołnierzy pakistańskich, kolejni ofiarami zamieszek w Mogadiszu było 18 żołnierzy USA. W wyniku tych wydarzeń Rząd USA i innych państw kontrybutorów postanowił wycofać swoje siły lądowe z Somalii. Nastąpiło to w marcu 1994r.

również zasady udzielania pierwszej pomocy, obrony przed bronią NBC. Szkolenie zespołowe ma na celu przygotowanie dowództw, sztabów do wykonywania zadań w ramach pododdziałów i oddziałów. Kolejną grupą umiejętności, na których oparto szkolenie z OWP to umiejętności nabyte przez żołnierzy specjalistów (occupational skills ).

Opierając się na tym fundamencie przeprowadza się dodatkowe szkolenie zmierzające przede wszystkim do zapoznania ze specyfiką działań pokojowych. Szczególny nacisk kładąc na zrozumienie ich odmienności od typowych operacji militarnych.

W modelu kanadyjskim przyjęto, że trening do operacji wsparcia pokoju będzie przebiegał w trakcie 90-ciu dni i podlegać mu będą wszyscy żołnierze. Okres ten podzielono na szkolenie indywidualne i zespołowe.

W trakcie szkolenia indywidualnego, żołnierze są zapoznawani z następującą problematyką:

(1) Ogólne informacje dotyczące OWP (teoria operacji pokojowych).

(2) Wiedza na temat konkretnej operacji (zadanie, kultura, język, aspekty operacyjne, itp).

(3) Uświadomienie zagrożenia minowego.

(4) Umiejętności przeżycia (ang. survival).

(5) Negocjacje i mediacje.

(6) Medycyna prewencyjna (np. zasady szczepień ochronnych).

(7) Zasady postępowania z przedstawicielami środków masowego przekazu.

(8) Zapoznanie ze sprzętem występującym w rejonie operacji i wyrabianie umiejętności jego rozpoznawania.

(9) odporność na stres (ang. Stress management).

(10) Zasady użycia siły (ROE).

Przekazuje się ponadto niezbędne informacje dotyczące świadczeń finansowych, ubezpieczeń i spraw administracyjnych.

Szkolenie z zakresu indywidualnego, odbywa się w Kingston (Canadian Force Base Kingston, Ontario). Następnie formuje się odpowiednie grupy specjalistów wojskowych, które kontynuują szkolenie we wyspecjalizowanych ośrodkach na terenie całej

Kanady np. w Toronto; Bogotville; Petawawa; Valcartien; Winnpeg; Cold Lake; Edmonton.

Kolejnym krokiem jest zgrywanie pododdziałów wchodzących w skład Kanadyjskiego Kontyngentu Wojskowego (KKW) wyznaczonego do udziału w odpowiedniej operacji wsparcia pokoju. Z reguły odbywa się w jednym z czterech ośrodków tj. Gagetown; Valcartien; Petawawa lub Edmonton.

W wyniku realizacji tak przyjętego programu i mając na względzie podniesienie efektywności szkolenia, w lipcu 1996 r. powołano do życia Centrum Szkolenia do Operacji Wsparcia Pokoju w Kingston, Ontario(Peace Support Trainning Centre). Pierwszy kurs (Basic Course) przygotowujący do działań w ramach OWP przeprowadzono we wrześniu 1996 r. Kursy obserwatorów wojskowych (Military Observer Course) rozpoczęły się w styczniu 1997 roku.

Najważniejszą rolę w procesie przygotowania żołnierzy do operacji pokojowych, odgrywa Centrum Szkolenia do Operacji Wsparcia Pokoju (CSdOWP) w Kingston. W rozporządzeniu Szefa Sił Zbrojnych Kanady o ustanowieniu centrum z 28 maja 1996r. czytamy, że „głównym zadaniem jest przygotowanie i szkolenie odpowiedniej ilości personelu dla potrzeb Sił Zbrojnych Kanady odpowiedzialnych za rozwój technik wsparcia pokoju. **Odbywać się to winno na bazie wniosków z doświadczeń z OWP przy pełnym respektowaniu zasad metodologicznych oraz przyjętych standardów**. Ponadto zadaniem CSdOWP jest zabezpieczenie i wsparcie szkolenia realizowanego przez inne podmioty."[169]

Do szczegółowych zadań ośrodka zaliczono:

- szkolenie żołnierzy SZ Kanady, wyznaczonych do służby na odpowiednich stanowiskach w operacji wsparcia pokoju;
- prowadzenie szkoleń, dla innych instytucji, jak również dla przedstawicieli innych państw w ramach oddzielnych programów;
- prowadzenie działalności badawczej mającej na celu podniesienie efektywności prowadzonych szkoleń;

---

[169] LFC Implementation Directive - 28 May 1996.

- koordynacja prac dotyczących rozwoju szkolenia do OWP, standardów tego szkolenia, przyjmowania standardowych procedur operacyjnych (SOP) i opracowania materiałów szkoleniowych;
- utrzymywanie łączności z innymi centrami szkolenia do OWP w celu wymiany doświadczeń.

Szkolenie żołnierzy kanadyjskich w CSdOWP oparte jest na założeniu, że w treningu biorą udział żołnierze:

- z wszystkich Rodzajów Sił Zbrojnych;
- wszystkich specjalności wojskowych;
- w stopniu od szeregowego do pułkownika[170];
- mający doświadczenie w OWP jak i tego doświadczenia nie posiadający;
- żołnierze służby czynnej jak również rezerwiści.

W czasie nauki dąży się do tego aby wśród żołnierzy ukształtować świadomość odmienności prowadzenia działań pokojowych od typowo militarnych. W tym celu poruszane są problemy z takich m.in. obszarów jak:

- ryzyko i zagrożenia;
- kultura i język w planowanym rejonie operacji;
- informacje o specyfice misji;
- zagrożenie minowe;
- odporność na stres.

Zakłada się, że w wyniku przeprowadzonego szkolenia żołnierze będą posiadać niezbędną wiedzę i odpowiednio ukształtowane umiejętności przydatne do realizacji specyficznych zadań w operacji pokojowej. Dotyczy to, podniesienia poziomu pewności siebie wśród żołnierzy jak również wykształcenia umiejętności pomocnych w redukcji stresu i ryzyka.

Gwarancją osiągnięcia tych celów ma być zaangażowanie w proces kształcenia wysoko wykwalifikowanej kadry dydaktycznej. W związku z tym pozyskuje się ją z trzech zasadniczych źródeł. Pierwszym źródłem są specjaliści wojskowi posiadający

---

[170] W każdej grupie szkoleniowej uczą się wspólnie szeregowcy, podoficerowie i chorążowie jaki i oficerowie.

duże doświadczenie wyniesione z operacji pokojowych. Zatrudnia się ich jako etatowych pracowników CSdOWP. Kolejna grupa wykładowców pozyskiwana jest z różnego typu instytucji, agencji rządowych i prywatnych zajmujących się problematyką bezpieczeństwa. Odbywa się to na podstawie odpowiednio przygotowanych kontraktów. W procesie szkolenia biorą również udział specjalnie zaproszeni goście, w tym z zagranicy, którzy prowadzą wykłady ze studentami.

Przyjęta struktura organizacyjna i odpowiednio przygotowana kadra dydaktyczna pozwala CSdOWP efektywnie wypełniać swoją statutową działalność. Przejawia się to prowadzeniem w ciągu roku aż 28 kursów obejmujących podstawowe wiadomości o operacjach wsparcia pokoju (PSO Basic course) oraz 4 kursów przeznaczonych dla obserwatorów wojskowych wyznaczonych do udziału w misjach obserwacyjnych ONZ lub OBWE. W każdego rodzaju kursie bierze udział około 30 studentów.

Organizacja i prowadzenie kursów w Kingston nie jest jedyną działalnością szkoleniową CSdOWP. Bardzo wiele uwagi przywiązuje się do udziału personelu Centrum - przeważnie w charakterze wykładowców, doradców, instruktorów itp. - w szkoleniach i ćwiczeniach organizowanych przez dowództwa różnego szczebla. Dotyczy to również przedsięwzięć Kwatery Głównej i innych departamentów Ministerstwa Obrony Kanady jak i uczestniczenie w szkoleniach z w innych państwach.

Działalność ta przede wszystkim udział w szkoleniu zgrywającym kontyngentów przewidzianych do rozmieszczenia w określonej operacji wsparcia pokoju. Zajmuje się tym, w głównej mierze, sekcja wsparcia szkolenia (Training Assistance Teams). Do głównych zadań tej sekcji należy zaliczyć:

- udział w opracowywaniu dyrektyw dotyczących szkolenia z zakresu OWP;
- doradztwo w przygotowaniu i prowadzeniu szkoleń z OWP;
- udział instruktorów sekcji w szkoleniach, treningach i ćwiczeniach organizowanych przez inne podmioty;
- udział w ocenie prowadzonych szkoleń.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem prowadzonym przez kadrę dydaktyczną Centrum jest **ocena i weryfikacja prowadzonych szkoleń**. Za cel tej działalności przyjęto

stworzenie odpowiednich podstaw do rozwoju programów szkolenia prowadzonych w ośrodku.

**Ocenę prowadzonych szkoleń**, osiąga się poprzez zasięganie opinii studentów za pomocą kwestionariuszy, przeprowadzanie wywiadów na koniec kursu jak również poprzez analizę sposobu prowadzenia zajęć dokonanych przez wyspecjalizowaną komórkę w sztabie Centrum.

**Weryfikacja szkolenia** odbywa się przede wszystkim podczas podróży do kontyngentów znajdujących w rejonach i dyskusje z uczestnikami operacji. Pomocnymi w tym względzie są techniki zbierania opinii oparte na kwestionariuszach czy nawet poprzez zadawanie pytań kontrolnych.

Następnym obszarem działalności prowadzonej przez Centrum jest udział w **pracach dotyczących rozwoju koncepcji i modelu szkolenia** do OWP, jak również opracowywanie dokumentów standaryzacyjnych, procedur operacyjnych i materiałów szkoleniowych. Działalność ta obejmuje przygotowanie dokumentów niezbędnych do szkolenia tj.: podręczników, planów szkolenia, konspektów do prowadzonych zajęć. Prowadzona jest również szeroko zakrojona działalność wydawnicza, obejmująca opracowywanie i wydawanie pozycji encyklopedycznych w tym na CD, artykułów, zakładanie i prowadzenie stron internetowych. Rozpowszechnia się oceny wniosków z doświadczeń w prowadzonych operacjach pokojowych. Propaguje się ponadto wiedzę na temat negocjacji i mediacji, jako niezwykle przydatnej a w niektórych sytuacjach wręcz uznanej za niezbędną do realizacji zadań w ramach OWP.

Centrum w Kingston utrzymuje kontakty z innymi ośrodkami szkolenia do OWP w Kanadzie i na całym świecie. Traktowane to jest jako doskonała okazja do wymiany doświadczeń na temat procesu przygotowania żołnierzy do operacji pokojowych. Szczególnie częste kontakty utrzymywane są z ośrodkami takimi jak: Pearson International Peacekeeping Center (PPC); International Association of Peacekeeping Training Centers (IAPTC) czy Kwaterą Główną ONZ w Nowym Yorku. Nie bez znaczenia są również dla strony kanadyjskiej kontakty z zagranicznymi ośrodkami szkolenia do OWP w: Europie Zachodniej, Ameryce Południowej, Europie Wschodniej, Grecji, czy też Turcji. Działalność tego typu polega przede wszystkim na wymianie instruktorów i materiałów szkoleniowych między ośrodkami.

Omawiając system przygotowania żołnierzy kanadyjskich należy podkreślić, że ogromna rolę odgrywa w nim Centrum Przygotowań do Misji Pokojowych Pearsona. Centrum to powstało jako placówka badań strategicznych. Jest instytucją utrzymywaną głównie ze środków społecznych i w niewielkim stopniu dotowana z budżetu MON i MSZ. Do czasu powstania CSdOWP w Kingston był to jedyny ośrodek gromadzenia doświadczeń i wydający oceny w różnych aspektach utrzymywania pokoju - taką rolę spełnia do dziś. W związku z tym Centrum Przygotowań do Misji Pokojowych Pearsona należy uznać jedynie za moderatora głównych trendów w szkoleniu i przygotowaniu, a nie za typowy ośrodek szkoleniowy dla żołnierzy kanadyjskich.

W aspekcie powyższego należy stwierdzić, że w systemie kanadyjskim uznano za priorytetowe przygotowanie żołnierzy pod względem mentalności i psychologicznym oraz z zasad użycia siły w OWP. Ogromną wagę przywiązuje się do tego, aby kontyngenty były przygotowane adekwatnie do realiów operacji pokojowych. W tym względzie na podkreślenie zasługuje fakt organizowania zespołów, które na stałe śledzą wydarzenia i zbierają informacje z rejonów prowadzonych operacji. Zespoły te odpowiedzialne są za analizę informacji i przekazanie wniosków i postulatów dotyczących wprowadzenia zmian w programach przygotowań kontyngentów. Do kolejnych istotnych rozwiązań organizacyjnych procesu szkolenia należy zaliczyć fakt, iż Szef Sztabu Obrony jest jedyną osobą kompetentną w opracowaniu nowego programu szkolenia wojsk, który obejmuje w swym zakresie tematykę operacji wsparcia pokoju. Pozwala to na odpowiednią koordynację wysiłków różnych instytucji odpowiedzialnych za przygotowanie żołnierzy do operacji pokojowych. Zapewnia ponadto spójność i sprawne funkcjonowanie systemu szkolenia.

## WYKAZ LITERATURY


1. AAP-6 *NATO Glossary of Terms and Definitions.*
2. *AAP-6 (U) NATO Glossary of Terms and Definitions,* MAS, 2000.
3. AJP 3.4.1 *Peace Support Operations.* 2 nd Study Draft. MAS. Brussels 1999.
4. *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine,* NATO Standarization Agency 2000.
5. AJP-1(B) *Allied Joint Operations Doctrine.* September 2000.
6. *AJP-3 Allied Joint Operations,* NATO Standarization Agency 2000.
7. *Analiza wniosków i doświadczeń z ćwiczeń prowadzonych w latach 1997-1999 w ramach programu „Partnerstwo dla Pokoju".* Zarząd Programowania Szkolenia Sił Zbrojnych SG WP. Warszawa 1999.
8. Antonowicz L., *Podręcznik prawa międzynarodowego.* WP PWN. Warszawa 1998.
9. Arends R. I., *Uczymy się nauczać*, WSiP, Warszawa 1994.
10. Asmus R. D., *NATO. Koncepcja bezpieczeństwa XXI wieku.* Warszawa 1997.
11. Balcerowicz B.: *Sojusz a obrona narodowa.* BWB, Warszawa 1999.
12. Beck E., *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, Szkolenia Pracownicze nr 2, 1999.
13. Bednarek J., Bieńkowski J., Stępień R., *Proces kształcenia wojskowego*, AON, Warszawa 1994.
14. Berezowski E., Półturzycki J., *Kontrola i ocena w procesie kształcenia dorosłych*, WSiP, Warszawa 1975.
15. Bi-MNC *Directive for "NATO Doctrine for Peace Support Operations".* NATO SACLANT, 16 October 1998.
16. Borzęcki K., *Jak hospitować?* Wyd. Księgarnia "Oświata", Olsztyn 1995.
17. Brach T.: *Udział Polski w pokojowych operacjach ONZ.* AON. Warszawa 1997.
18. Butrus B. Ghali.: *An Agenda for Peace. Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peacekeeping.* Report of the Secretary General Pursuant to the Statement Adopted by the Summit Meeting of the Security Council on 31 January 1992. United Nations. New York 1992.
19. Coffey J. I.: *The Future Role of NATO.* New York 1997.
20. *Deklaracja Rady Europejskiej na temat wzmocnienia wspólnej europejskiej polityki bezpieczeństwa i obronnej*; ze Szczytu Unii Europejskiej w Kolonii, 3-4 czerwca 1999 r.

21. Denek K., *Kontrola i ocena wiedzy studentów*, Dydaktyka Szkoły Wyższej nr 3/89.
22. *Determinanty planowania operacji wielonarodowych, pk. "Wspólna Tarcza – 3"*, pod redakcją J. Kręcikija, AON, Warszawa 2002.
23. *Diagnostyka edukacyjna* pod red. B. Niemierko, Wyd. UG, Gdańsk 1994.
24. *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01*, tłum. z j. Ang. A. Jagiełło, Warszawa 1997.
25. *Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B)*, tłum. z j. ang. A. Szydłowski,
26. *Dokument Ramowy Partnerstwa dla Pokoju*. Bruksela 10-11.01.1994. Zbiór Dokumentów. Warszawa, styczeń /marzec 1994, s. 167-171.
27. *Dowodzenie wojskami lądowymi w operacjach połączonych, pk. "Joint"*, AON, Warszawa 2002.
28. Dworecki S.: *Współczesne konflikty zbrojne*. AON. Warszawa 1994.
29. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE, 1981.
30. *Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. W. Pomykało, FUNDACJA INNOWACJA, Warszawa 1993.
31. *Encyklopedia prawa międzynarodowego i stosunków międzynarodowych*. WP. Warszawa 1976.
32. Fleming M. *Międzynarodowe prawo wojenne. Zbiór dokumentów*. Warszawa 1978.
33. *FM 100-5 Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1993.
34. *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1997.
35. Gągor F., Paszkowski K.: *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*. MON/DBM. Warszawa 1998.
36. Gągor F., Paszkowski K.: *Pojęcie operacji pokojowych*. Wojsko i wychowanie. Nr 5/97.
37. Gnitecki J., *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Zielona Góra 1989.
38. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1999.
39. Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania*, Wydawnictwo VEDA, Warszawa 1994.
40. Huzarski M. (red.), *Wpływ integracji z NATO na zmiany w teorii taktyki ogólnej*, Wyd. AON, Warszawa 1999.

41. *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2002.

42. Jabłoński B., Kamiński S.: *NATO Acquis*. A. M. Toruń 1998.

43. JP 3.07 *Joint Doctrine for Military Operations Other Than War*. USAF, 16 June 1995.

44. Jura J., *Szkoła funkcjonalna*, Warszawa 1994, Wydawnictwo DrukTur, Warszawa 1994

45. JWP 3-00 *Joint Operations*.

46. JWP 3-50 *Peace Support Operations*.

47. Kade M., *Dobór kadr do służby w misjach organizacji międzynarodowych*, Wyd. WAT, Warszawa 2001.

48. Kanarski L., Świniarski J., Przemiany myślenia w wojsku, Warszawa 1997 r.

49. Karney J. E, *Człowiek i praca*, Miedzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

50. *KBWE. Dokument Helsiński 1992. Wyzwanie czasu przemian*. Warszawa 1992.

51. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

52. Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.

53. Knetki J.: *Operacje połączone*. AON. Warszawa 1996.

54. Kołodziejczyk A., Edukacja i kwalifikacje, „Wojsko i wychowanie".

55. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu – uzgodniona przez szefów państw i rządów uczestniczących w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej*. Rzym 7-8 listopada 1991. NATO Vademecum. Warszawa 1995.

56. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*, przyjęta przez głowy państw i szefów rządów biorących udział w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie 23 - 24 kwietnia 1999 r.

57. *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie (opr. zbior. – cz.II)*, Warszawa 1998.

58. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.

59. Kowalewski M.: *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*. Sprawy Międzynarodowe. Nr 1/1995, s. 95-112.

60. Koziej S.: *Między pokojem a wojną*. Polska Zbrojna. Nr 33. Warszawa 1997.

172

61. Kręcikij J., Strzoda M., Trembecki J., *Założenia wielonarodowej operacji połączonej*, Wyd. AON, Warszawa 2000.

62. Kryszk D., *System przygotowania żołnierzy WP do operacji pokojowych*, Warszawa 2001.

63. *Kryteria oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki), pk. „Kryterium – 2"*, AON, Warszawa 2001.

64. Kupiecki R.: *NATO a operacje pokojowe*. Warszawa 1998.

65. Kupiecki R.: *Połączone Siły Wielonarodowe do Zadań Specjalnych*. Wojsko i Wychowanie Nr 2/1998, s. 115-119.

66. Kupiecki R.: *Siły stabilizacyjne NATO w Bośni (SFOR)*. Wojsko i Wychowanie. Nr 3/1997, s. 95-97.

67. Kuźniak I., *Optymalizacja procesu kształcenia*, UAM, Poznań 1993

68. Kwećka R., Wiatr M., *Standaryzacja języka walki w aspekcie funkcjonowania sztabów w NATO,* AON, Warszawa 1999.

69. Leśko T.: *Międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych*. Wydawnictwo Prawnicze. Warszawa 1982.

70. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997.

71. Lewis P. *A.*: *Short History of United Nations Peacekeeping. Introduction to Joint and Multi-National Operations.* Military Art and Science Division. USAF Academy. Colorado

72. Łukaszuk L., Skowroński A.: *Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa*. AON. Warszawa 1996.

73. Majewski T., *Ankieta i wywiad*, AON, Warszawa 2002.

74. Majewski T., *Czynniki racjonalizujące ocenianie osiągnięć kadetów w nauczaniu-uczeniu się przedmiotów wojskowych*, AON, Warszawa 1999.

75. Majewski T., *Jak zbierać informacje o własnej pracy dydaktycznej*?, www.aon.edu.pl/Wydział Wojsk Lądowych, Warszawa 2002.

76. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003.

77. Majkut J., *Nauczyciel akademicki w wojskowym szkolnictwie wyższym*, Wyd. WSO im. gen. J. Bema, Toruń 1995,

743

78. Marszałek M.: *Operacje wsparcia pokoju według poglądów NATO*. AON. Warszawa 1999.

79. MC 327/1 - *NATO Military Concept for NATO Peace Support Operations*. Brussels, 20 October 1997.

80. MC 389 - *Military Implementation of the Alliance's Combined Joint Task Force Concept*. Brussels, 25 November 1996.

81. *Metodologia pomiaru efektywności funkcjonowania systemu wyższego szkolnictwa wojskowego* pod red. K. Żegnałka, ASG, Warszawa 1985.

82. *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.

83. *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej* pod red. K. Żegnałka Warszawa 1995.

84. *NATO Overall PfP Exercise Concept*. Brussels, Belgium 1996.

85. Niemierko B., *Pomiar sprawdzający w dydaktyce*, PWN, Warszawa 1990.

86. *Nowe koncepcje psychologiczno-pedagogicznego kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych*, UMCS, Lublin 1993.

87. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1996.

88. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, Tom 2, BWW, Warszawa 1975.

89. Palka S., *Warunki efektywności nauczania w szkole średniej*, Warszawa 1977.

90. *Peace Operations. Field Manual*. Headquarter Department of the Army. Washington DC, 30 December 1993.

91. Perrott E., *Efektywne nauczanie*, WSiP, Warszawa 1995.

92. *Plan udziału resortu obrony narodowej w przedsięwzięciach integracyjnych z NATO oraz Partnerstwa dla Pokoju w 1999 roku*. Warszawa 1999.

93. *Podstawowe założenia operacji połączonych*, AON, Warszawa 2000.

94. Polkowski A.: *Udział Wojska Polskiego w operacjach pokojowych*. AON. Warszawa 1998.

95. *Polska – NATO, traktaty, gwarancje, zobowiązania*, Bellona, Warszawa 1999.

96. Półturzycki J., *Dydaktyka dorosłych*, WSiP, Warszawa 1991.

97. *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1996.

98. *Protokół do Traktatu Północnoatlantyckiego w sprawie przystąpienia Rzeczypospolitej Polskiej*. Bruksela, 16 grudnia 1997.

99. Prusiński N., Strzoda M., *Wojskowa struktura dowodzenia NATO,* AON, Warszawa 2002.

100. *Przemiany terminologii w aspekcie osiągania interoperacyjności komponentów narodowych w działaniach wielonarodowych, pk. „Słowo"*, AON, Warszawa 2002.

101. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000,

102. Reagan G., *Błędy militarne*, VASCO, Warszawa 1992.

103. *Report to Congress. Kosowo Operation Allied Force After-Action Report.* Washington D.C. 31 January 2000.

104. *Rozwój kompetencji kierowniczych* pod red. B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002.

105. Rutkowski C., Kasprzewski A.: *Siły Zbrojne w sytuacjach kryzysowych.* AON. Warszawa 1996.

106. Rutkowski C.: *Siły szybkiego reagowania jako narzędzie działań antykryzysowych państwa.* AON. Warszawa 1997.

107. Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.

108. Skibiński F., *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych*, wyd. 2, BWW, Warszawa 1977.

109. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997.

110. Stańczyk J.: *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa.* Warszawa 1996.

111. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

112. *Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej.* Warszawa 4.01.2000. Internet: www.msz.gov.pl

113. *Strategia personalna firmy* pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.

114. *Strategii bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.

115. *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych, pk. "Wspólna Tarcza – 2"*, pod redakcją J. Kręcikija, AON, Warszawa 2001.

116. *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy* pod red. A. Ludwiczyńskiej, Warszawa 1999.

117. Sztrasburger D.: *Zasady sztuki wojennej.* Bellona. Warszawa 1996.

118. *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela* pod red. K. Kruszewskiego, PWN, Warszawa 1993.

119. Szulc B. (red.), Misje pokojowe. Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój. Wyd. AON, Warszawa 1998.

120. Szulc B.: *Misje pokojowe. Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój.* AON. Warszawa 1998.

121. *The Blue Helmets, 4th Ed.* UN Press 1997.

122. *The NATO Handbook. 50th Anniversary Edition.* Office of Information and Press. NATO – 1110 Brussels. Belgium 1998.

123. Tomaszewski A., (red.), *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych,* AON, Warszawa 1996.

124. Tomaszewski T., *Z pogranicza psychologii i pedagogiki*, PWN, Warszawa 1970.

125. *Traktat Północnoatlantycki.* Waszyngton, 4 kwietnia 1949. NATO Vademecum. Partnerstwo i współpraca. Warszawa 1995, s. 261-264.

126. *Uczestnicy procesu dydaktycznego*, pod red. J. Półturzyckiego i E. A. Wesołowskiej, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1994.

127. *Umowa między Państwami - Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego a innymi państwami uczestniczącymi w Partnerstwie dla Pokoju dotycząca statusu ich sił zbrojnych (PfP SOFA).* Bruksela, 19 czerwca 1995.

128. United Nation Training Assistance Teams (UNTAT). UN Departament of Peace-Keeping Operations, New York 1995 r.

129. Warszawa 1997.

130. Wiatr M., Kozub M., *Operacje połączone,* Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1999.

131. Wróblewski R. *Przygotowanie i prowadzenie strategicznej operacji obronnej,* AON, Warszawa 1995.

132. Wróblewski R.: *Podstawowe pojęcia z polityki bezpieczeństwa, strategii i sztuki wojennej.* AON. Warszawa 1993.

133. *Wskaźniki profesjonalnego przygotowania oficerów wojsk lądowych* pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 1999.

134. Założenia rządowego programu modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998-2012, MON, Warszawa 1997.

776

135. *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej, pk. "Wspólna Tarcza – 1"*, pod redakcją J. Kręcikija, AON, Warszawa 2000.

136. *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.

137. *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.

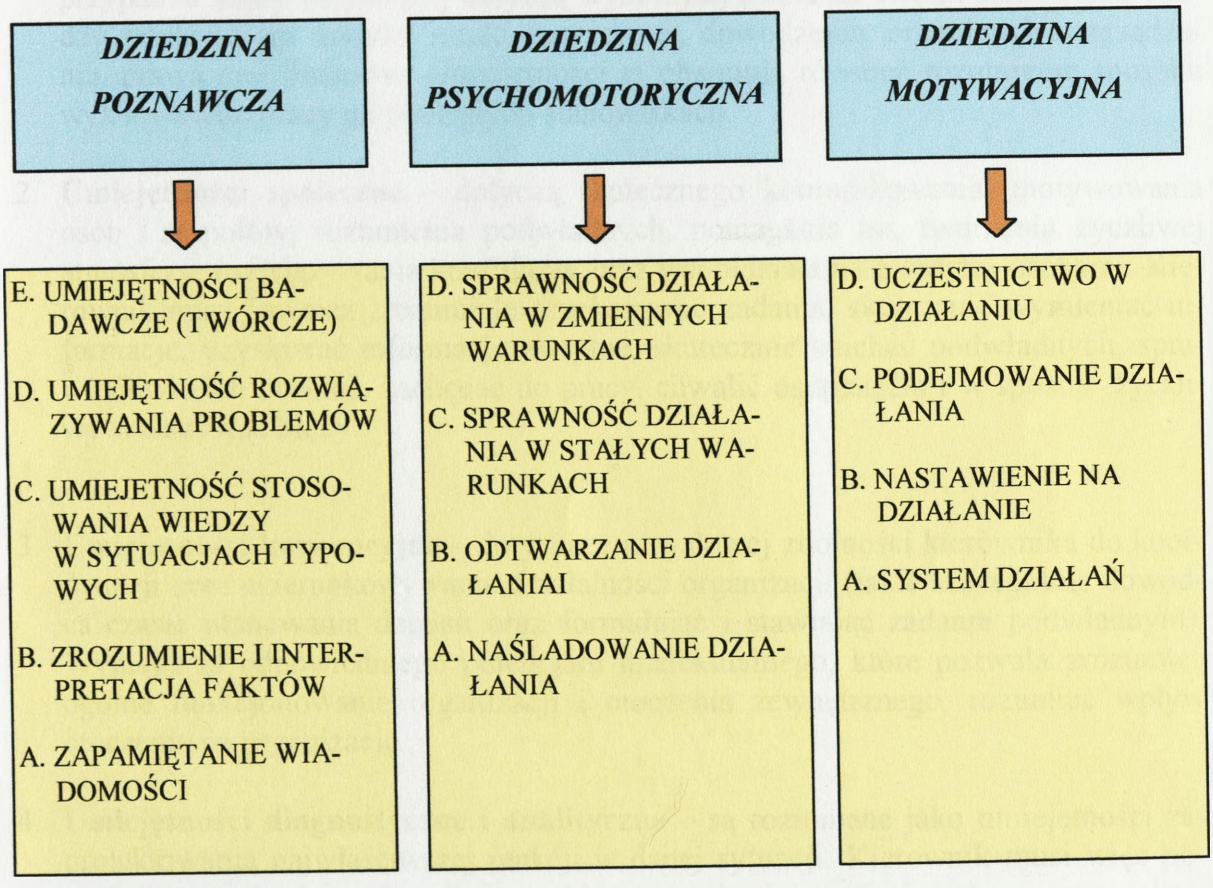
138. *Zasoby ludzkie w firmie* pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.

139. Żegnałek K., *Dydaktyka obronna*, MON, Warszawa 2001.

# ZAŁĄCZNIKI

## ZAŁĄCZNIK 1

**Taksonomia celów kształcenia**




Źródło: B. Niemierko, *Pomiar sprawdzający...*, op. cit., s. 223-226, 230; B. Niemierko, *ABC testów osiągnięć szkolnych*, s. 21.

**ZAŁĄCZNIK 2**

## Klasyfikacja umiejętności kierowniczych

Klasyfikacja umiejętności:

1. **Umiejętności merytoryczne** – dotyczące sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami. Są to więc umiejętności typowo specjalistyczne, które powinien posiadać personel wykonawczy, np. oficer zespołu planowania, pilot samolotu, obsługa stacji radiolokacyjnej, księgowy czy mechanik samochodowy. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku wiedzy z zakresu np. taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach.

2. **Umiejętności społeczne** – dotyczą skutecznego komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych, pomagania im, tworzenia życzliwej atmosfery, rozwiązywania konfliktów oraz współdziałania z innymi osobami. Kierownik musi również zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie wymieniać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, skutecznie słuchać podwładnych, sprawiedliwie ich oceniać, zachęcać do pracy, chwalić osiągnięcia i w sposób życzliwy wskazywać błędy.

3. **Umiejętności koncepcyjne** – dotyczące umysłowej zdolności kierownika do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji (takie szczególnie dowódca czasie planowania działań oraz formułując i stawiając zadania podwładnym). Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, które pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację.

4. **Umiejętności diagnostyczne i analityczne** – są rozumiane jako umiejętności zaprojektowania najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Kierownik musi więc posiadać umiejętności wykrywania problemów pojawiających się w jego pracy, określania ich przyczyn oraz zaplanowania działań ograniczających lub likwidujących powstałe problemy.

Źródło: *T. Majewski, kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności,* Warszawa 2002, s. 43–45.

**ZAŁĄCZNIK 3**

**Elementy opisu stanowiska pracy**

Obowiązki, uprawnienia oraz odpowiedzialność kierowników są głównymi elementami opisu stanowiska pracy.

Pełny opis stanowiska pracy (kierowniczego i wykonawczego) powinien zawierać informacje o:

1. Nazwie stanowiska.
2. Przedmiocie pracy.
3. Celu funkcjonowania stanowiska.
4. Miejscu stanowiska w strukturze (więzi):
   - podległości kierownika,
   - osobach współpracujących,
   - stanowiskach podległych.
5. Zadaniach do wykonania (obowiązkach).
6. Odpowiedzialności.
7. Uprawnieniach do decydowania.
8. Kryteriach oceny pracy.
9. Wyposażeniu stanowiska.
10. Warunkach szczególnych.

Taki opis stanowiska kierowniczego stanowi następnie podstawę do:

- określenia profilu pożądanych na tym stanowisku umiejętności (kompetencji) kierowniczych – ułatwia to rekrutację i selekcje kandydatów na to stanowisko oraz ustalanie rozbieżności między umiejętnościami rzeczywistymi a umiejętnościami wymaganymi,
- bieżącego oceniania stopnia wywiązywania się z nakazanych obowiązków oraz okresowego opiniowania.

Źródło: *T. Majewski, kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności,* Warszawa 2002, s. 31-33.

**ZAŁĄCZNIK 4**

**Wykaz Kursów Taktyczno – Operacyjnych Integracji z NATO**

1. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 01
   ( w okresie od 20.04.1998 do 26.06.1998)
   Instytucje współpracujące :
   National Defece University NDU (USA) - 16 godzin cały zespół;
   George Marshall European Center for Security Studies - 6 godzin ;
   Attache Obrony Ambasady Wielkiej Brytanii- po 2 godziny na przedstawiciela;
2. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 02
   ( w okresie od 05.10.1998 do 11.12.1998)
   Instytucje współpracujące :
   Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau- 6 godzin;
   Fuhrungsakademie der Bundeswehr (Niemcy);
   współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin
   National Defece University NDU (USA) - 16 godzin cały zespół;
3. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 03
   ( w okresie od 04.01.1999 do 12.03.1999)
   Instytucje współpracujące :
   Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau - 6 godzin;
   Fuhrungsakademie der Bundeswehr (Niemcy) współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin;
   AFCENT – 50 godzin (kurs terminologii);
   Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
   Lt Col K. WÓJCIK (PLA)
   Maj G. MARKO (HAF)
   Capt G. CABLE (RAF)
4. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 04
   ( w okresie od 04.10.1999 do 10.12.1999)
   Instytucje współpracujące :
   Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau – 6 godzin;

Fuhrungsakademie der Bundeswehr (Niemcy) współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin;

AFCENT– 50 godzin (kurs terminologii);

Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)

Lt Col MAULDIN (USA)

Lt Col OEEN (NOA)

Maj Laura SHALLY (USA)

Maj Mario PIROZZOLO (UKA)

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii- po 2 godziny na przedstawiciela;

5. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 05

( w okresie od 04.01.2000 do 30.03.2000)

Instytucje współpracujące :

Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau;

Lt. Col BERGHAIM (NO) – 6 godzin;

Fuhrungsakademie der Bundeswehr (Niemcy) współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin;

AFCENT– 50 godzin (kurs terminologii);

Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)

Lt Col Lief CARLSSON (SWEA)

Lt Col KOLHMORGEN (GEA)

Maj MORY (GEF)

Lt Col Carl HUSSEY (CAF)

Maj Nicholas SECUNDA (UKA);

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii- po 2 godziny na przedstawiciela.

6. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 06

( w okresie od 03.04.2000 do 30.06.2000)

Instytucje współpracujące :

Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau

Lt. Col BERGHAIM (NO) – 6 godzin;

Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Lt. Col. J. DENNY – współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin

AFNORTH– 50 godzin (kurs terminologii);

Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)

Sq Ldr Graham CLARK (RAF)

Maj Werner MORY (GEF)

Maj Wieck HANSEN (DA)

Maj Mario PIRAZZOLO (UKA)

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii- po 2 godziny na przedstawiciela.

7. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 07

( w okresie od 03.10.2000 do 22.12.2000)

Instytucje współpracujące :

Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau;

Cdr. Tim ELTRINGHAM (UK) – 6 godzin;

Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Lt. Col. J. DENNY – współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin

AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii) ;

Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)

Lt Col Ad BRANSEN (NL)

Maj Mario PIROZZOLO (UKA)

Maj Brian MORRIS (USF)

Capt George SZUKALA (CAF)

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii - po 2 godziny na przedstawiciela.

8. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 08

( w okresie od 03.01.2001 do 30.03.2001)

Instytucje współpracujące :

Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Lt. P.R. HOLT - współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin (cały zespół)

Lt. J. DENNY

Capt. G. SZUKALA

AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)

Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)

Lt. Col. Ad BRANSEN (NL)

Cdr. K. STAROBRAT

Maj. M. LEWICKI

Maj. A. BELZYT

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

9. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 09

( w okresie od 01.10.2001 do 21.12.2001)

Instytucje współpracujące :

Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Lt. P.R. HOLT - współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin (cały zespół)

Lt. J. DENNY

Capt. G. SZUKALA

SHAPE/AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)

Płk K. MADEJ

ppłk Adam PAWLIK

mjr Cezary SIEMION

Maj. M. LEWICKI

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

10. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 10

( w okresie od 4 01 do 28 03 2002)

Instytucje współpracujące :

Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Lt. P.R. HOLT - współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin (cały zespół)

Lt. J. DENNY

Capt. G. SZUKALA

SHAPE/AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)

Płk K. MADEJ

Cdr. K. STAROBRAT

Maj. M. LEWICKI

Maj. A. BELZYT

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

11. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO - 11

( w okresie od 06.01.2003 - 28.03.2003)

Instytucje współpracujące :

Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Wg. Cdr D. BEST - współudział w prowadzeniu ćwiczenia - 30 godzin (cały zespół)

Kmdr Ppor. K. JAWORSKI (3 Flottyla – Gdynia)

SHAPE/AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)

Płk K. MADEJ

Maj. M. KOZIEŁŁO

Maj. A. BELZYT

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

- Podróż studyjna do MNC NE w Szczecinie.

Razem 266 oficerów - słuchaczy (21 płk, 90 ppłk, 97 mjr, 53 kpt., 3 por., 2 ppor.). Kurs ukończyło z wynikiem pozytywnym 264 oficerów słuchaczy.

Wojska Lądowe – 193 oficerów;

Wojska Lotnicze – 60;

Marynarka Wojenna – 13;

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr ewid. 68610
Akademii Obrony Narodowej