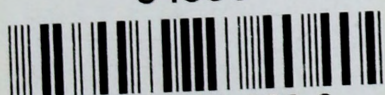


Jarosław Wolejszo

Wybrane aspekty projektowania
STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ
zespołu dowodzenia
stanowiska dowodzenia
BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

54336



09-054336-000-0

54336

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

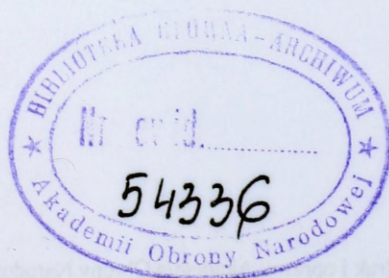
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA**

AON 5394/02

Jarosław WOŁEJSZO

**WYBRANE ASPEKTY
PROJEKTOWANIA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ
ZESPOŁU DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA
BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ**




Warszawa 2002

Projekt okładki
Genowefa Majchrowska

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Kazimiera Krześniak



Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 197/2002

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. IDENTYFIKACJA POTRZEB DOSKONALENIA – DIAGNOZA STANU ORGANIZACJI CZĘŚCI OPERACYJNEJ STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ.....	7
2. SFORMUŁOWANIE ZADANIA PROJEKTOWEGO	16
2.1. Ustalenie determinantów struktury.....	16
3. OPRACOWANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ZESPOŁU DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ	19
3.1. Kształtowanie struktury funkcjonalnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej.....	27
3.1.1. Cel, zadania oraz czynności sekcji dowodzenia.....	27
3.1.2. Cel, zadania oraz czynności sekcji planowania.....	30
3.1.3. Cel, zadania oraz czynności sekcji rozpoznania	33
3.1.4. Ustalenie, ocena i wybór wariantów struktury.....	36
4. KONKRETYZACJA ROZWIĄZANIA PROJEKTOWEGO STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ DOWÓDZTWA BRYGADY PO TRANSFORMACJI ZESPOŁU DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA.....	41
5. SYNTEZA I OCENA ROZWIĄZANIA PROJEKTOWEGO.....	54
ZAKOŃCZENIE.....	58
LITERATURA.....	59

WSTĘP

...Zasadniczym miernikiem przydatności wojskowej struktury organizacyjnej jest jej operatywność, ekonomiczność i funkcjonalność w działaniu, stanowiące również o sprawności dowodzenia...

A. Aponowicz

Problematyka projektowania struktur organizacyjnych dowództw oraz stanowisk dowodzenia w ostatnim, czasie jest dość popularna, szczególnie w okresie, kiedy to Polska stała się członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego. Nikogo więc nie powinno to dziwić. Trudno sobie wyobrazić współpracę pomiędzy poszczególnymi dowództwami w NATO, posiadając odmienne struktury dowodzenia. Prowadzone reformy organizacyjne SZ RP zmuszają do zastanowienia się nad kształtem struktur organizacyjnych poszczególnych poziomów dowodzenia, a w szczególności kształtu systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP w nowych uwarunkowaniach.

Zakres problemowy opracowania obejmuje zmiany w teorii i praktyce dowodzenia, wynikające z naszej integracji ze strukturami NATO. W szczególności przedstawiono wybrane problemy projektowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej. Następnie przedstawiono problematykę transformacji tych dowództw na stanowiska dowodzenia. Pamiętając o tym, iż struktura stanowiska dowodzenia jest pierwotna dla struktury dowództwa związku taktycznego.

Dla potrzeb dowodzenia i sterowania środkami rażenia organizuje się określony system stanowisk dowodzenia. Stanowiska te połączone są odpowiednimi relacjami informacyjnymi, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

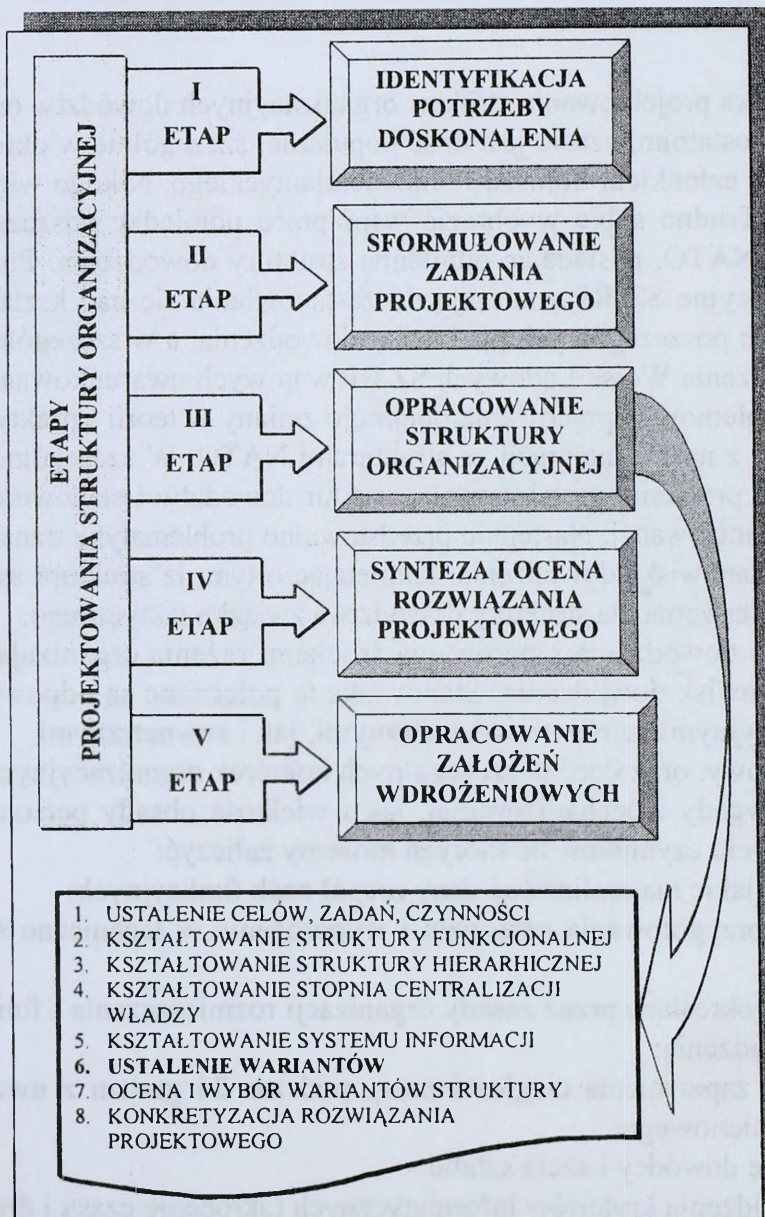
Skład osobowy, oraz ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej, jak i wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników do których możemy zaliczyć:

1. Zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
2. Stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
3. Wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i funkcjonowania stanowisk dowodzenia;
4. Potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
5. Wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinniśmy zmierzać w kierunku rozwarstwienia stanowisk dowodzenia na zespoły i pionory funkcjonalne, tworzone na zasa-

dzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

Na podstawie teorii z zarządzania dotyczącej projektowania organizacji, opracowano algorytm projektowania, który może być swobodnie wykorzystany podczas projektowania struktury (części operacyjnej) zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej.



Etapy projektowania struktury organizacyjnej

1. IDENTYFIKACJA POTRZEB DOSKONALENIA – DIAGNOZA STANU ORGANIZACJI CZĘŚCI OPERACYJNEJ STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

Pierwszym etapem projektowania struktury stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej jest identyfikacja potrzeb doskonalenia struktury i funkcjonowania organizacji. Na wstępie musimy odpowiedzieć sobie na pytania: *czy istnieje potrzeba dokonywania zmian?; jeżeli tak, to jakich należy dokonywać zmian?; czy i jakie są możliwości dokonania zmian?*

Duży wpływ na powodzenie w działaniach taktycznych ma dobrze zorganizowany system dowodzenia. Przebieg ostatnich konfliktów zbrojnych, przede wszystkim wojna w Zatoce Perskiej, wskazuje na dużą rolę i znaczenie jaką spełniają systemy dowodzenia we współczesnym starciu zbrojnym. Wpływa to między innymi stąd, iż w skład tych systemów wchodzi dowódcy i ich sztaby oraz inne organy dowodzenia, a więc zespoły ludzi, inspirujących i decydujących o użyciu i działaniu wszelkich sił i środków będących w dyspozycji dowódcy brygady zmechanizowanej. System dowodzenia poszczególnych oddziałów i związków taktycznych stał się obiektem szczególnego zainteresowania walczących stron. Wyrazem tego jest między innymi umieszczenie go na liście obiektów, które zakłada się zniszczyć w pierwszej kolejności.

Tworząc system dowodzenia należy mieć na uwadze, iż powinien on spełniać nadrzędną rolę w stosunku do pozostałych elementów ugrupowania (własnego jak i przełożonego). To również między innymi warunkuje, iż system dowodzenia powinien być przygotowany w czasie pokoju do sprawnego i natychmiastowego działania w okresie zagrożenia wybuchem wojny i w toku jej trwania. Projektowany zatem system dowodzenia w okresie pokoju powinien dobrze funkcjonować jako wojenny system dowodzenia brygady zmechanizowanej. Jednym z najważniejszych wymagań dla projektowanego systemu jest jego bezkolizyjne przejście z dowodzenia brygadą w okresie pokoju do dowodzenia w czasie kryzysu i wojny. Projektując zatem system dowodzenia dla potrzeb wojny należy przewidzieć jego strukturę, jak również obsadzić personalnie poszczególne (kluczowe) stanowiska w okresie pokoju. Zapewni to poszczególnym osobom funkcyjnym stanowiska dowodzenia, na znajomość zadania na wypadek wojny i bezpośrednio uczestniczenie w rozwiązywaniu poszczególnych zagadnień związanych z planowaniem, jak również kierowaniem walką już w czasie pokoju. Takie przygotowanie da gwarancję należytego przygotowania dowództwa brygady do działania na wypadek kryzysu i wojny.

Nowe również warunki funkcjonowania spowodowały konieczność przebudowy Sił Zbrojnych RP stosownie do wielu wymagań, zwłaszcza wynikających z nowej doktryny obronnej. Nowe zadania stawiane przed siłami zbrojnymi oraz ich dynamiczna reorganizacja spowodowała, że jednym z priorytetowych przedmiotów pilnych zabiegów reformatorskich jest system dowodzenia siłami zbrojnymi.

Integralną częścią składową tego systemu jest **System Dowodzenia SZ RP** (SyD SZ RP), który winien zapewnić sprawne przełożenie decyzji konstytucyjnych władz państwowych na Siły Zbrojne RP i sprawne dowodzenie nimi w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny.

Rozpatrując członkostwo Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim stwierdzić należy, że każde państwo członkowskie, oprócz tkwienia w strukturach dowodzenia Sojuszu, posiada narodowy system dowodzenia wynikający z własnej strategii, możliwości i potrzeb operacyjno-taktycznych.

O znaczeniu narodowych systemów dowodzenia świadczy także posiadanie i ciągłe doskonalenie przez poszczególne państwa swoich struktur dowodzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych tj. strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

Konieczność takich rozwiązań determinuje przede wszystkim Strategia Sojuszu, której rola i znaczenie opiera się o **narodowe** potencjały wydzielane do struktur NATO oraz obowiązek i zdolność państw członkowskich do obrony własnych terytoriów po spełnieniu zobowiązań sojuszniczych, a ponadto realna ocena możliwości prowadzenia działań zbrojnych przez siły Sojuszu, w przypadku wojny na szeroką skalę, a także zasady i tryb tworzenia zgrupowań uderzeniowych w okresie poprzedzającym przystępowanie do wojny.

Reasumując można stwierdzić, iż ocena dotychczasowych konfliktów zbrojnych oraz przewidywania możliwości ich powstawania w przyszłości wskazują, że *w określonych sytuacjach polityczno-militarnych SZ RP mogą być dowodzone wyłącznie przez narodowe organa dowodzenia*, do czasu zaangażowania się Sojuszu.

Stąd, na wzór innych państw Sojuszu oraz w imię doktryny narodowej i strategii niezbędne jest posiadanie **narodowego systemu dowodzenia** zdolnego do efektywnego dowodzenia nie tylko siłami pozostałymi po wydzieleniu wojsk operacyjnych do Sojuszu, ale również całym potencjałem bojowym sił zbrojnych. Ponadto dowództwa narodowe będą realizować również zadania na korzyść wojsk sojuszniczych.

Systemu dowodzenia – to uporządkowany, zgodnie z zasadami walki, całość złożona z organów dowodzenia i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację.

Składa się z następujących **komponentów**:

- organizacji dowodzenia;
- środków dowodzenia;
- procesu dowodzenia.

ORGANIZACJA DOWODZENIA, to:

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

ŚRODKI DOWODZENIA zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do działania w systemie dowodzenia zorganizowane jako: stanowiska dowodzenia; sieci telekomunikacyjne, pocztowe, sygnalizacyjne, informatyczne itp.

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

Analiza dokumentów i publikacji wykazała, że elementy systemu dowodzenia integrowane są w większości w miejscach pracy organów dowodzenia jakimi są **stanowiska dowodzenia**. Rozmieszczenie organów dowodzenia w stacjonarnych, stacjonarno-mobilnych i mobilnych stanowiskach dowodzenia oraz realizacja przez nie procesów dowodzenia za pomocą środków dowodzenia powoduje, że w wielu publikacjach termin System Dowodzenia utożsamiany jest z **systemem stanowisk dowodzenia**. Pogląd taki jest pewnym uproszczeniem, czy wręcz „skrótem myślowym”. Pamiętać jednak zawsze należy o wszystkich elementach systemu dowodzenia, zwłaszcza o środkach dowodzenia, a w tym telekomunikacyjnej infrastrukturze kraju.

Badania obcojęzycznej literatury przedmiotu wskazują, że system dowodzenia (*Command, control and information system – C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący¹:

- doktrynę działań;
- procedury;
- struktury organizacyjne;
- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne.

Wspiera on dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, kierowania i koordynowania działań.

¹ Por. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Denitions, Brussels 1995, s. 2-C-6; J. Kręcikij, Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa 2001, s. 17.

System dowodzenia definiowany jest również jako zbiór elementów materialnych i procedur, które uporządkowane zostały jednoznacznymi więziami organizacyjnymi, to znaczy:

- hierarchicznymi;
- funkcjonalnymi;
- informacyjnymi;
- technicznymi.

Struktura systemu dowodzenia dostosowywana jest zawsze do konkretnego szczebla organizacyjnego i konkretnego rozmieszczenia wojsk. Tworzone więzi odzwierciedlają natomiast zakresy zadań i kompetencji stanów osobowych zaangażowanych w procesie dowodzenia oraz możliwości techniczne środków przewidywanych do wykorzystywania w systemie przekazywania informacji. Co do tego formułowane jest wymaganie, że każdy system dowodzenia powinien charakteryzować się:

- dużą odpornością na zakłócanie jego funkcjonalności i dużą odpornością na fizyczne niszczenie;
- szerokim wyborem możliwości współdziałania z systemami dowodzenia innych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, jak również z systemami dowodzenia sił zbrojnych innych państw, a także instytucjami i organizacjami cywilnymi;
- dużą zdolnością reagowania i dostosowywania procedur dowodzenia do wymogów zdarzających się sytuacji.

Analiza literatury¹ i dokumentów normatywnych państw NATO wskazuje na występujące analogie w interpretacji systemu dowodzenia i jego elementów przez poszczególne państwa członkowskie. Jednakże mimo podobieństw dają się zauważyć również różnice, które wynikają z funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie zawartych w regulaminach i instrukcjach. Mając na uwadze możliwość pełnego członkostwa Polskich Sił Zbrojnych w NATO celowe wydaje się dokonanie identyfikacji struktur organizacyjno-funkcjonalnych brygady zmechanizowanej.

Dla porównania rozważanego problemu zostanie przedstawiona struktura **stanowiska dowodzenia brygady wojsk lądowych armii RFN** gdzie podstawę stanowią centra kierowania działaniami. Na szczeblu brygady występują stanowiska dowodzenia w pełni mobilne, zdolne do przemieszczania się lub też stacjonarne, przy czym obowiązuje zasada, że:

- sztab brygady z zasady na okres działań dzielony jest na dwa równorzędne główne stanowiska dowodzenia, w jednym z nich znajduje się element dowodzenia logistyką.

¹ ATP-35(B) Land Forces Tactical Doctrine, ATP-3.2 Land Operations, APP-6 Military Symbols for Land Based System, Military Agency for Standardization 1984, FM-100-5 Operations, Department of the Army, Washington 1993, FM 101-5 Staff Organizations and Operations, Department of the Army, Washington 1997.

Główne stanowiska dowodzenia są równorzędne. Z jednego z nich kieruje się działaniami podległych wojsk. Drugie stanowisko dowodzenia w tym czasie przemieszcza się lub odpoczywa. Obydwa stanowiska dysponują takimi samymi środkami i dokumentami dowodzenia oraz aktualnym położeniem. Dlatego też odpoczywające w danym momencie stanowisko dowodzenia może bezzwłocznie przejąć dowodzenie po zakończeniu zmiany lub w razie zniszczenia pracującego stanowiska dowodzenia. Na głównych stanowiskach dowodzenia reprezentowane są wszystkie podstawowe obszary dowodzenia i obszary specjalistyczne. Zmiany pracują w zespołach specjalistycznych, które z kolei odpowiednio do zadań zgrupowane są w centra, tworzące części stanowiska dowodzenia (rys. 1.1).

Prowadzona analiza dokumentów armii wojsk lądowych Wielkiej Brytanii zawiera również szereg wytycznych dotyczących **stanowisk dowodzenia** organizowanych na szczeblu brygady w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii. Z ich analizy wynika, że stanowiska dowodzenia spełniać powinny następujące kryteria:

- być łatwe do rozmieszczania i przemieszczania w obszarze działań;
- zapewniać ciągłość dowodzenia;
- umożliwiać skuteczne połączenie wysiłku dowódcy i oficerów sztabu.

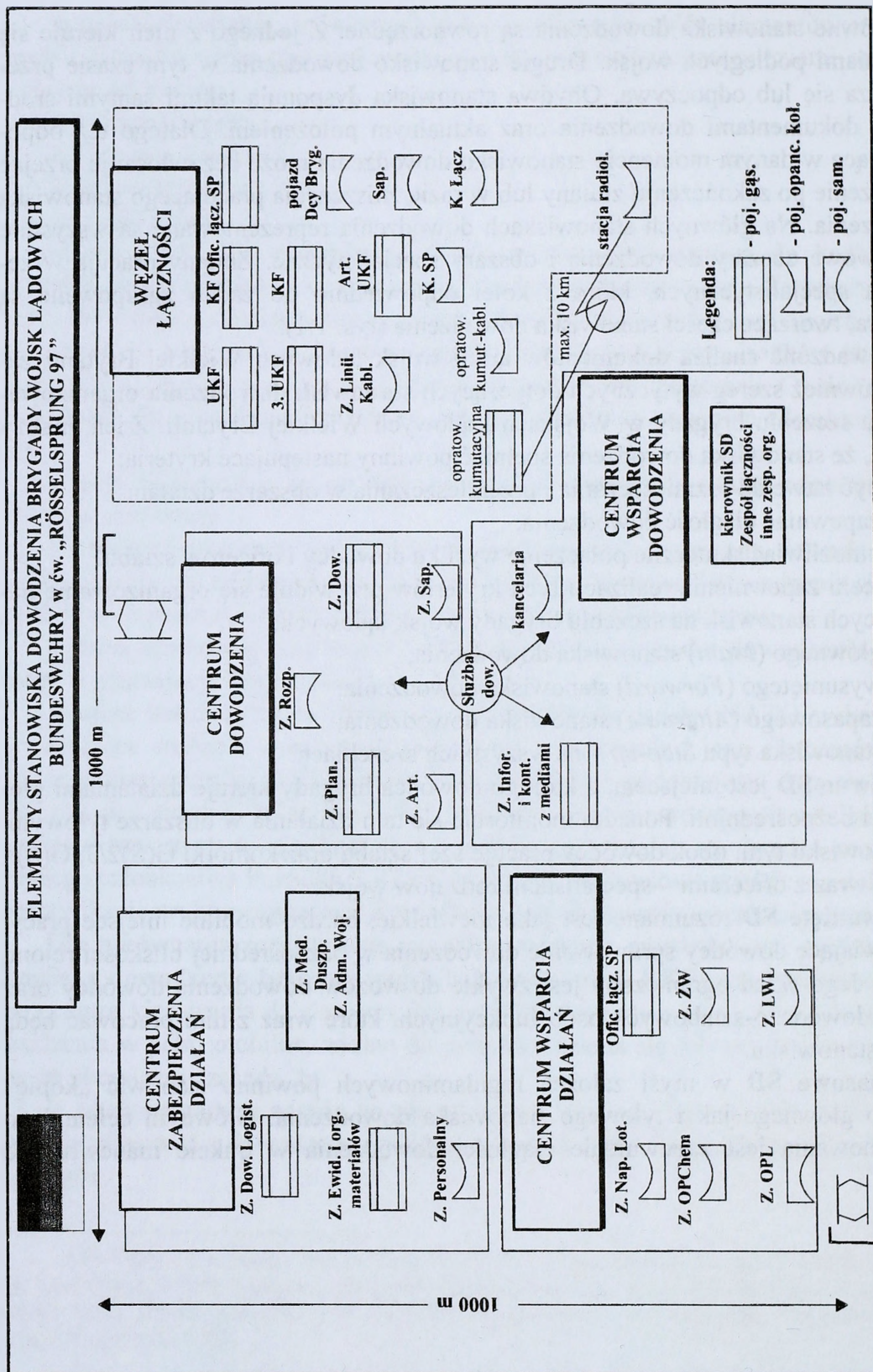
W celu zapewnienia realizacji tych kryteriów przewiduje się organizowanie następujących stanowisk na szczeblu brygady wojsk lądowych:

- głównego (*Main*) stanowiska dowodzenia;
- wysuniętego (*Forward*) stanowiska dowodzenia;
- zapasowego (*Alternate*) stanowiska dowodzenia;
- stanowiska typu *Step-up* – na wszystkich szczeblach.

Główne SD jest miejscem, z którego dowódca brygady kieruje działaniami głębokimi i bezpośrednimi. Ponadto monitoruje się tam działania w obszarze tyłowym. Na stanowisku tym, obok dowódcy pracuje szef sztabu oraz komórki G(S)2/3, G(S)4 i G(S)6 wraz z oficerami – specjalistami rodzajów wojsk.

Wysunięte SD rozumiane jest jako niewielkie, bardzo mobilne miejsce pracy, umożliwiające dowódcy sprawowanie dowodzenia w bezpośredniej bliskości rejonu działań. Jego skład ograniczony jest zwykle do wozów dowodzenia dowódcy oraz wozów dowódczo-sztabowych osób funkcyjnych, które wraz z nim pracować będą na tym stanowisku.

Zapasowe SD w myśl założeń regulaminowych powinno stanowić „kopię” zarówno głównego jak i tyłowego stanowiska dowodzenia. Głównym celem jego funkcjonowania jest zapewnienie ciągłości dowodzenia w trakcie manewru lub

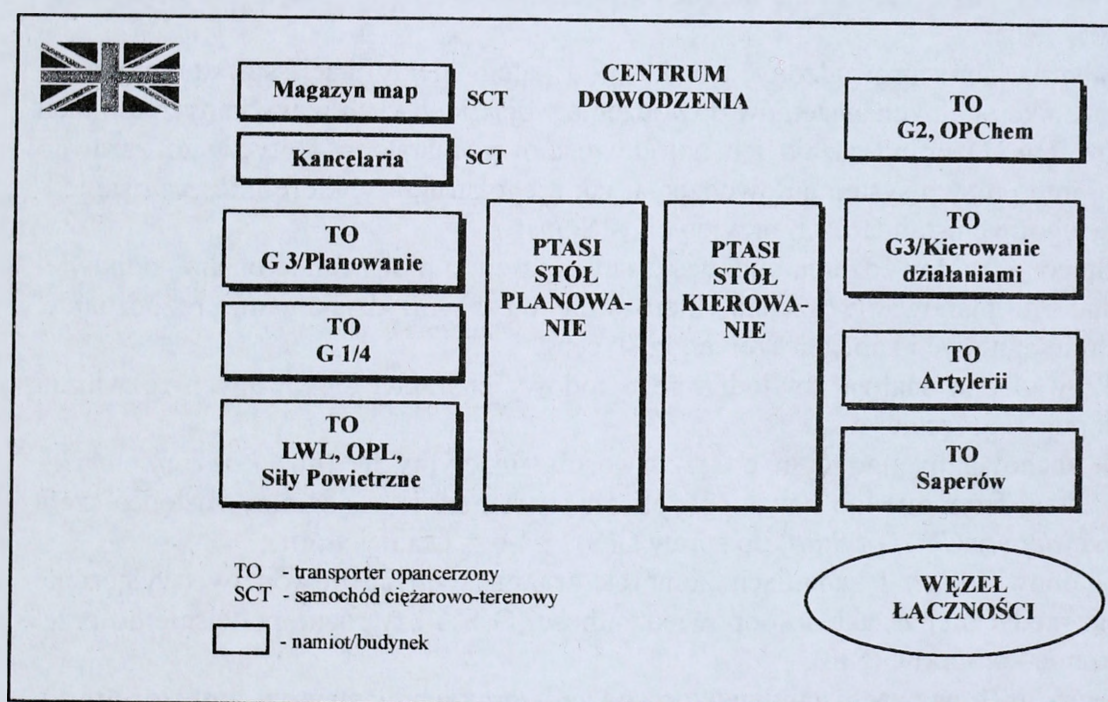


Rys. 1.1. Elementy stanowiska dowodzenia brygady wojsk lądowych Bundeswehry w ćwiczeniu „Rösselsprung 97”

w wypadku ich zniszczenia. Jednakże ograniczona ilość środków dowodzenia nie zapewnia takiej możliwości, pozwalając jedynie na organizację stanowisk typu „step-up”.

Step-up rozumiane jest jako stanowisko dowodzenia zapewniające możliwość realizacji tylko najważniejszych przedsięwzięć GSD lub TSD. W praktyce oznacza to, że stanowi ono środek zapewniający ciągłość dowodzenia podczas przemieszczania tych stanowisk oraz zwiększa żywotność systemu dowodzenia.

Analiza doktrynalnych ustaleń dotyczących struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia wskazuje, iż zaleca się stosowanie jako zasady podziału SD (rys. 1.2) na część zajmującą się planowaniem przyszłych działań (*future plans*) oraz kierującą bieżącą działalnością podległych sił (*current ops*). Znajduje to swoje potwierdzenie w praktyce dowodzenia, o czym świadczą przedstawione na załączonych rysunkach elementy składowe wybranych stanowisk dowodzenia.



Rys. 1.2. Podstawowe elementy stanowiska dowodzenia brygady wojsk lądowych armii WB

Wnioski wynikające z analizy dokumentów brytyjskich wskazują, że w dziedzinie struktur organizacyjnych dowództw ustalenia narodowe nie w pełni pokrywają się z zaleceniami NATO. O ile nazwy poszczególnych elementów składowych dowództwa (G(S)1...6) są standardowe, to w ich zadaniach szczegółowych występują już pewne różnice. Dotyczy to w szczególności:

- umiejscowienia opieki medycznej poza obszarem odpowiedzialności pionu G(S)4, konkretnie zaś w G(S)1;
- nieco innego zakresu pozostałych zadań G(S)1;
- wydzielenia spod nadzoru szefa sztabu pracy komórek G(S) 1, 4, 5 oraz powołanie do tego celu specjalnego zastępcy szefa sztabu;
- rozwiązaniem angielskim, choć mieszczącym się w zakresie swobody określonym przez *ATP-35 (B)* jest, ciągle w trakcie wdrażania, powołanie komórki G(S)6 WRE.

Szczególnie przedostatnie rozwiązanie wydaje się być typowo brytyjskim podejściem do problemu organizacji pracy dowództwa, ponieważ w standardowej, „kontynentalnej” jak mówią Anglicy, strukturze pierwszym zastępcą szefa sztabu jest G3 i żadne dodatkowe stanowiska o takim zakresie zadań nie istnieją. Ponadto, jako tradycyjnie brytyjskie uznać należy nazwy odnoszące się do specjalistycznej grupy dowództwa, gdzie zachowano narodowy podział na służby (*services*) i rodzaje wojsk (*arms*).

Wyniki z przeprowadzonych badań pod kątem identyfikacji struktur organizacyjno-funkcjonalnych systemów dowodzenia wojsk lądowych w wybranych armiach krajów NATO potwierdzają ich narodowościowy charakter. Dotyczy to zarówno samej interpretacji systemu dowodzenia, jak i jego struktury, które mieszczą się jednak w ogólnych standardach przyjętych w Sojuszu.

Stanowiska dowodzenia budowane są w oparciu o piony funkcjonalne, odpowiedzialne za: planowanie działań, kierowanie bieżącymi działaniami, rozpoznanie, wsparcie ogniowe i zabezpieczenie logistyczne.

Prowadzona analiza dowiodła, że narodowy charakter stosowanych rozwiązań występuje najczęściej w:

- zachowaniu tradycyjnych nazw osób funkcyjnych, (np. *head of service* w Wielkiej Brytanii) lub nawet specyficznych stanowisk (oddzielny zastępca szefa sztabu (*deputy Chief of Staff*) do spraw G(S)1 i 4 w tej samej armii);
- obowiązkach i zadaniach komórek organizacyjnych dowództw (wyłączenie opieki medycznej z zakresu odpowiedzialności G(S)4 czy różne podejście do przeznaczenia komórki G(S)6);
- różnych nazwach stanowisk dowodzenia oraz ich elementów funkcjonalnych, jak brytyjski *forward command post* i amerykański *tactical command post*, które spełniają te same funkcje wysuniętych stanowisk dowodzenia.

Obecne struktury dowództw polskiej brygady zmechanizowanej (pancernej) nie zapewniają w pełni funkcjonowania poszczególnych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia brygady. W ćwiczeniu pk. „ORION-2000” struktura stanowiska dowodzenia brygady przedstawiała się następująco:



Rys. 1.3. Stanowisko dowodzenia brygady – część operacyjna – w ćwiczeniu „ORION-2000” po transformacji

W świetle przedstawionych analiz stwierdzić można, że normy NATO znajdują swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych działań. Stąd bardzo podobne struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia oraz „przystające” w zasadniczych momentach modele procesu dowodzenia.

Dlatego należy stwierdzić, iż istnieje potrzeba doskonalenia polskich struktur stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej), która w pełni zapewniłaby kompatybilność we współdziałaniu z innymi brygadami państw będących członkami NATO, jak również do współdziałania w programie „Partnerstwa dla pokoju – PfP”.

2. SFORMUŁOWANIE ZADANIA PROJEKTOWEGO

W czasie pokoju, kryzysu i wojny organizuje się system dowodzenia, który stanowi uporządkowaną całość złożoną z *organów dowodzenia i środków dowodzenia, sprzężonych* ze sobą informacyjnie i zapewniający podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich poziomach organizacyjnych dowodzenia oraz sprawną, terminową i bezwzględną ich realizację. System ten powinien być kompatybilny i interoperacyjny z systemami dowodzenia armii państw sojuszniczych. Powinien on zapewnić:

- żywotność obiektów i środków dowodzenia;
- zdolność współdziałania z innymi rodzajami sił zbrojnych, siłami zbrojnymi innych państw, urzędami i organizacjami cywilnymi;
- zdolność reagowania i dostosowania dowodzenia do wymogów sytuacji.

2.1. Ustalenie determinantów struktury

Podstawowym elementem systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej są organy dowodzenia. W strukturze dowództwa wyróżnia się dowódcę i podległe mu organy dowodzenia.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO¹ oraz w SZ RP² dotyczących problematyki systemu dowodzenia wskazują, że przy tworzeniu struktury organizacyjnych dowództwa każdego szczebla stosuje się następujące **kryteria postępowania**:

➤ na czele struktury organizacyjnej brygady stoi sztab, który realizuje szereg zadań. Do nich można między innymi zaliczyć wspieranie dowódcy brygady w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań taktycznych. Oprócz tego powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji lecz również doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy, jak i nadzorować ich wykonanie;

➤ ważną rolę odgrywa dobra współpraca pomiędzy dowódcą brygady zmechanizowanej (pancernej) a jego sztabem, bowiem tylko wówczas będzie istniało wzajemne zrozumienie. Dowódca stawiając sztabowi zadania jasno sformułowane, określa to co w nich jest najważniejsze w danym momencie pozostawiając jemu szczególności tego problemu do rozstrzygnięcia. Zadaniem dowódcy jest swoją koncepcję

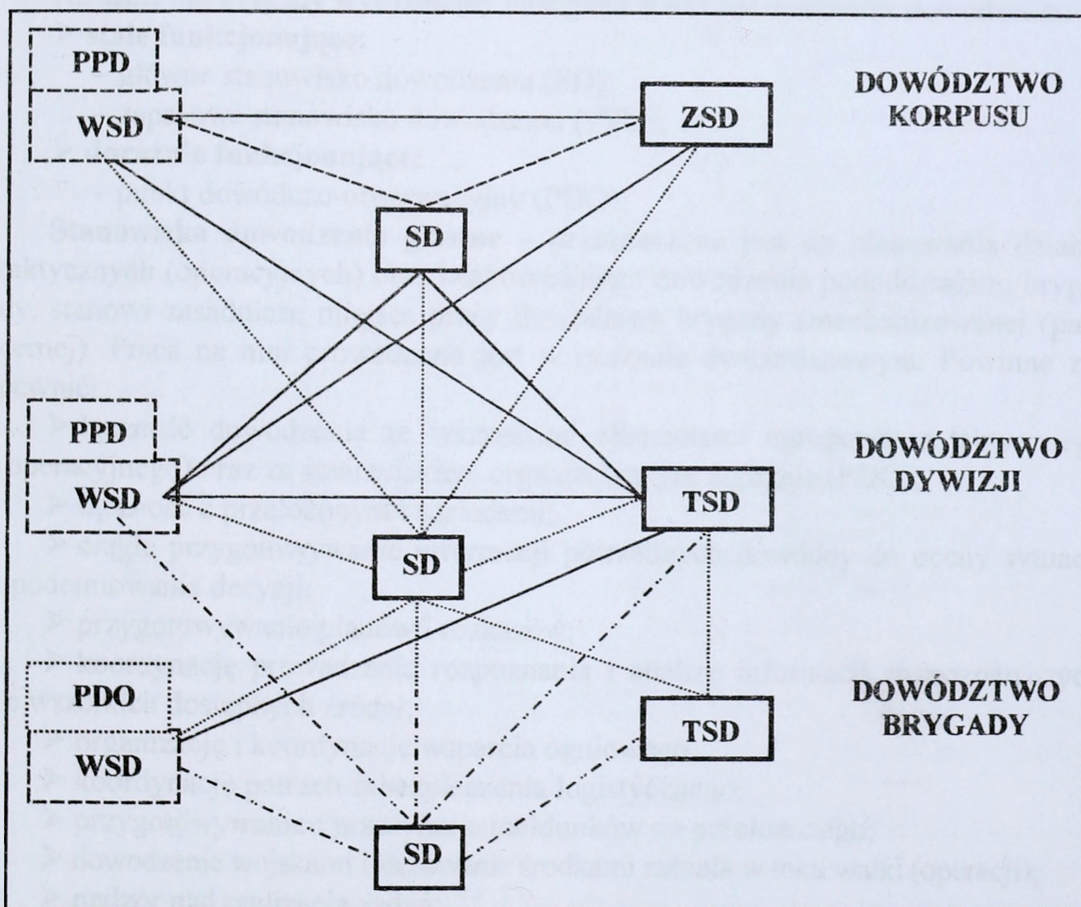
¹ Analizą objęto regulaminy: amerykański – Field Manual FM 101-5 Staff Organization and Operations; niemiecki – jako podstawowy HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer.

² Za podstawę do rozważań przyjęto: *Regulamin Pracy Organów Dowodzenia w SZ RP*.

rozegrania operacji (walki) zjednoczyć z fachową wiedzą i umiejętnościami współpracowników, swoich podległych dowódców i wykorzystać w jednolitym działaniu zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu;

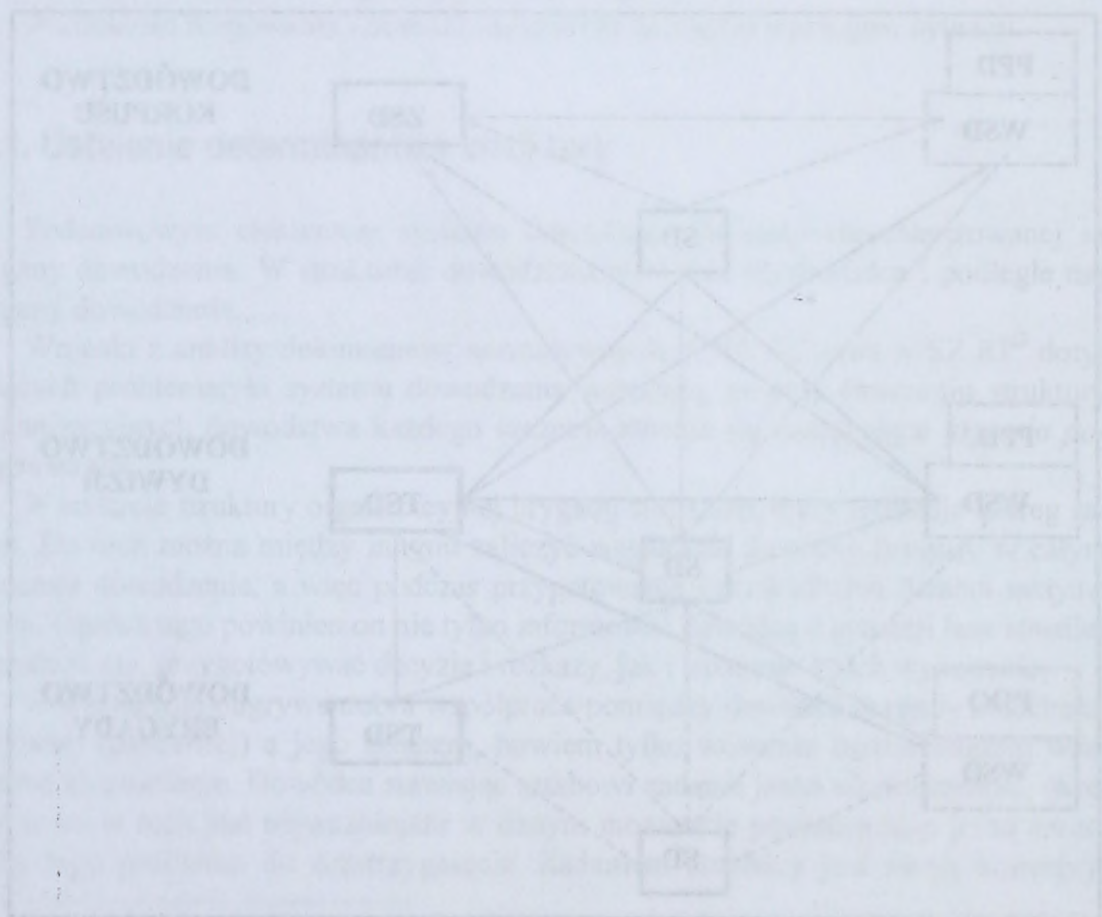
➤ należy precyzyjnie określić zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych i precyzyjnie powinny one być przez wszystkich przestrzegane. Zignorowanie tych reguł prowadzi zwykle do niepewności w dowodzeniu i rozmywa odpowiedzialność. Takich zjawisk należy unikać;

➤ struktura sztabu powinna przedstawiać się następująco. Na czele stoi szef sztabu, który kieruje i koordynuje pracą sztabu. Jest on doradcą dowódcy brygady. Gdy dowódca i jego zastępca jest nieobecny może on podejmować niezbędne decyzje. W tych sztabach gdzie nie ma szefa sztabu rolę taką może pełnić szef komórki G/S-3.



Rys. 2.1.1. Proces wymiany informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia wojsk lądowych SZ RP

Rozpatrywanym układem jest brygada zmechanizowana funkcjonująca w wojskach lądowych SZ RP, których dowództwa pracują w ramach stanowisk dowodzenia. Ich działanie to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego oraz wewnątrz systemów peryferyjnych współpracujących) oraz w pionie (rys.2.1.1) (są to zadania stawiane przez przełożonych podwładnym, a także zwrotne – meldunki terminowe i doraźne, jakie z kolei składają podwładni swoim przełożonym). Sprzężenia te mają wymiar osobistych kontaktów osób funkcyjnych, czasem popartych wymianą dokumentów oraz graficznym zobrazowaniem przekazywanej informacji z wykorzystaniem mapy (kaliki, folii), stołu plastycznego, grafiki komputerowej lub też kontaktu realizowanego przy użyciu wyspecjalizowanych urządzeń – środków łączności.



3. OPRACOWANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ZESPOŁU DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

W brygadzie zmechanizowanej stanowisko dowodzenia powinno być typu mobilnego. Oznacza to, że jest przygotowane do rozmieszczania w każdych warunkach i w każdym rejonie, z wykorzystaniem bądź nie obiektów stacjonarnych, a praca bojowa prowadzona jest na mobilnych i autonomicznych środkach dowódczo-sztabowych.

Na szczeblu brygady wyróżniamy następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

➤ **stale funkcjonujące:**

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

➤ **doraźnie funkcjonujące:**

- punkt dowódczo-obszerny (PDO).

Stanowiska dowodzenia główne – przeznaczone jest do planowania działań taktycznych (operacyjnych) oraz bezpośredniego dowodzenia pododdziałami brygady, stanowi zasadnicze miejsce pracy dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej). Praca na nim prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinna zapewnić:

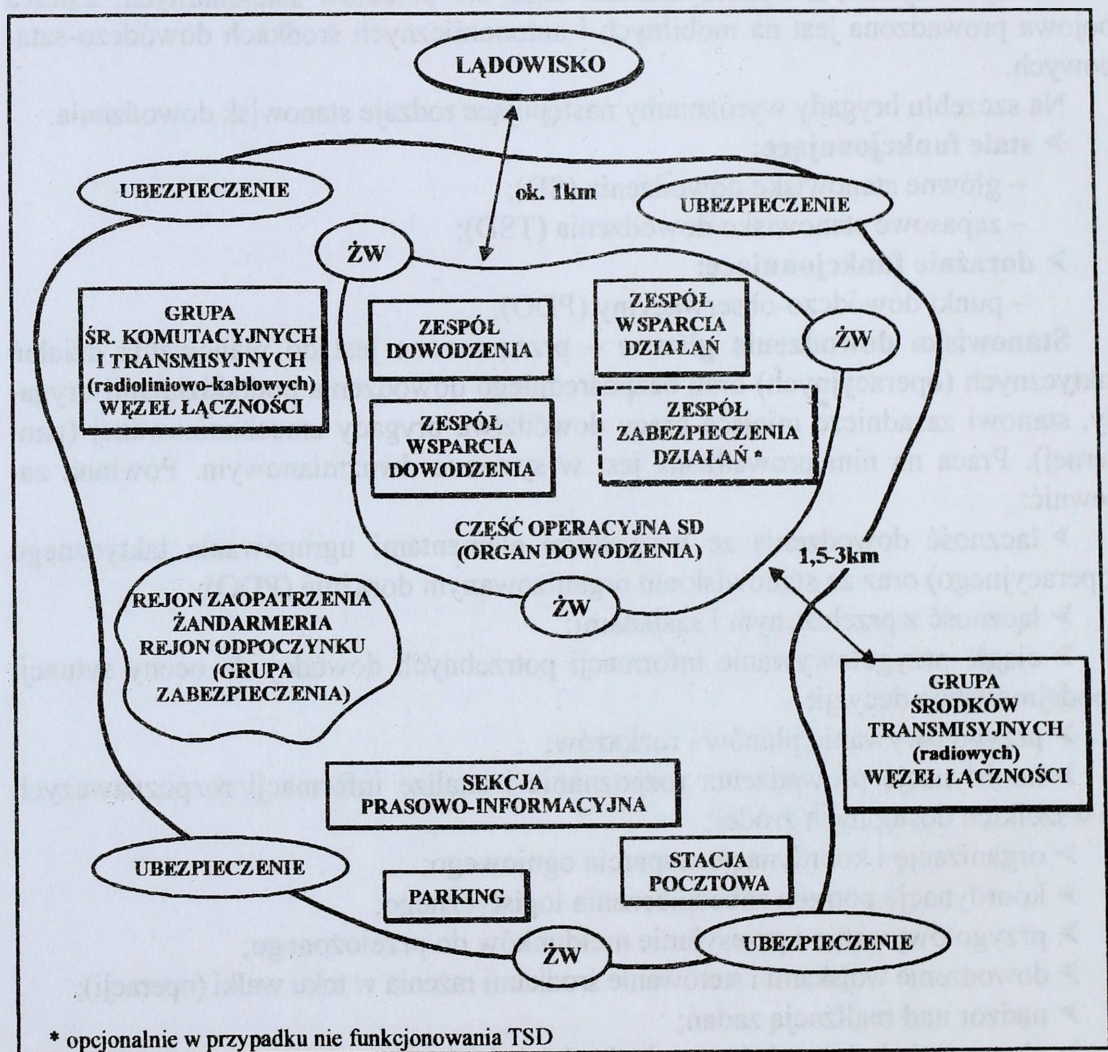
- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego (operacyjnego) oraz ze stanowiskiem organizowanym doraźnie (PDO);
- łączność z przełożonym i sąsiadami;
- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;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

Tyłowe stanowisko dowodzenia – jest zorganizowane w rejonie tyłowym brygady w celu odciążenia SD od kierowania wsparciem personalnym i zabezpieczeniem logistycznym oraz ochrony strefy tyłowej.

Punkt Dowódczo-Obserwacyjny – organizuje się w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami.

Stanowisko dowodzenia BZ składa się z następujących komponentów (rys. 3.1):

- organ dowodzenia (część operacyjna SD);
- węzeł łączności;
- grupa zabezpieczenia.



Rys. 3.1. Komponenty struktury stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej

W strukturze części operacyjnej stanowiska dowodzeni brygady zmechanizowanej jego wewnętrzną strukturę tworzyć będą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa, tworząc sekcje połączone w odpowiednie zespoły jako zasadnicze komponenty:

➤ **zespół dowodzenia** – spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzenia działań. Koordynuje działania powstałych komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do podjęcia decyzji przez dowódcę;

➤ **zespół wsparcia dowodzenia** – spełnia funkcję wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ oraz bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz SD;

➤ **zespół wsparcia działań** – spełnia funkcję koordynatora wsparcia działań dla pododdziałów zmechanizowanych i czołgów. Planuje i koordynuje użycie pododdziałów wsparcia brygady na rzecz sił głównych;

➤ **zespół zabezpieczenia działań** – realizuje funkcje organizatora zabezpieczenia logistycznego działań oraz uzupełnienia stanów osobowych walczących pododdziałów.

Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych poszczególnych zespołów części operacyjnej stanowiska dowodzenia BZ oraz ich obsada personalna uzależniona jest od wielu czynników (kryterium).

Do zasadniczych należy zaliczyć:

➤ zadania, jakie ma realizować dany zespół/sekcja;

➤ stopień przygotowania personelu operacyjnego i pomocniczego oraz wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;

➤ wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia, funkcjonowania i przemieszczania stanowisk dowodzenia;

➤ potrzebę zapewnienia pracy przez całą dobę z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;

➤ bieżące wytyczne i ustalenia dowódcy (szefa sztabu).

Szczegółową strukturę organizacyjno-funkcjonalną stanowisk dowodzenia określają dowódcy danego szczebla uwzględniając specyfikę działań, zaistniałą lub proponowaną sytuację operacyjno-taktyczną oraz potrzebę współdziałania lub funkcjonowania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia przedstawiono na rysunku 3.2., natomiast tyłowego stanowiska dowodzenia przedstawia rysunek 3.3.

Dość interesująco przedstawiają się więzi (rys. 3.4) informacyjne (zewnętrzne i wewnętrzne) głównego stanowiska dowodzenia brygady. Przyjęto, iż wewnątrz stanowiska dowodzenia występują więzi koordynacji dowodzenia (główny koordynator szef sztabu). Pomiędzy przełożonym a podwładnym więzi rozkazodawcze. Między sąsiadami występują więzi współdziałania.

Dość interesująco przedstawia się struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej, będącej w trakcie badań w Instytucie Dowodzenia AON.

Należy zaznaczyć, iż *jest to tylko propozycja* struktury części operacyjnej SD BZ podyktowana przez praktykę ćwiczebną:

Część operacyjna głównego SD (rys. 3.5) składa się z:

- centrum dowodzenia – zajmować się będzie prowadzeniem działań bieżących, kierować tym centrum będzie dowódca (w razie jego nieobecności szef S-3);
- centrum planowania – zajmować się będzie planowaniem działań, kierownikiem tego centrum będzie szef sztabu;
- centrum informacyjnego – zajmować się będzie wymianą informacji wewnątrz i na zewnątrz stanowiska dowodzenia.

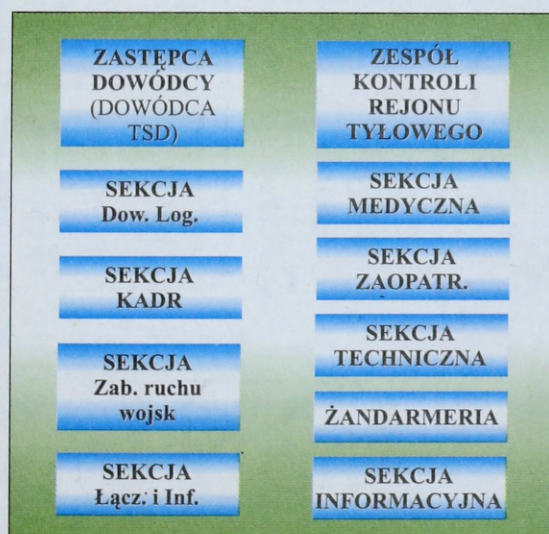
Część operacyjna tyłowego stanowiska dowodzenia (rys. 3.6) składa się z:

- dowódcy TSD;
- zespołu zarządzania rejonem tyłowym brygady;
- sekcja dowodzenia logistyką;
- sekcja materiałowa;
- sekcja techniczna;
- sekcja medyczna;
- sekcja S-1.

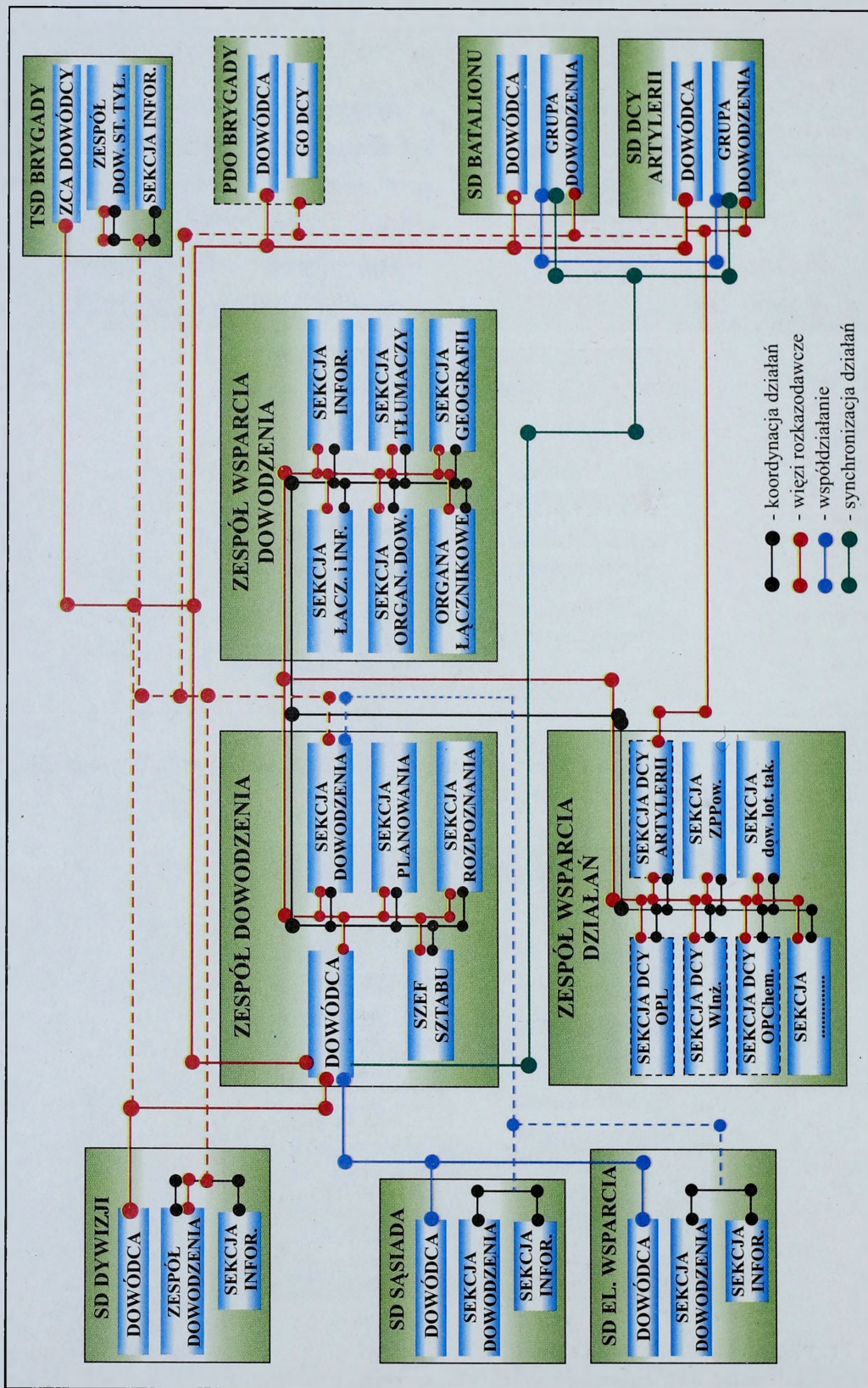
Dość interesująco przedstawiają się więzi (rys. 3.7) informacyjne (zewnętrzne i wewnętrzne) głównego stanowiska dowodzenia brygady. Przyjęto, iż wewnątrz stanowiska dowodzenia występują więzi koordynacji dowodzenia (główny koordynator szef sztabu). Pomiędzy przełożonym a podwładnym więzi rozkazodawcze. Między sąsiadami występują więzi współdziałania.



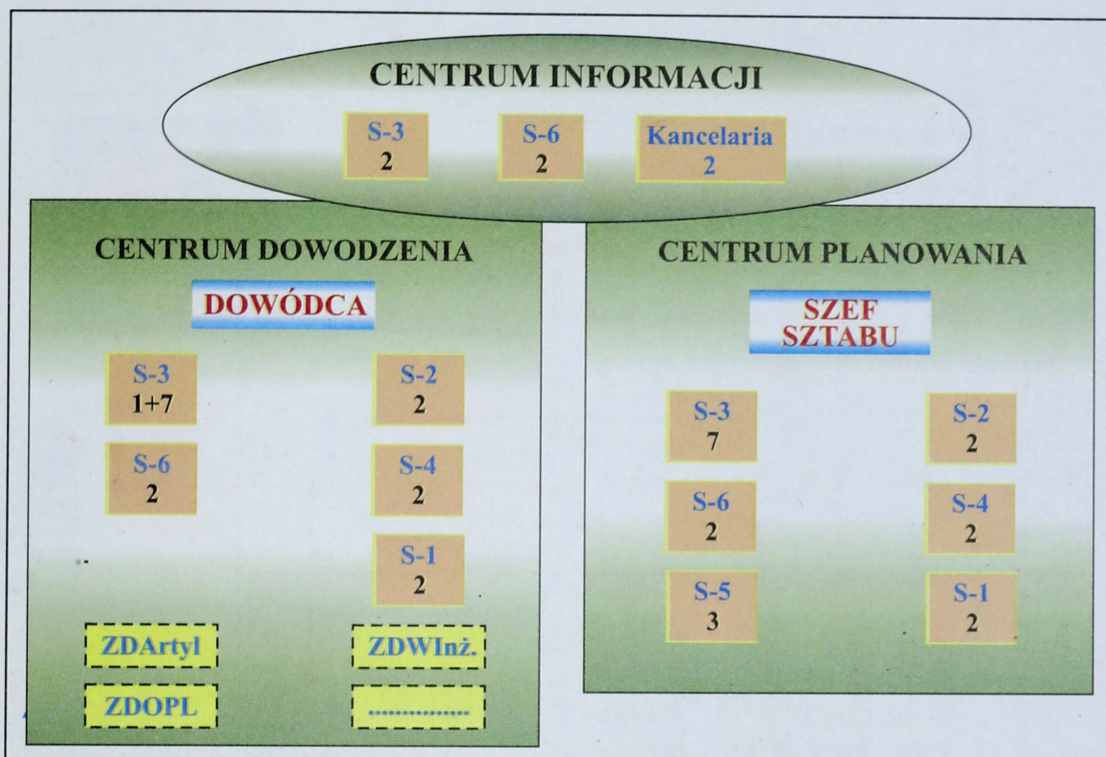
Rys. 3.2. Przykładowa struktura części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej - wariant



Rys. 3.3. Przykładowa struktura części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej - wariant



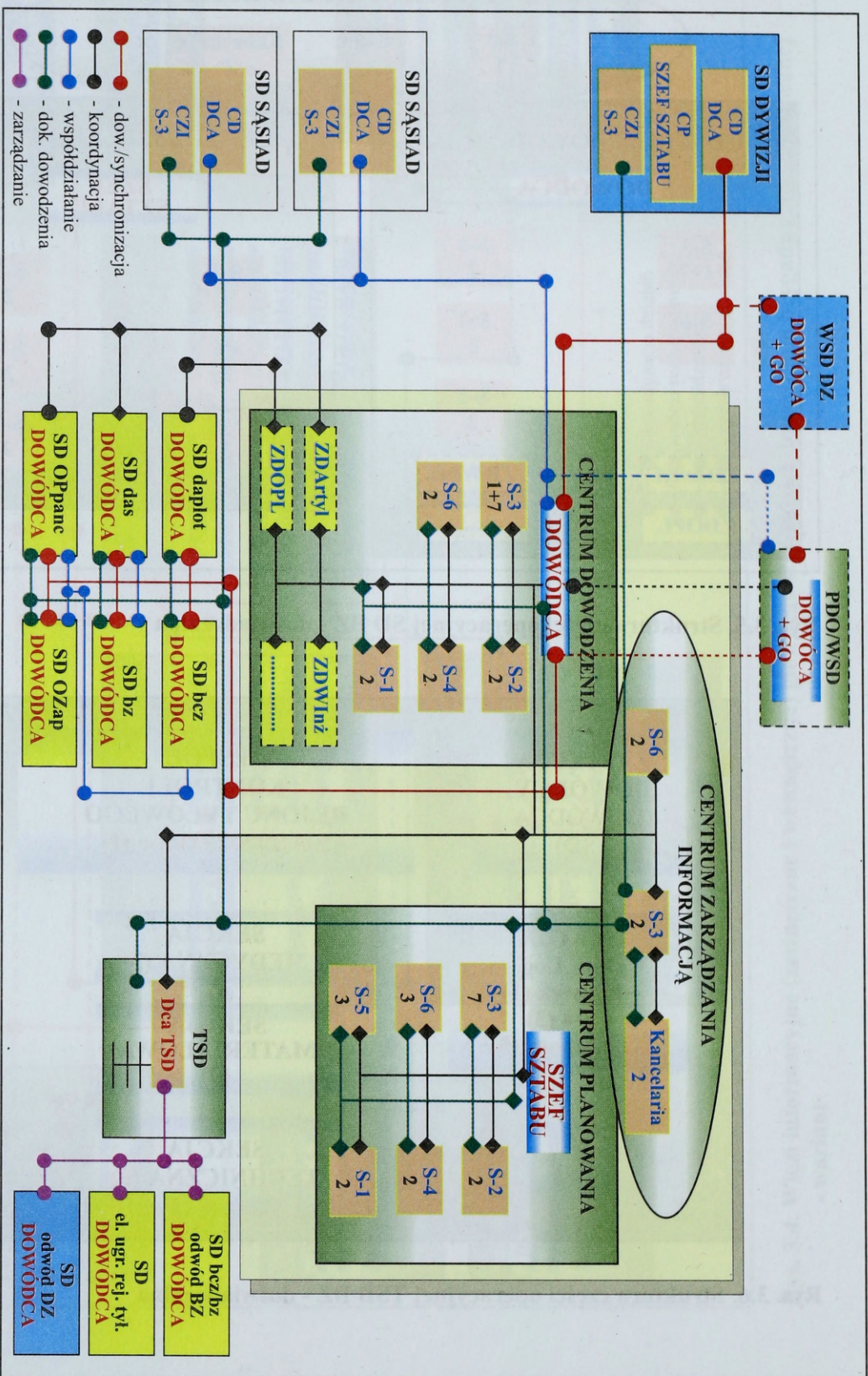
Rys. 3.4. Więzy informacyjne (zewnętrzne i wewnętrzne) głównego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej - wariant



Rys. 3.5. Struktura części operacyjnej SD BZ - doświadczalna



Rys. 3.6. Struktura części operacyjnej TSD BZ - doświadczalna



Rys. 3.7. Więzi informacyjne (zewnętrzne i wewnętrzne) głównego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej - doświadczalna

3.1. Kształtowanie struktury funkcjonalnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej

Zespół dowodzenia na stanowisku dowodzenia *spełnia funkcję dowodzenia działaniami bieżącymi oraz funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzonych działań*. Koordynuje także działania w zakresie pracy operacyjnej pozostałych komponentów stanowiska dowodzenia oraz określa potrzeby na informacje i odpowiednio je przetwarza na dane niezbędne do powzięcia decyzji przez dowódcę. Składa się z następujących sekcji:

- planowania,
- dowodzenia,
- rozpoznania,
- dowódcy,

Zadania poszczególnych sekcji zespołu dowodzenia zależą od ich roli (zakresu odpowiedzialności) i mogą pozostawać stałe (niezależne od fazy cyklu decyzyjnego) lub zmieniać się w poszczególnych fazach cyklu decyzyjnego.

3.1.1. Cel, zadania oraz czynności sekcji dowodzenia

Celem działania sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej jest dowodzenie działaniami bieżącymi.

Do podstawowych *zadań* należy:

Podczas **fazy ustalania położenia** procesu decyzyjnego. Ustalenie i przedstawienie na mapie sytuacyjnej aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady na podstawie meldunków o sytuacji oraz informacji z innych dostępnych źródeł;

➤ jeżeli od ostatniego meldunku terminowego mogły zajść zasadnicze zmiany w sytuacji, w imieniu dowódcy żądanie od podwładnych meldunków doraźnych;

➤ przekazywanie do sekcji planowania aktualnych danych (zmian) w sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady;

➤ przygotowywanie meldunków o sytuacji za brygadę;

➤ przedstawianie dowódcy meldunków do podpisania;

➤ przesyłanie w imieniu dowódcy (poprzez zespół wsparcia dowodzenia) meldunków do przełożonego;

➤ kierowania działaniami wynikającymi z uprzednio otrzymanego zadania, reagowanie na zmiany sytuacji w ramach uprawnień udzielonych przez dowódcę lub przedstawianie dowódcy propozycji rozwiązania problemów decyzyjnych wynikających z aktualnej sytuacji;

➤ zapoznanie się z treścią otrzymanego rozkazu operacyjnego przełożonego (min. 1 kopia zgodnie z rozdzielnikiem zespołu informacyjnego), przede wszystkim w zakresie części głównej oraz aneksów „Plan działania” i „Rozpoznanie”;

➤ przedstawienie (kierownik lub przedstawiciel sekcji dowodzenia) w trakcie informowania operacyjnego informacji dotyczących aktualnej sytuacji elementów ugrupowania bojowego (sytuacja batalionów);

➤ zapoznanie się z jego treścią zarządzenia przygotowawczego oraz z planem pracy dowództwa;

W czasie realizacji **oceny czynników wpływających na wykonanie zadania** i określenia wariantów działania oraz rozważania i porównania wariantów działania. Na żądanie sekcji planowania i innych zespołów funkcjonalnych przekazanie aktualnych informacji dotyczących sytuacji wojsk własnych;

Podczas **odprawy decyzyjnej** przedstawienie (kierownik lub przedstawiciel sekcji) w momencie określonym przez szefa sztabu informacji dotyczących:

– położenia,

– zadania,

➤ aktualnego działania:

– przełożonego;

– wojsk własnych (bz i bcz);

– sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia).

➤ zapoznanie się z wstępnym zarządzeniem operacyjnym, o ile jest sporządzane. Po podpisaniu przez dowódcę rozkazu przejęcie jednej kopii dokumentu;

➤ naniesienie (na mapę sytuacyjną sekcji) planu działania (aneks „Plan działania” do rozkazu operacyjnego);

➤ przejęcie (z sekcji planowania) kopii planu synchronizacji działań.

Podczas **fazy stawiania zadań**, uczestnictwo (przedstawiciel lub kierownik sekcji dowodzenia – na polecenie szefa sztabu) w stawianiu zadań. Przedstawienie sytuacji wojsk własnych innych niż te, których dotyczą stawiane zadania (sąsiedzi, siły wspierające i współdziałające).

W trakcie realizacji **fazy kontroli**:

➤ odbieranie meldunków od podwładnych dowódców;

➤ przyjmowanie zarządzeń operacyjnych od przełożonego;

➤ monitorowanie informacji pochodzących z WSD;

➤ nanoszenie uzyskanych informacji na mapę sytuacyjną zespołu dowodzenia i tym samym monitorowanie sytuacji;

➤ ciągle śledzenie i ocena rozwoju sytuacji – porównywanie stanu rzeczywistego z planem, w tym także ciągła ocena zdolności bojowej podległych wojsk;

➤ prowadzenie zestawienia sił i środków brygady;

➤ synchronizowanie działania jednostek i pododdziałów bojowych, wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego;

➤ w ramach uprawnień określonych przez dowódcę podejmowanie (kierownik sekcji) w jego imieniu decyzji co do rozwiązywania powstałych problemów;

➤ proponowanie dowódcy sposobów rozwiązania pojawiających się problemów decyzyjnych w zakresie:

– rozmieszczenia sił i środków,

– sposobu ich użycia,

– zmiany zadań, linii rozgraniczenia oraz innych elementów dowodzenia i koordynacji działań,

– określania potrzeb wzmocnienia (wsparcia) przez przełożonego

➤ przygotowywanie zarządzeń operacyjnych i poprzez zespół wsparcia dowodzenia przesyłanie ich w imieniu dowódcy do podwładnych;

➤ sprawdzanie czy zespół wsparcia dowodzenia otrzymał potwierdzenie otrzymania i zrozumienia zarządzeń;

➤ identyfikowanie i przekazywanie do sekcji planowania informacji, wymagających szczegółowych analiz i kalkulacji, a mogących mieć wpływ na przyszłe działania;

➤ dostarczanie danych o aktualnej sytuacji do przełożonego (przygotowanie meldunków), podwładnych, sąsiadów oraz innych zespołów SD:

Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższej *sekcji dowodzenia*, na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w Wojskach Lądowych („Orion-99, Orion-2000) na szczeblu brygady zmechanizowanej, skład personalny powinien składać się z następujących przedstawicieli komórek dowództwa:

– trzech specjalistów S-3;

– specjalista S-2;

– specjalista S-1;

– specjalista S-4;

– specjalista S-6;

– specjalista S-3 ds. artylerii;

– specjalista S-3 ds. wojsk inżynieryjnych;

– specjalista S-3 ds. OPL;

– specjalista S-3 ds. OPChem;

– specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych* (opcjonalnie).

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia oraz jednej zmiany pracy.

3.1.2. Cel, zadania oraz czynności sekcji planowania

Celem działania *sekcji planowania* zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej jest przygotowanie danych do decyzji dla dowódcy. Główną funkcję sekcja planowania spełnia w trakcie planowania i stawiania zadań.

Do podstawowych *zadań* należy:

➤ prowadzenie mapy sytuacyjnej (aktualizowana jest ona za każdym razem gdy sekcja dowodzenia dokonuje aktualizacji sytuacji na podstawie meldunków sytuacyjnych zarówno terminowych jak i doraźnych);

➤ przygotowanie zestawienia sił i środków np. w formie tabel;

➤ opracowanie kalkulacji i innych czynności związanych z wykonywanym zadaniem na potrzeby dowódcy i sekcji dowodzenia;

Podczas realizacji **fazy – planowanie**, sekcja planowania (SP) wykonuje szereg zadań które szczegółowo przedstawione są poniżej przy opisie poszczególnych czynności. Na wstępie zaznaczyć jednak należy, że część z tych zadań wykonywana jest równoległe w trakcie kilku czynności, dlatego zaznaczono w którym momencie SP rozpoczyna wykonywanie danego zadania, oraz kiedy ono się kończy;

➤ w trakcie informowania operacyjnego przedstawiciele SP mogą między innymi przedstawiać :

- otrzymane zadanie;
- zadanie i zamiar przełożonego;
- wnioski z analizy zadania;

SP ponadto: protokołuje przebieg informowania operacyjnego w tym między innymi:

- wnioski z analizy zadania;
- wytyczne dowódcy brygady (szefa sztabu) do dalszego planowania.

➤ przygotowanie zarządzenia przygotowawczego;

➤ w trakcie określenia wariantów działania wojsk własnych sekcja planowania przeprowadza ocenę czynników, biorąc pod uwagę przede wszystkim teren, siły własne i zgodnie z wnioskami z analizy zadania, wytycznymi dowódcy, a także oceną czynników przeprowadzoną w innych zespołach (np.: sekcja rozpoznania i wykonaną przez niego oceną terenu) przygotowuje warianty działania;

➤ w trakcie rozważenia wariantów działania zespół planowania udokładnia warianty działania o następujące obszary:

- artyleria;
- logistyka;
- oraz inne w zależności od wytycznych dowódcy lub posiadanego czasu;

➤ zgodnie z wytycznymi szefa sztabu , który określa między innymi technikę przeprowadzenia tej czynności, sekcja planowania przygotowuje:

- niezbędne dane (tzn. własne potencjały do każdego z wariantów działania)

i narzędzia do przeprowadzania rozważenia wariantów działania, np.:

- tabela stosunków sił;
- tabela synchronizacji;
- tabela lub arkusz wniosków;
- inne w zależności od potrzeb.

SP ponadto protokołuje przebieg rozważenia wariantów działania.

➤ trakcie porównania wariantów działania sekcja planowania w zależności od wytycznych szefa sztabu, który określa technikę przeprowadzenia tej czynności wykonuje następujące zadania przygotowuje niezbędne narzędzia do jej przeprowadzenia np.:

- tabele do porównania wariantów działania;
- tabele lub arkusz wniosków;
- inne w zależności od potrzeb.
- SP ponadto protokołuje przebieg porównania wariantów działania.

➤ w trakcie odprawy decyzyjnej sekcja planowania zgodnie z wytycznymi szefa sztabu przygotowuje i przeprowadza odprawę decyzyjną dla dowódcy w trakcie której wykonuje następujące zadania:

- przedstawia warianty działania i niezbędne wnioski zarówno z rozważenia, jak i porównania wariantów działania;
- protokołuje przebieg odprawy decyzyjnej w tym między innymi: zamiar dowódcy oraz wytyczne dowódcy do dalszego planowania.

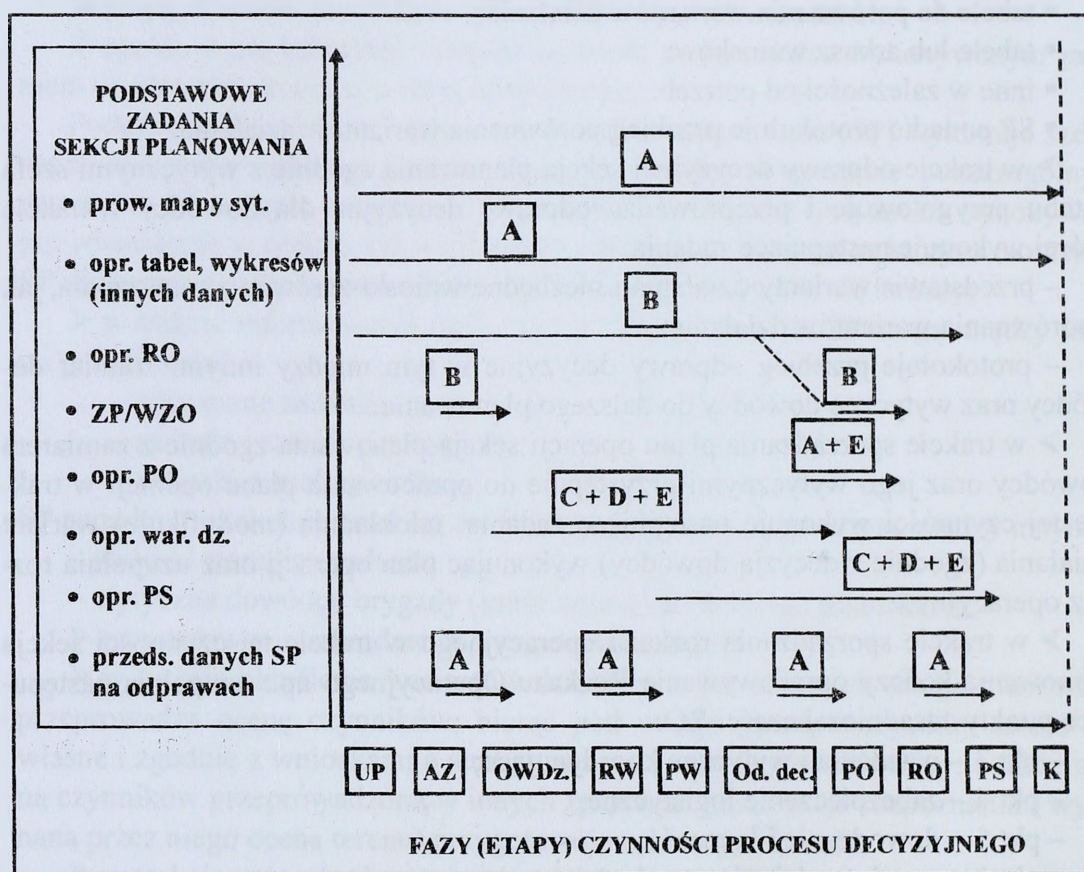
➤ w trakcie sporządzania planu operacji sekcja planowania zgodnie z zamiarem dowódcy oraz jego wytycznymi przystępuje do opracowania planu operacji w trakcie tej czynności wykonuje następujące zadania: udokładnia (modyfikuje) wariant działania (zgodnie z decyzją dowódcy) wykonując plan operacji oraz uzupełnia rozkaz operacyjny;

➤ w trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego w trakcie tej czynności sekcja planowania kończy opracowywanie Rozkazu Operacyjnego np.: uzupełnia następujące punkty zasadniczej części RO:

- pkt 3 – o zadania i wytyczne koordynujące;
- pkt 4 – zabezpieczenie logistyczne;
- pkt 5 – dowodzenie i łączność;
- pkt 1 – w zależności od potrzeb;
- dołącza aneksy przekazywane do SP przez inne zespoły i sekcje funkcjonalne SD;
- uzupełnia część końcową (aneksy i rozdzielnik);
- przedstawia zakończony RO do podpisania dowódcy;
- opracowuje plan synchronizacji.

W trakcie **stawiania zadań** protokołuje przebieg odprawy w trakcie której dowódca stawia zadania; kontynuuje – zgodnie z wytycznymi dowódcy – planowanie poszczególnych etapów rozegrania walki (np.: użycie odwodu, wyprowadzenie kontrataku itp.); a także przystępuje się do planowania alternatywnego.

Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższego zespołu planowania, na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w wojskach lądowych („Orion-99, Orion-2000) na szczeblu brygady zmechanizowanej, *sekcja planowania*, powinna składać się z przedstawicieli prawie wszystkich komórek organizacyjnych dowództwa brygady. Wiodącą rolę odgrywają oczywiście oficerowie operacyjni (S3) i rozpoznania (S2). Podkreślić należy, iż fizyczna obecność przedstawicieli wielu komórek jest zbędna. Istotne jest, aby zapewniali oni dopływ właściwych (w tym żądanych) informacji we właściwym czasie.



Legenda:

UP – ustalenie położenia

AZ – analiza zadania

OWDz. – opracowanie wariantów działania

RW – rozważenie wariantów działania

PW – porównanie wariantów działania

Od. Dec. – odprawa decyzyjna

PO – plan operacji

RO – rozkaz operacyjny

PS – plan synchronizacji

K – kontrola

A, B, C, D, E – specjaliści sekcji planowania

Rys. 3.1.2.1. Podstawowe czynności wykonywane przez specjalistów sekcji planowania (operacyjnych o specjalności wojska panc/zmech) – wariant

W skład *sekcji planowania* powinni wchodzić przedstawiciele następujących zespołów:

- czterech specjalistów S-3;
- specjalista S-2;
- specjalista S-1;
- specjalista S-4;
- specjalista S-6;
- specjalista S-3 ds. artylerii;
- specjalista S-3 ds. wojsk inżynieryjnych;
- specjalista S-3 ds. OPL;
- specjalista S-3 ds. OPChem;
- specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych* (opcjonalnie).

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia brygady oraz jednej zmiany pracy.

3.1.3. Cel, zadania oraz czynności sekcji rozpoznania

Celem działania sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej jest wykonanie rozpoznawczego przygotowania pola walki. Główną funkcję sekcja rozpoznania spełnia w trakcie planowania działań.

Do podstawowych *zadań* należy:

- zebranie, uporządkowanie, a następnie zobrazowanie danych i informacji o położeniu i ukończeniu przeciwnika oraz jego dotychczasowych działaniach;
- zebranie i uporządkowanie informacji o otoczeniu pola walki (teren, pogoda, warunki demograficzne itp.);
- określenie braków informacyjnych, luk w wiedzy o przeciwniku i terenie;
- zebranie i uporządkowanie informacji o położeniu i realizowanych zadaniach przez potencjał rozpoznania wojsk własnych;
- ukierunkowanie cyklu rozpoznawczego zgodnie z zadaniami postawionymi przez dowódcę;
- podczas analizy zadania prowadzonej przez dowódcę z udziałem szefa sztabu, kierownika sekcji rozpoznania (SR) i sekcji planowania dokonywana jest wstępna analiza i ocena rozpoznawcza posiadanych informacji o przeciwniku oraz środowisku pola walki i wskazanie luk w rozpoznaniu (wiedzy o przeciwniku). Do głównych zadań SR w tej fazie należy: wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o przeciwniku; wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o środowisku działań; wypracowanie wstępnej oceny rozpoznawczej; wypracowanie wniosków do dalszej pracy w procesie informacyjnego przygotowania pola walki i organizowania rozpoznania;

➤ w trakcie informowania operacyjnego kierownik sekcji rozpoznania podaje ogólną sytuację przeciwnika wraz ze wstępną oceną rozpoznawczą i pierwszymi możliwymi wariantami jego działania, przeciwstawiającymi się wykonaniu zadania własnego. Do innych zadań sekcji w tej fazie należy: opracowanie punktu „Położenie przeciwnika, jego działania i prawdopodobne zadanie” do zarządzeń przygotowawczych; opracowanie zarządzenia przygotowawczego dla podległych (przydzielonych) sił i środków rozpoznania;

➤ w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania wykonywane są zasadnicze czynności informacyjnego przygotowania pola walki związane z oceną terenu i przeciwnika i wypracowaniem wariantów jego działania. Do głównych zadań sekcji rozpoznania w tej fazie należy: ocena środowiska działań; ocena zagrożeń; wypracowanie możliwych wariantów działań przeciwnika; szczegółowe określenie potrzeb informacyjnych brygady; określenie zadań rozpoznawczych dla podległych i przydzielonych sił i środków rozpoznania;

➤ podczas rozważania i porównania wariantów działania kierownik sekcji rozpoznania (specjalista sekcji rozpoznania) referuje warianty działania przeciwnika według kolejności: *Ocena środowiska*: (teren i przeszkody terenowe; wpływ terenu na działanie przeciwnika; warunki pogodowe; wpływ pogody na działanie przeciwnika; demografia; infrastruktura;) media; *Ocena wojsk przeciwnika*: (sytuacja przeciwnika; prawdopodobny cel, zamiar i zadania; warianty sposobów realizacji zadań; słabe i silne strony wariantu działania; potencjał; działania wykraczające poza wzorce i modele doktrynalne); przedstawiając warianty działań przeciwnika kierownik sekcji rozpoznania ocenia jednocześnie prawdopodobieństwo zaistnienia każdego z nich.

➤ podczas porównywania możliwych wariantów działania przeciwnika ważne jest, przygotowanie kalkulacji ilości sił i środków, które przeciwnik może zaangażować w walce;

➤ podczas odprawy decyzyjnej sekcja rozpoznania przedstawia najbardziej prawdopodobny wariant działania przeciwnika w konkretnych warunkach hydrometeorologicznych, nie pomijając wariantów alternatywnych, a w dalszej kolejności również propozycje zabezpieczenia wariantów działania własnego przez potencjał rozpoznania;

➤ w trakcie opracowania planu operacji (walki) oficerowie grupy informacyjnej sekcja rozpoznania wrysowują „decyzję” (wariant działania) przeciwnika, dającą podstawy do wykonania wzorca wsparcia decyzji; w etapie tym wykonywany jest również przez oficerów grupy planowania i kierowania rozpoznaniem na podstawie oleaty zdarzeń – plan zbierania informacji (plan rozpoznania);

➤ w trakcie opracowania rozkazu operacyjnego specjaliści sekcja rozpoznania partycypują w następującym wymiarze: opracowują punkt 1 (sytuacja) rozkazu ope-

racyjnego; zasilają w niezbędne informacje inne punkty rozkazu; opracowują aneks „rozpoznanie” do rozkazu operacyjnego; opracowują niezbędne apendyksy do aneksu „rozpoznanie”. Podstawowe apendyksy to: Wojska przeciwnika; Teren i warunki pogodowe; Bezpieczeństwo (działania przeciwrozpoznawcze).

➤ w trakcie stawiania zadań kierownik sekcji rozpoznania nie ma kompetencji do stawiania zadań. Może jednak uczestniczyć w tym przedsięwzięciu i wyjaśniać niezbędne dane ujęte w rozkazie operacyjnym, dotyczące przeciwnika, terenu, prowadzeniu rozpoznania i utrzymania bezpieczeństwa wojsk.

➤ kontrola stanowi ostatnią fazę cyklu decyzyjnego. Zamyka ona jednocześnie pierwszy etap cyklu rozpoznawczego „ukierunkowanie”. Kolejne etapy cyklu rozpoznawczego („gromadzenie”, „przetwarzanie”, „rozpowszechnianie”) służą pozyskiwaniu (zdobywaniu) nowych danych o sytuacji i do uaktualniania już posiadanych. W procesie dowodzenia pozwalają więc na bieżące ustalanie położenia. Do głównych zadań SR w tej fazie należeć będzie: ciągłe zbieranie, opracowywanie i rozpowszechnianie zdobytych informacji rozpoznawczych; kontrola efektów zaplanowanych działań rozpoznawczych i ewentualne ich korygowanie, wynikające z rozwoju sytuacji; terminowe składanie meldunków i zapotrzebowań na wiadomości do szczebla wyższego; bieżące informowanie dowódcy o sytuacji przeciwnika i działalności rozpoznawczej; bieżące prowadzenie dokumentacji rozpoznawczej (mapa sytuacyjna, dokumenty pomocnicze, baza danych, itp.).

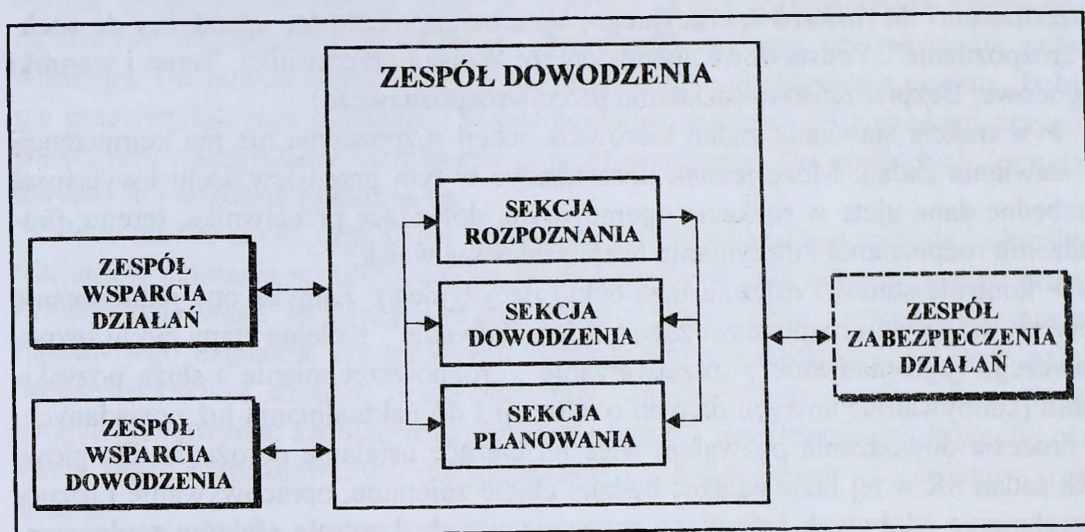
Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższego zespołu rozpoznania, na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w Wojskach Lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu brygady zmechanizowanej wiodącą rolę odgrywają oczywiście specjaliści rozpoznania (S-2).

W skład *sekcji rozpoznania* powinni wchodzić następujące osoby funkcyjne:

- kierownik sekcji rozpoznania;
- grupa planowania i koordynacji rozpoznania (2-3 specjalistów);
- grupa informacyjna (2-3 specjalistów);
- specjalista ds. topografii i oceny terenu;
- specjalista ds. bezpieczeństwa.

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia brygady oraz jednej zmiany pracy.

Zespół dowodzenia stanowiska dowodzenia stanowi specyficzny zespół, w którym pozyskiwane są, przetwarzane i przesyłane informacje niezbędne dla zapewnienia dowódcy brygady możliwości dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego oraz przygotowania działań. Aby zapewnić warunki do pozyskiwania i przesyłania różnorodnych informacji, zespół dowodzenia musi dysponować szeregiem powiązań informacyjnych wewnątrz i na zewnątrz stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej (rys. 3.1.3.1).



Rys. 3.1.3.1. Powiązania informacyjne wewnątrz zespołu dowodzenia oraz na zewnątrz stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej

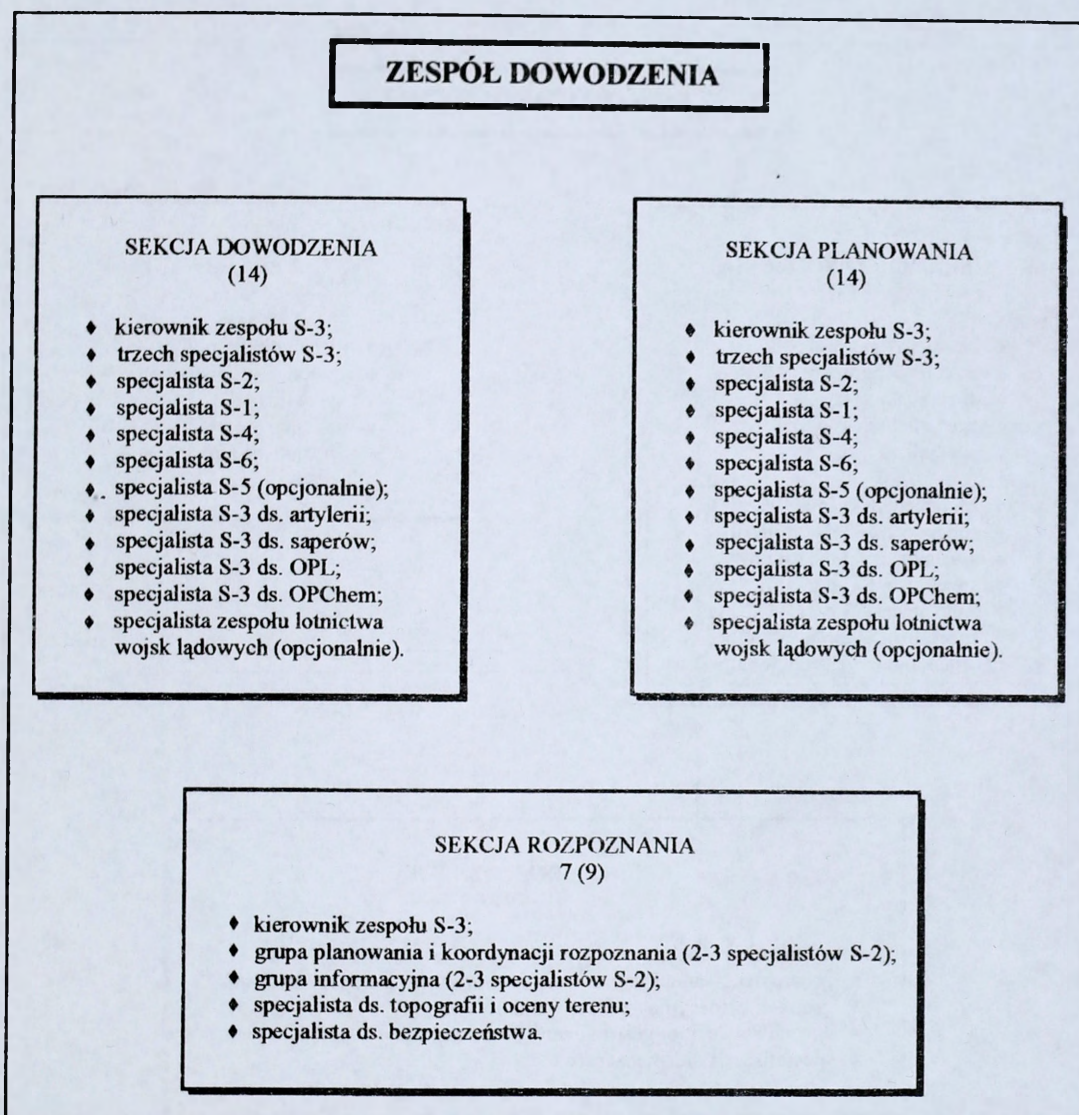
3.1.4. Ustalenie, ocena i wybór wariantów struktury

Kolejnym etapem w trakcie opracowywania struktury organizacyjnej centrum dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady jest ustalenie wariantów struktury organizacyjnej centrum dowodzenia. Warianty dotyczyć będą obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia.

Przedstawiony wariant (rys. 3.1.4.1) dotyczy jednej zmiany na stanowisku dowodzenia, w przypadku dwóch zmian powyższe dane należy pomnożyć przez dwa i uzyskamy następujące dane: sekcja dowodzenia = 28 specjalistów sekcji dowodzenia; sekcja planowania = 28 specjalistów sekcji planowania; sekcja rozpoznania = 18 specjalistów sekcji rozpoznania.

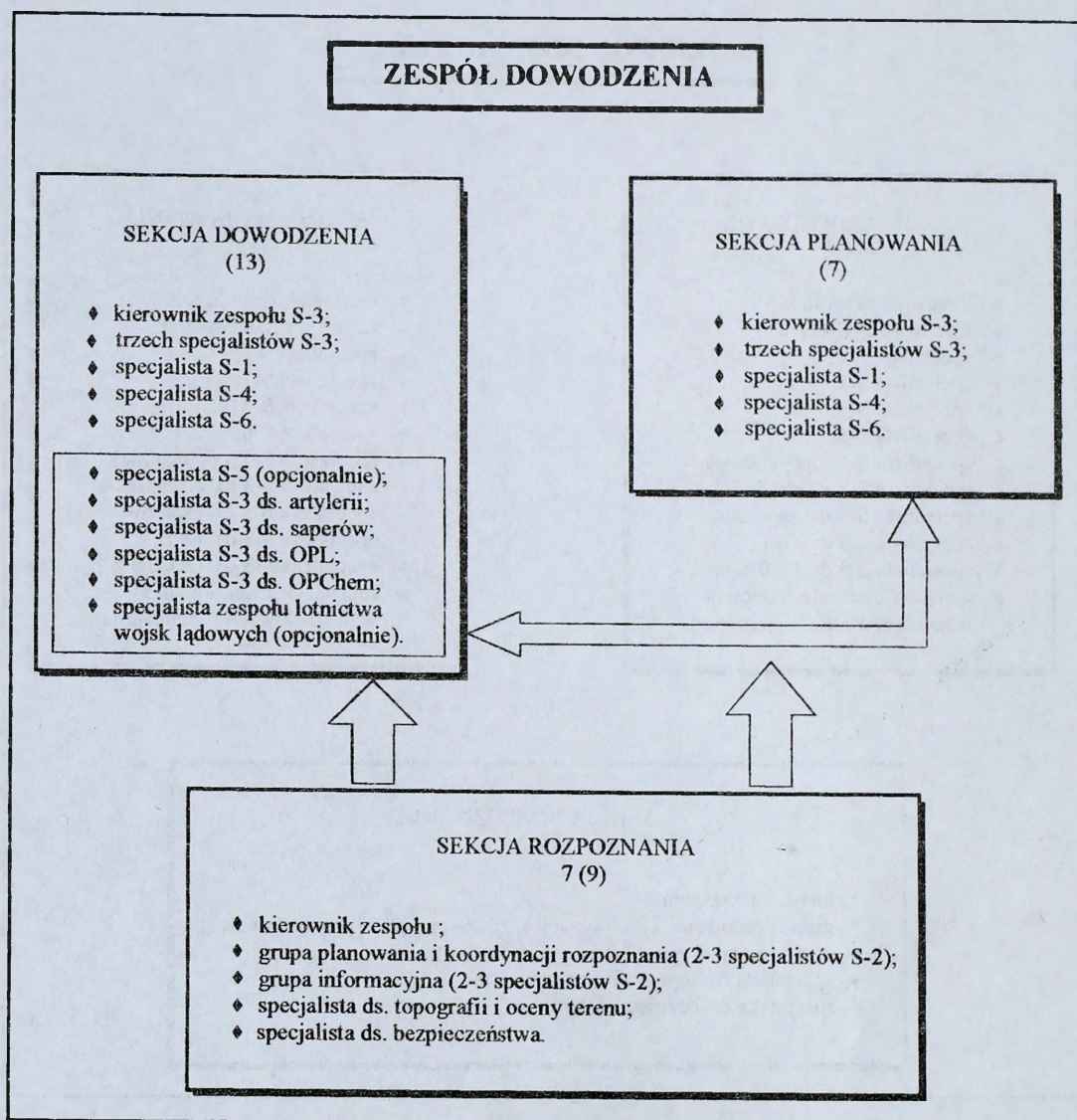
W kolejnym wariantcie struktury rozpatrzmy obsadę personalną zespołu dowodzenia w przypadku gdy rolę specjalistów rodzajów wojsk w sekcji planowania będą wspierać specjaliści z sekcji dowodzenia (rys. 3.1.4.2)

Możemy zaobserwować mniejszy skład sekcji planowania oraz mniejszej ilości wykorzystania specjalistów rodzajów wojsk z S-3. Przedstawiony wariant (rys. 3.1.4.2) dotyczy jednej zmiany na stanowisku dowodzenia, w przypadku dwóch zmian powyższe dane należy pomnożyć przez dwa i uzyskamy następujące dane: sekcja dowodzenia = 26 specjalistów sekcji dowodzenia; sekcja planowania = 14 specjalistów sekcji planowania; sekcja rozpoznania = 18 specjalistów sekcji rozpoznania.



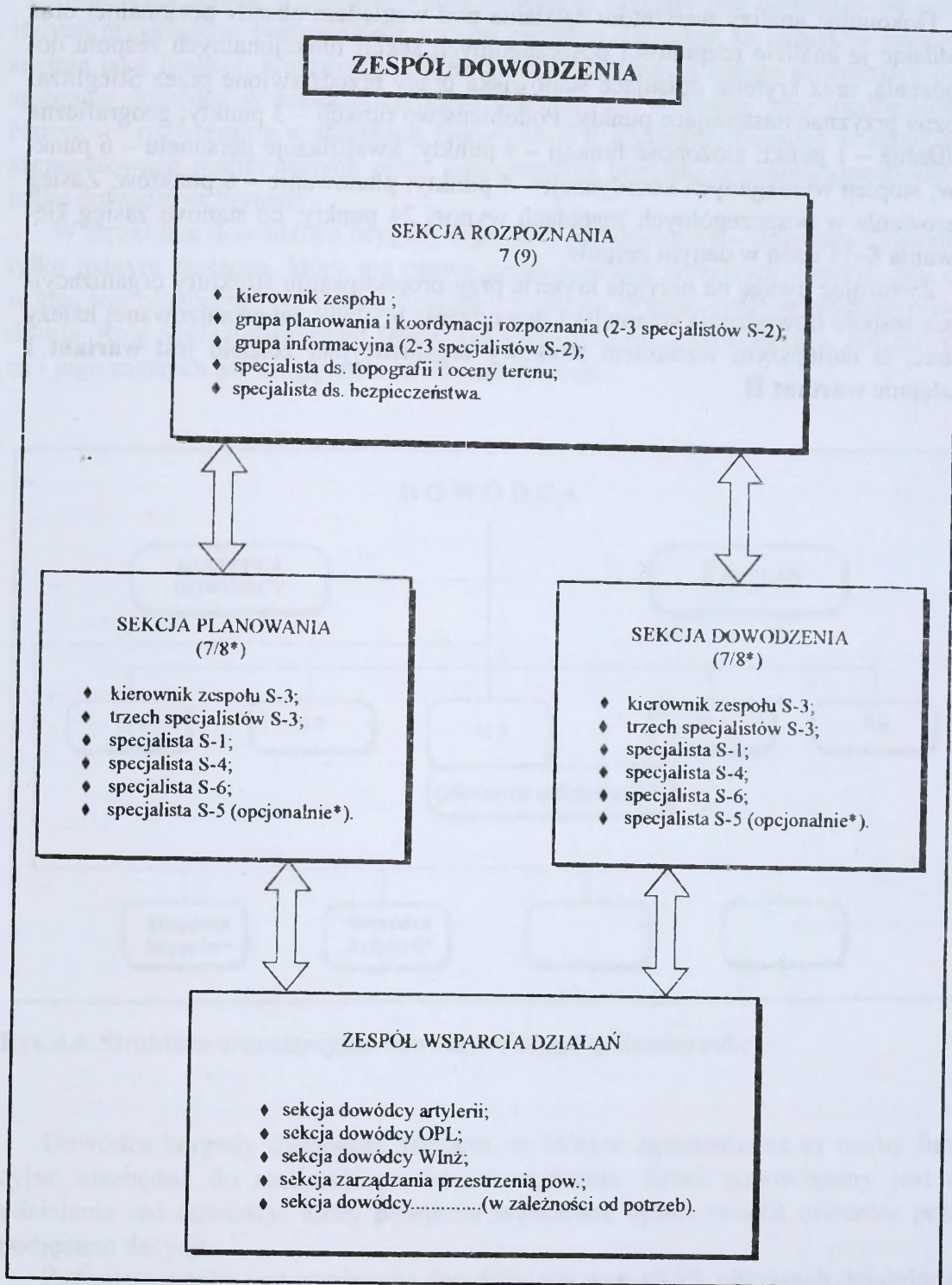
Rys. 3.1.4.1. Wariant I – obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – I zmiany pracy na stanowisku dowodzenia

W kolejnym wariantcie III rozpatrzmy sytuację, gdy rolę i zadania specjalistów rodzajów wojsk, będą wykonywać specjaliści rodzaju wojsk z zespołu wsparcia działań stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej (rys. 3.1.4.3).



Rys. 3.1.4.2. Wariant II: – obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – jednej zmiany pracy na stanowisku dowodzenia

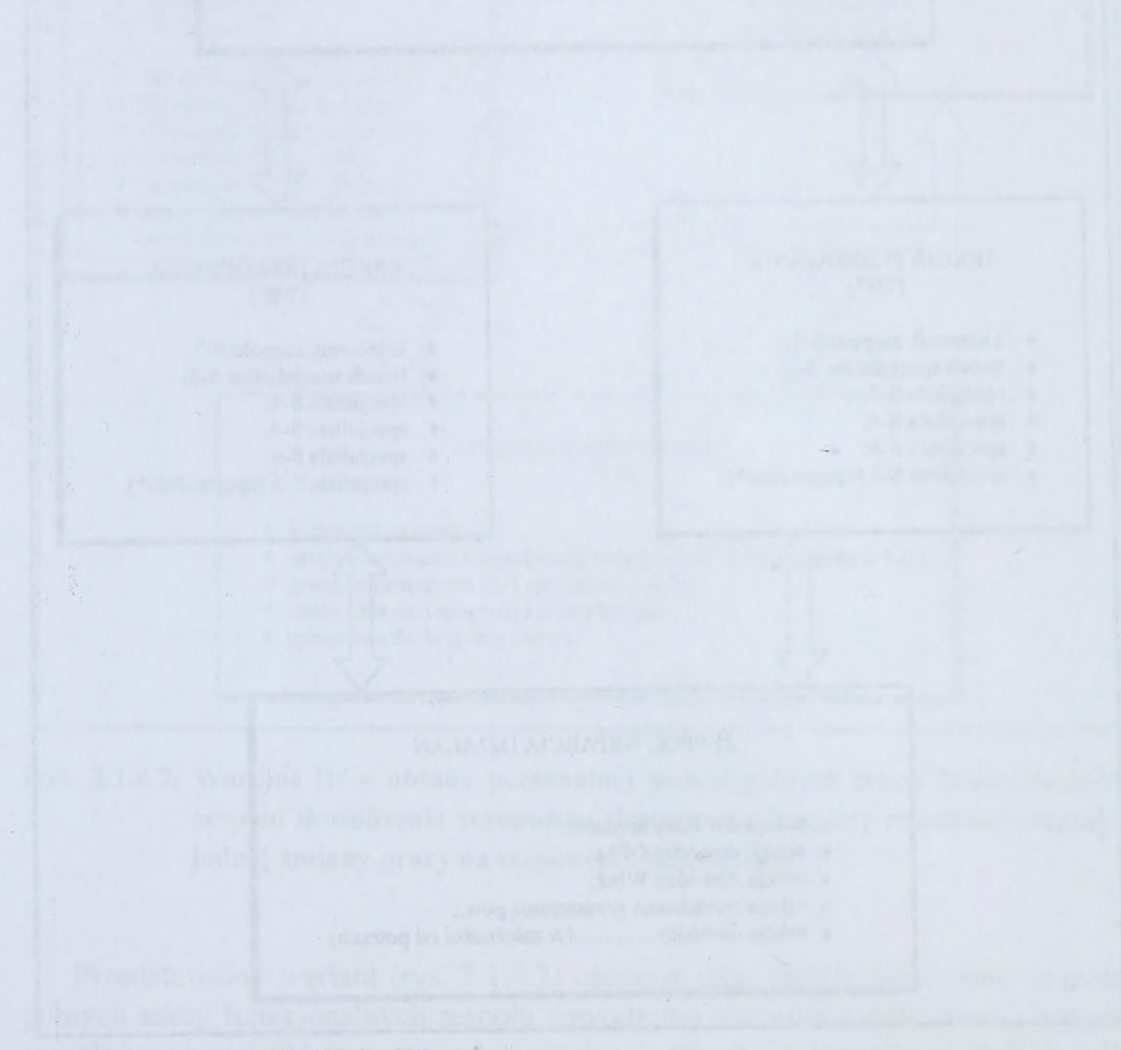
Przedstawiony wariant (rys. 3.1.4.3) obrazuje nam obsadę personalną poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej. W prezentowanym wariantcie III sekcja dowodzenia liczy 7 osób, sekcja planowania 7 osób, sekcja rozpoznania 7/9 osób.



Rys. 3.1.4.3. Wariant III - obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej - jednej zmian pracy na stanowisku dowodzenia

Dokonując analizy wariantów działania pod względem obsady personalnej oraz poddając je analizie rozpiętości poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia, oraz kryteria opisujące stanowiska pracy przedstawione przez Stieglitza¹ można przyznać następujące punkty. Podobieństwo funkcji – 3 punkty; geograficzne zbliżenia – 1 punkt; złożoność funkcji – 4 punkty; kwalifikacje personelu – 6 punktów; stopień wymaganych koordynacji – 4 punkty; planowanie – 6 punktów. Zasięg kierowania w poszczególnych zespołach wynosi 24 punkty, co stanowi zasięg kierowania 8–11 osób w danym zespole.

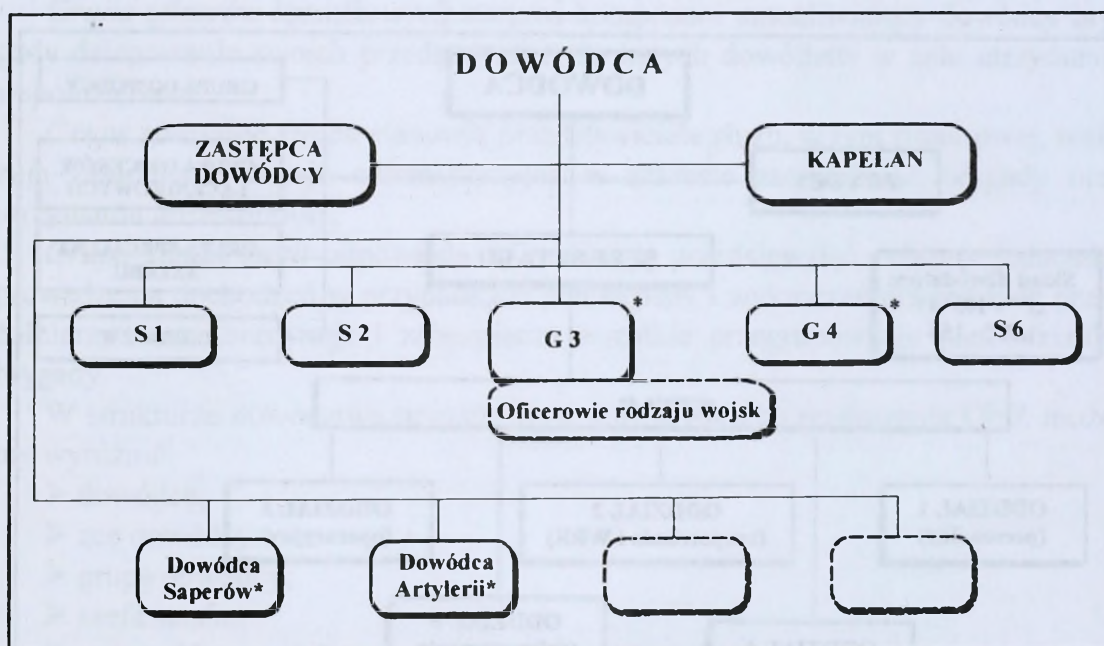
Zwracając uwagę na przyjęte kryteria przy projektowaniu struktury organizacyjnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej należy uznać, iż najlepszym wariantem struktury organizacyjnej zespołu jest **wariant I** następnie **wariant II**.



¹ Kieżun, *Sprawne kierowanie organizacją*, s. 287–288.

Rola szefa sztabu w prezentowanej strukturze brygady jest odmienna od pozostałych przykładów, ponieważ nie jest on zastępcą dowódcy, to jednak w praktyce spełnia taką funkcję. Koordynuje on bowiem działalnością całego dowództwa oraz zastępuje dowódcę w realizacji procesu decyzyjnego w czasie jego nieobecności. Narodowe rozwiązania w wojskach lądowych WB występują również w zadaniach szczegółowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjno-funkcjonalne dowództwa brygady.

W strukturze dowództwa brygady (rys. 4.4) Bundeswehry – dowódca dysponuje tylko jednym zastępcą, który ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca jest nieobecny. Na rozkaz dowódcy może on przejąć część uprawnień dowodzenia. Rolę Szefa sztabu pełni *Oficer G3* który przejmuje dowodzenie, gdy dowódca i jego zastępca nie mogą spełniać swoich funkcji.



Rys. 4.4. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Bundeswehry

Dowódca brygady dysponuje sztabem, w którym zgromadzone są osoby funkcyjne niezbędne do realizacji procesu dowodzenia. Sztab zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien wysłuchać opinii swoich oficerów przed podjęciem decyzji.

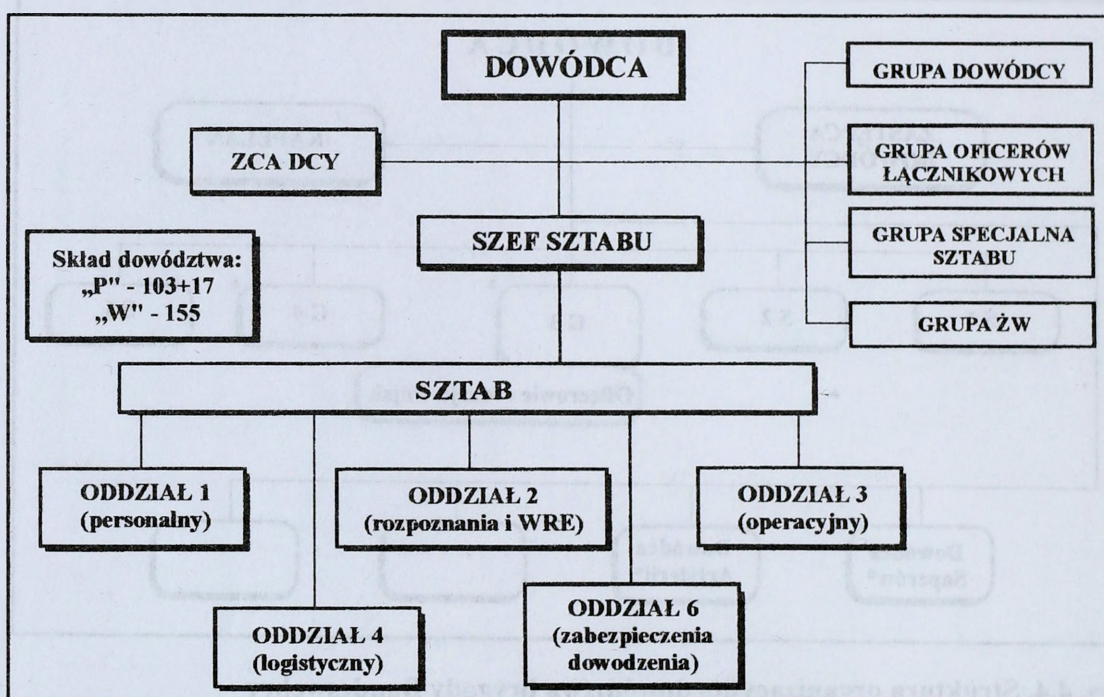
Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Poszczególne komórki organizacyjne sztabu brygady zajmują się pro-

blematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa G3. Na szczególną uwagę w prezentowanej strukturze zajmuje fakt, iż oficerowie specjaliści rodzaju wojsk znajdują się w strukturze komórki G3.

Szczególne zadania realizują dowódcy jednostek wsparcia, którzy nie wchodzą w strukturę sztabu brygady. Mogą to być:

- dowódca saperów brygady;
- dowódca artylerii brygady oraz inni dowódcy rodzajów wojsk np.:
- dowódca obrony przeciwlotniczej brygady;
- dowódca lotnictwa wojsk lądowych;
- dowódca łączności.

Wspierają oni pracę oficerów specjalistów w zakresie swego obszaru specjalistycznego. Jednak należy pamiętać, iż są podporządkowywani dowódcy brygady, na rzecz którego pracują.



Rys. 4.5. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Republiki Czeskiej

W okresie pokoju dowódcy (rys. 4.5) brygady Republiki Czeskiej podlegają:

- zastępca;
- grupa dowódcy;
- szef sztabu ze sztabem, który jest podzielony na pięć oddziałów;

- grupa specjalna sztabu;
- grupa oficerów łącznikowych;
- grupa żandarmerii;

Zastępca dowódcy odpowiada za szkolenie pododdziałów.

Grupa dowódcy realizuje codzienne zadania polegające na prowadzeniu osobistego sekretariatu oraz realizacji doraźnych zadań wynikłych podczas wypełniania obowiązków służbowych.

Szef sztabu koordynuje przedsięwzięcia osiągania wyższych stanów gotowości bojowej oraz przygotowania dowództwa i pododdziałów dowodzenia do realizacji zadań na stanowisku dowodzenia.

Sztab brygady podzielony jest na pięć oddziałów odpowiadających poszczególnym obszarom funkcjonalnym tj. 1 – personalny; 2 – rozpoznania i WRE; 3 – operacyjny; 4 – logistyczny; 6 – zabezpieczenia dowodzenia.

Grupa oficerów łącznikowych stanowi komponent umożliwiający dowódcy brygady delegowanie swoich przedstawicieli do innych dowództw w celu utrzymania współdziałania.

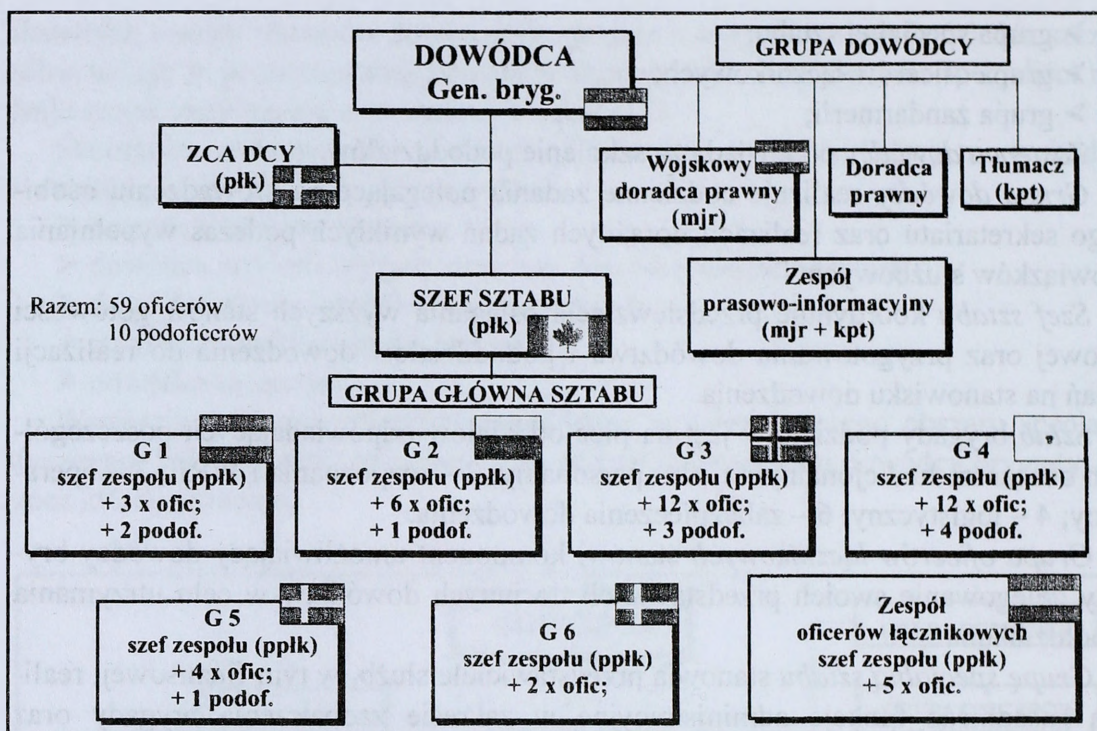
Grupę specjalną sztabu stanowią przedstawiciele służb, w tym finansowej, realizują zasadnicze funkcje administracyjne w zakresie zaopatrzenia brygady oraz utrzymania infrastruktury.

Grupa żandarmerii odpowiada za realizację przedsięwzięć ochrony jednostki, prowadzenia dochodzeń w przypadkach przestępstw i wykroczeń dokonanych przez żołnierzy oraz koordynuje i zabezpiecza wszelkie przegrupowanie pododdziałów brygady.

W strukturze dowództwa brygady (rys. 4.6) szybkiego reagowania ONZ możemy wyróżnić:

- dowódcę;
- zcę dowódcy;
- grupę dowódcy;
- szefa sztabu;
- grupę główną sztabu;
- zespół oficerów łącznikowych.

Analizując strukturę tej brygady możemy zaobserwować duże podobieństwo dowództwa tej brygady do struktur dowództw brygad armii państw NATO. Grupa główna posiada takie samo oznaczenie poszczególnych komórek organizacyjnych od G1 po G6 i spełniające podobne zadania.



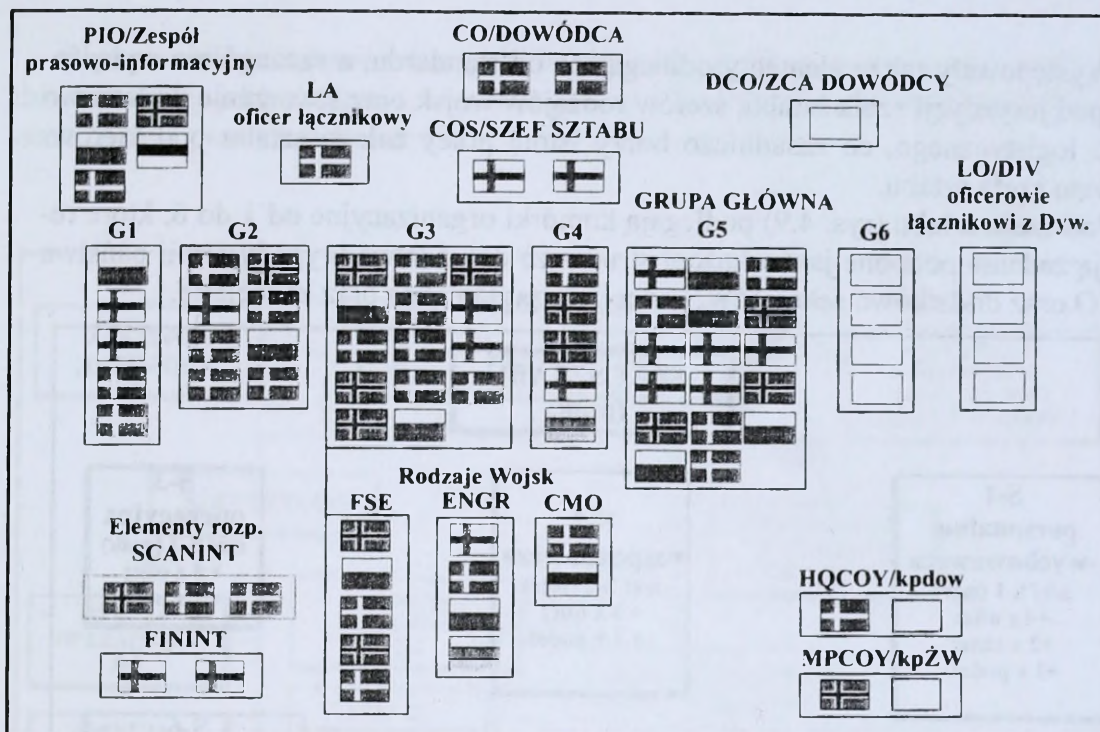
Rys. 4.6. Struktura organizacyjna dowództwa brygady szybkiego reagowania ONZ SHIRBRIG

W kolejnym przykładzie struktury dowództwa (rys. 4.7) brygady nordycko-polskiej obserwujemy te same podobieństwa do głównych części struktury dowództwa jakie występowały w prezentowanych dowództwach poszczególnych brygad. Wyróżniamy:

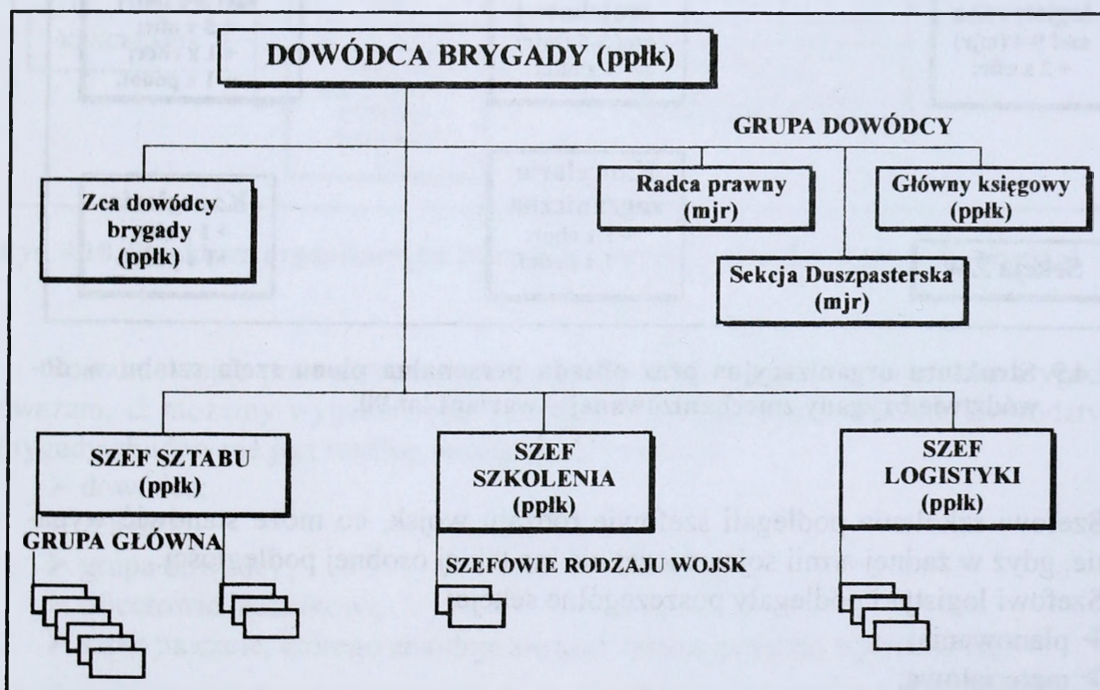
- dcę;
- zcę dowódcy;
- szefa sztabu wraz z grupą główną, ciekawym rozwiązaniem jest zaliczenie oficerów rodzaju wojsk w skład G3 (podobnie jak w Bundeswehrze);
- zespół oficerów łącznikowych;
- pododdziały dowodzenia, żandarmerii wojskowej oraz rozpoznania;

Dość interesującym rozwiązaniem jest przyjęcie w jednym z początkowych wariantów (lat 90.) przez SZ RP (rys. 4.8) struktur dowództwa brygad. Możemy zaobserwować pewne podobieństwo do prezentowanych wcześniej struktur dowództw gdzie wyróżnia się:

- dowódcę brygady;
- zcę dowódcy;
- grupę dowódcy;
- szefa sztabu wraz z grupą główną.



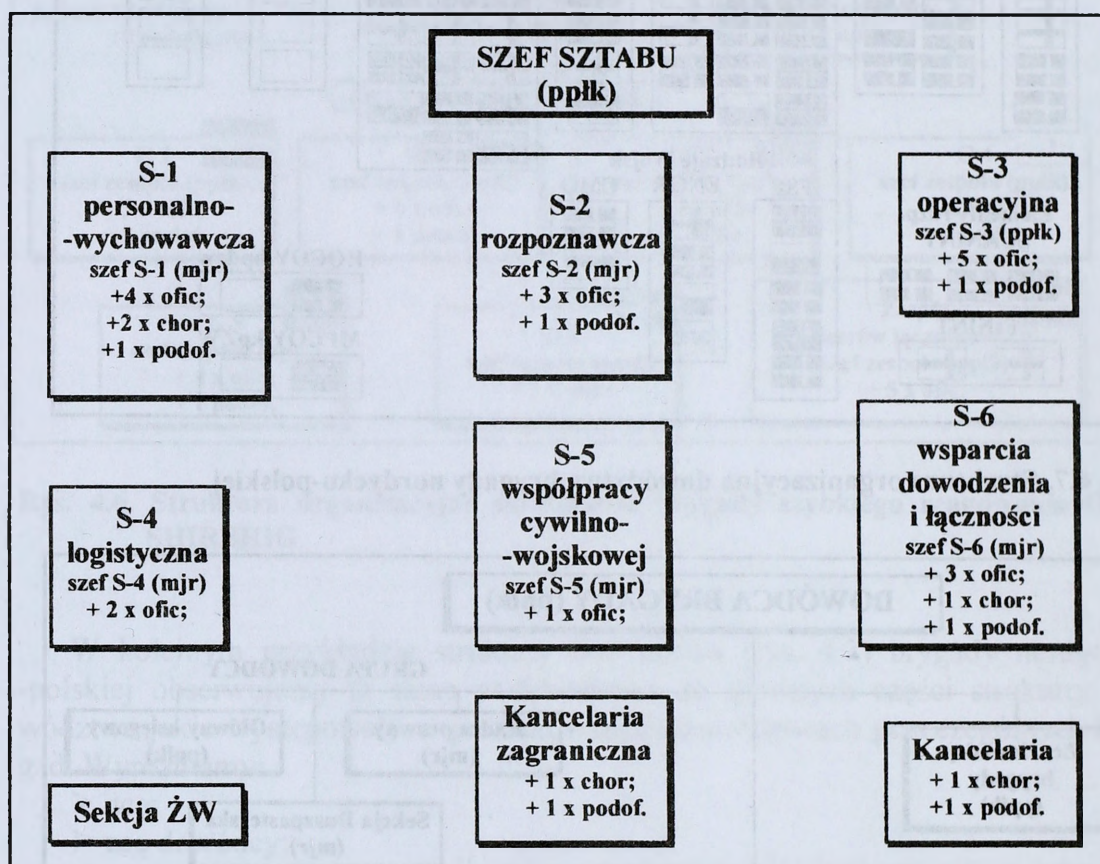
Rys. 4.7. Struktura organizacyjna dowództwa brygady nordycko-polskiej



Rys. 4.8. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej – wariant lat 90.

Występowały także elementy odbiegające od standardu, a szczególnie wyłącznie spod jurysdykcji szefa sztabu, szefów rodzajów wojsk oraz stworzenie dodatkowo pionu logistycznego, co zasadniczo burzy istotę pracy całego sztabu pod kierownictwem szefa sztabu.

Pod szefa sztabu (rys. 4.9) podlegają komórki organizacyjne od 1 do 6, które realizują zadania podobne jak w każdej strukturze dowództwa brygady armii państwa NATO oraz dodatkowo sekcję ŻW, kancelarię zagraniczną oraz kancelarię.



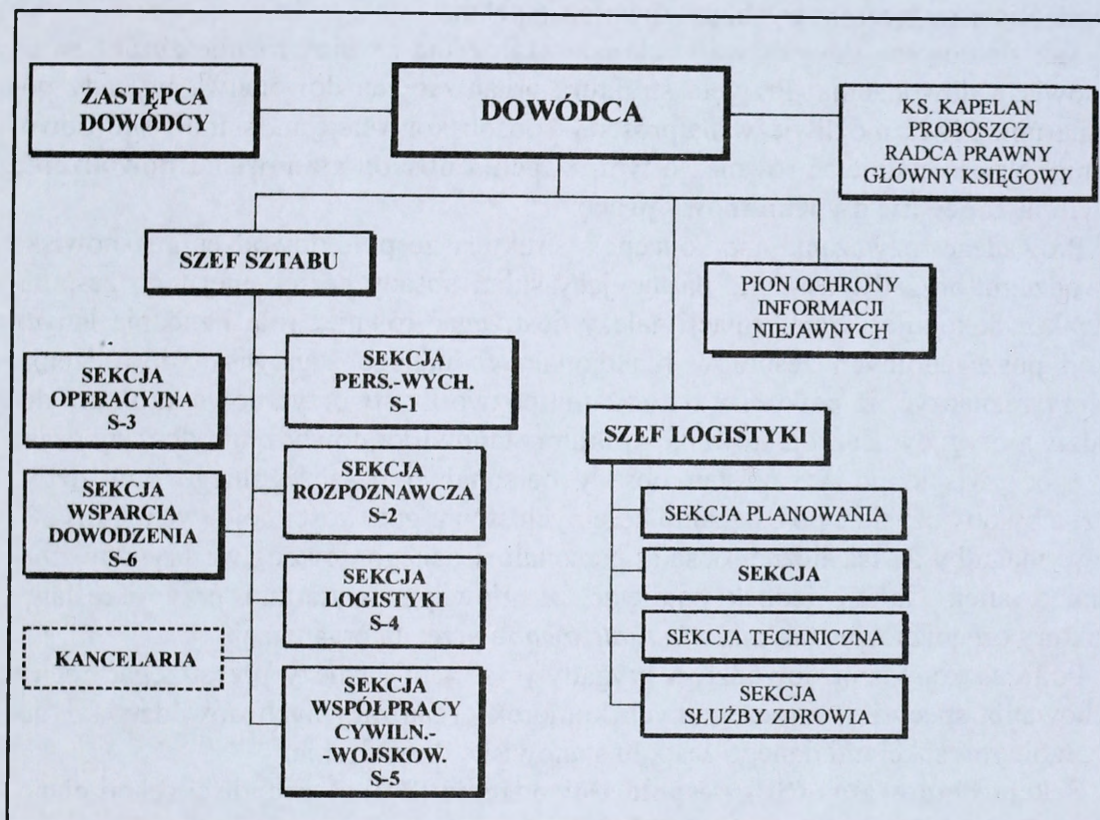
Rys. 4.9. Struktura organizacyjna oraz obsada personalna pionu szefa sztabu w dowództwie brygady zmechanizowanej – wariant lat 90.

Szefowi szkolenia podlegali szefowie rodzaju wojsk, co może stanowić wyjątek, gdyż w żadnej armii sojuszniczej nie ma takiej osobnej podległości.

Szefowi logistyki podlegały poszczególne sekcje:

- planowania;
- materiałowa;
- techniczna;
- służby zdrowia.

Obecnie struktura dowództwa polskiej brygady zmechanizowanej (rys. 4.10) jest zbliżona do tej jaką posiadają pozostałe państwa NATO. Chociaż dalej funkcjonuje samodzielnie pion szefa logistyki.



Rys. 4.10. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej – wariant

Podsumowując prowadzone rozważania na temat struktur dowództwa brygady, uważam, iż możemy wygenerować, podstawowe następujące wnioski. Dowództwo brygady zbudowane jest według następującej struktury:

- dowódca;
- zca dcy;
- grupa dowódcy;
- oficerowie łącznikowi;
- sztab na czele, którego znajduje się szef sztabu, ponadto wyróżnia się:

– **grupa główna** przyjmująca różne symbole S lub G od 1 do 6;

– **grupa specjalistyczna**, w skład której mogą wejść oficerowie rodzaju wojsk z danego dowództwa, lub w przypadku gdy tą rolę spełniać będą dowódcy jednostek wsparcia, (należy pamiętać, iż podlegają oni dowódcy, a specjaliści występują wtedy w pionie operacyjnym). W niektórych armiach państw NATO możemy znaleźć w tej grupie oficerów łącznikowych, jak również kapelana

Tak zbudowane dowództwa w okresie zagrożenia i wojny rozmieszczane są na stanowiska dowodzenia. Przyjęta struktura organizacyjna dowództwa brygady powinna umożliwić możliwie w najprostszy sposób konwersję na stanowisko dowodzenia. Należy pamiętać również o tym, iż **pełna obsada stanowiska dowodzenia powinna zapewnić dwuzmianową pracę**.

Prowadząc rozważania nad koncepcją struktury zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady, ustalono następujący skład obsady personalnej tego zespołu. Jednakże dokonując transformacji należy dostrzegać również rolę i zadania innych sekcji poszczególnych zespołów funkcjonalnych danego stanowiska dowodzenia. Należy zaznaczyć, iż powyższe rozważania pozwoliły stworzyć nową strukturę dowództwa brygady. Zaprojektowana struktura stanowiska dowodzenia dotyczy czasu „W”, oczywiście powyższy stan obsady personalnej poszczególnego dowództwa można byłoby uzyskać po osiągnięciu kolejnych stopni gotowości bojowych. Czas „P” nie wymagałby aż tak licznej obsady personalnej danego dowództwa brygady zmechanizowanej. Należy jednak pamiętać iż, głównym kryterium przy określaniu struktury organizacyjnej są **zadania realizowane** przez tą organizację.

Podczas konwersji dowództwa brygady (rys. 4.11), należy przestrzegać reguły zachowania specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa z poszczególnymi sekcjami danego zespołu stanowiska dowodzenia.

Sekcja Planowania (SP) Zespołu Dowodzenia (ZD) – specjaliści sekcji planowania przechodzą do poszczególnych grup od S-1 do S-6 dowództwa. Specjaliści rodzajów wojsk do S-3.

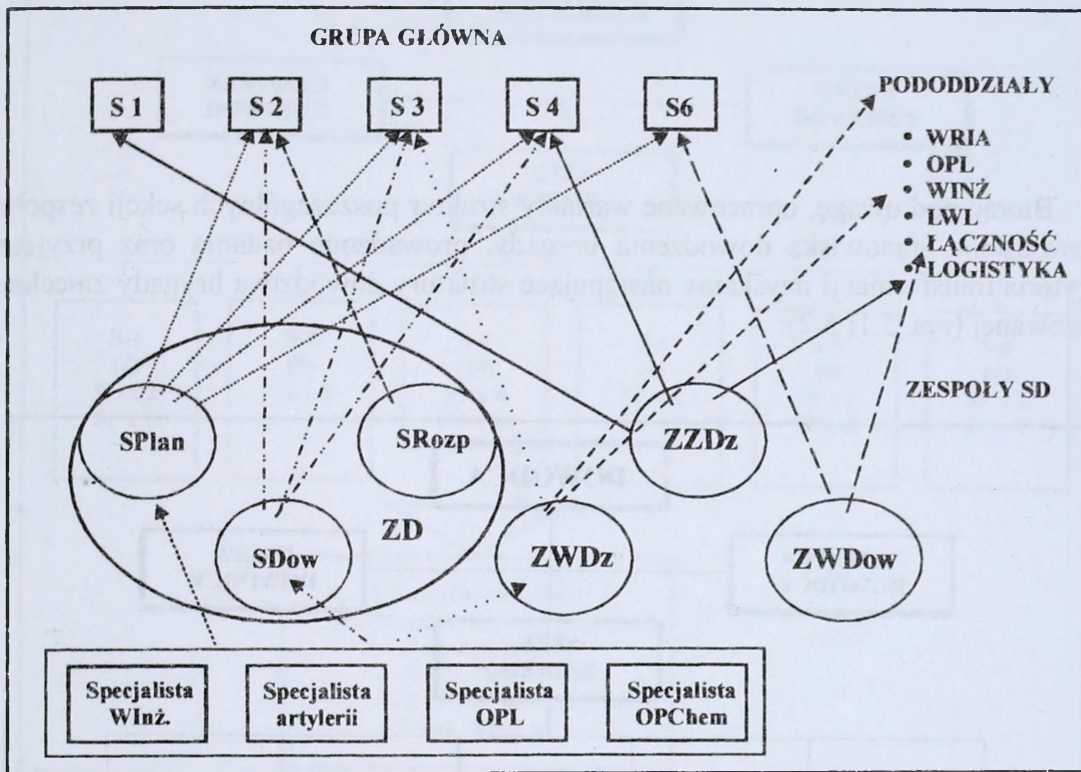
Sekcja Dowodzenia (SD) ZD – specjaliści sekcji planowania przechodzą do poszczególnych grup od S-1 do S-6 dowództwa. Specjaliści rodzajów wojsk do S-3.

Sekcja Rozpoznania (SR) ZD – specjaliści zespołu rozpoznania przechodzą do komórki S-2 oraz specjaliści rodzajów wojsk do S-3.

Zespół Wsparcia Działań (ZWDz) – obsada personalna tego zespołu – poszczególni specjaliści rodzajów wojsk przechodzą do S-3 dowództwa brygady oraz dowódcy pododdziałów wsparcia działań brygady do swoich pododdziałów.

Zespół Wsparcia Dowodzenia (ZWDow) – specjaliści tego zespołu przechodzą do S6 oraz ewentualnie do dowództwa pododdziału dowodzenia.

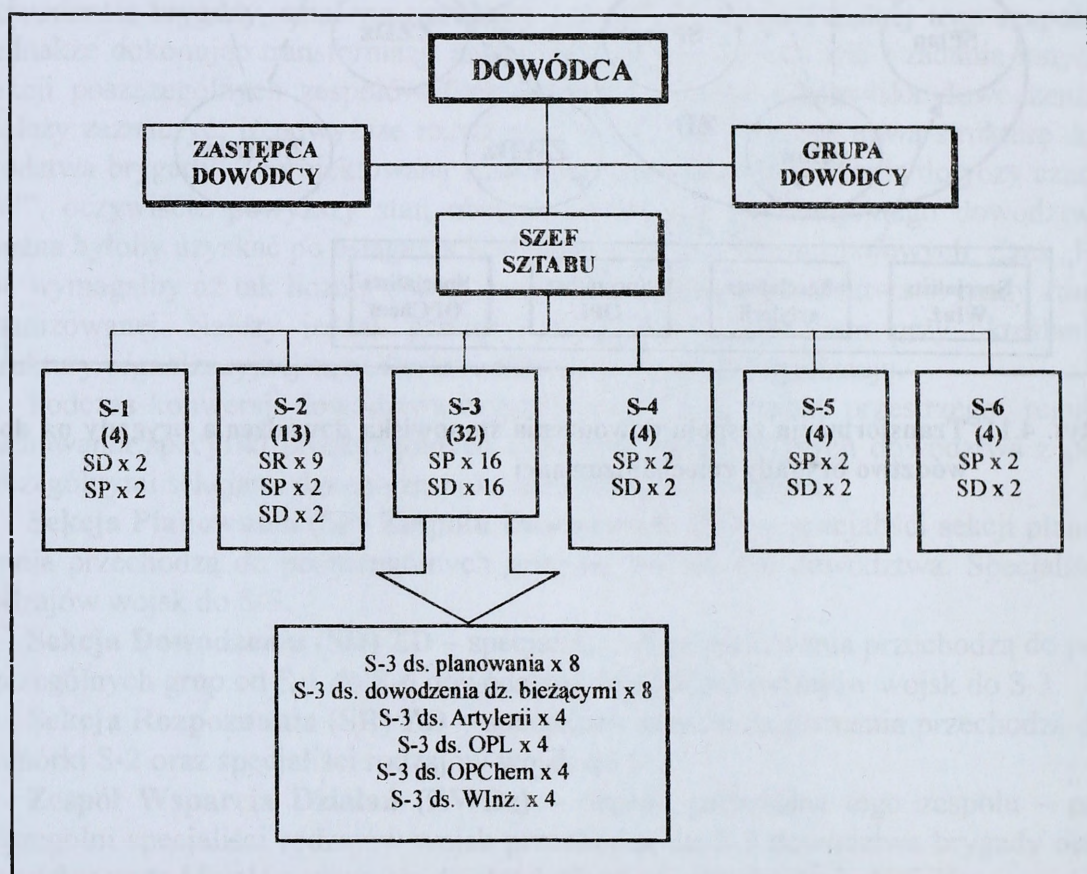
Zespół Zabezpieczenia Działań – specjaliści tego zespołu przechodzą do sekcji S1/4 grupy głównej dowództwa brygady, ewentualnie dowódcy pododdziałów logistycznych brygady do swoich pododdziałów.



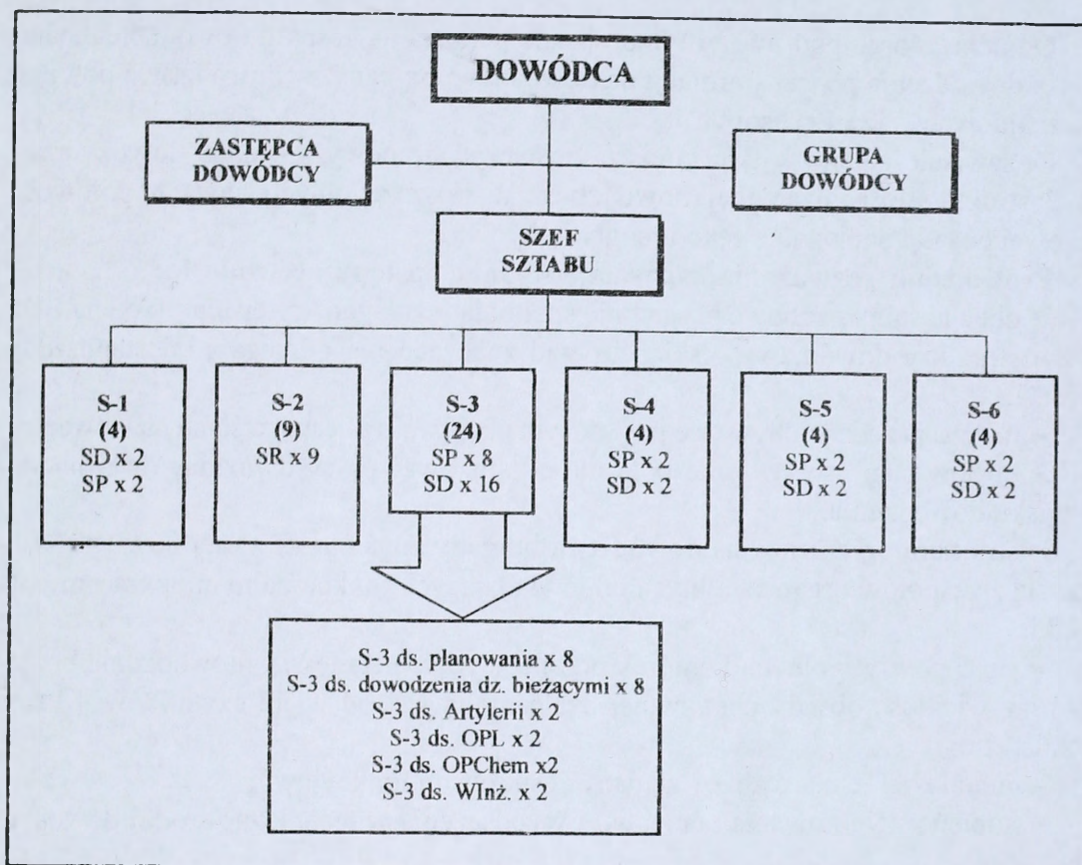
Rys. 4.11. Transformacja zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady na dowództwo brygady zmechanizowanej

5. SYNTEZA I OCENA ROZWIĄZANIA PROJEKTOWEGO

Biorąc pod uwagę, opracowane warianty struktur poszczególnych sekcji zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady, prowadzone badania oraz przyjęte kryteria transformacji uzyskamy następujące struktury dowództwa brygady zmechanizowanej (rys. 5.1; 5.2):



Rys. 5.1. Struktura dowództwa brygady zmechanizowanej po transformacji zespołu dowodzenia części operacyjnej stanowiska dowodzenia – wariant I



Rys. 5.2. Struktura dowództwa brygady zmechanizowanej po transformacji zespołu dowodzenia części operacyjnej stanowiska dowodzenia – wariant II

Realizowane zadania przez poszczególne osoby funkcyjne sekcji, zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej pozwoliły wygenerować (udoskonalic) strukturę dowództwa brygady. Przedstawiona struktura, dotyczy tylko *obsady personalnej zespołu dowodzenia* po transformacji na dowództwo. W poszczególnych sekcjach przedstawia się ona następująco:

- S-1 – 4 osoby;
- S-2 – 13 osób w wariancie I oraz 9 osób w wariancie II;
- S-3 – 32 osoby w wariancie I oraz 24 osoby w wariancie II;
- S-4 – 4 osoby;
- S-5 – 4 osoby;
- S-6 – 4 osoby;

Ogółem, biorąc pod uwagę tylko obsadę personalną zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia po transformacji na dowództwo brygady, w dowództwie powinno się znajdować – 52 (49) osoby.

Oczywiście należy w tym miejscu zaznaczyć, iż powyższe dane dotyczą czasu „W” struktury organizacyjnej dowództwa. W poszczególnych stanach gotowości bojowej obsady personalne sekcji mogłyby być inne.

Prowadzone rozważania, pozwalają wysnuć następujące wnioski:

- obecne stany osobowe brygad nie spełniają wymagań kryterium pracy na SD;
- struktury dowództw polskich brygad znacząco nie odbiegają od standardów NATO;
- realizacja zadań odbywa się przy dużym obciążeniu obecnego stanu osobowego;
- obecny stan osobowy nie pozwala organizować pracy dwuzmianowej na stanowisku dowodzenia.
- struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej powinna składać się z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki.
- ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia brygady oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:
 - zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
 - stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
 - wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia;
 - potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
 - wytyczne dowódcy i szefa sztabu.
- z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinniśmy zmierzać w kierunku rozwarstwienia systemu dowodzenia na zespoły i pionory zadaniowe, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych i związanych z tym obszarów dowodzenia, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.
- przechodzenie struktury organizacyjnej dowództw okresu „P” na okres „W” uwarunkowane jest w znacznej mierze potrzebami dowodzenia wojskami w zmieniających się warunkach współczesnego pola walki i sterowania środkami walki. Organizowany wojenny system dowodzenia obejmuje określony podsystem stanowisk dowodzenia, które powiązane są one określonymi relacjami informacyjnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przeprowadzona analiza wykazała, że stawiane obecnie przed dowodzeniem wymagania oraz czynniki warunkujące jego sprawność

są podstawą do przedstawienia w procesie badawczym zadań systemu dowodzenia w czterech obszarach:

- dowodzenia;
- wsparcia dowodzenia;
- wsparcia działań;
- zabezpieczenia działań.

➤ każda z komórek organizacyjnych części operacyjnej stanowisk dowodzenia powinna tworzyć organizacyjnie względnie niezależny zespół funkcjonalny dowodzenia (planowania, zarządzania, sterowania) wyposażony informatycznie i komunikacyjnie w siły i środki umożliwiające przejęcie funkcji dowódczo-sztabowych innego zespołu funkcjonalnego (komórki organizacyjnej) stanowiska dowodzenia, lub przynajmniej funkcji planowania dowodzenia (operacyjnego lub taktycznego).

ZAKOŃCZENIE

Niniejsze opracowanie powstało jako wynik przemyśleń Autora nad obecnymi strukturami dowództwa brygady zmechanizowanej, jak również stanowisk dowodzenia tejże brygady. Stanowić ono może pomoc dla osób zajmujących się dokonywaniem zmian w strukturach dowództwa brygady, jak również jako materiał pomocniczy dla studentów AON.

Natomiast dla osób zajmujących się problematyką projektowania struktur organizacyjnych wybranych organizacji może stanowić podstawę do analiz, dyskusji i uwag, nawet bardzo krytycznych. Autor zdaje sobie sprawę z ilości problemów jakie wynikają przy projektowaniu struktury organizacyjnej dowództw. W opracowaniu został pokazany jeden ze sposobów podejścia do rozwiązania problemu, jakim jest dostosowanie dowództwa brygady zmechanizowanej do struktur NATO, jak również wybrane aspekty projektowania tejże organizacji.

Wydaje się jednak, iż takie podejście, a w szczególności możliwość polemiki, zaowocować może w przyszłości powstaniem lepszych opracowań, bardziej uniwersalnych, które pozwolą uniknąć błędów przy projektowaniu struktur dowództwa brygady.

LITERATURA

- Allied Joint Operations Doctrine AJP-1 (A).*
- Babiński Cz., *Elementy nauki i projektowaniu*, Warszawa 1989.
- Battle book, student text 100-3*, U.S. Army command and general staff college fort leavenworth, Kansas 1996.
- Bielecki R., *Pustynna Burza*, Warszawa 1991.
- Bodnar A., *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985.
- Cieślak M., (red. nauk.), *Demografia. Metody analizy i prognozowania*, Warszawa 1992.
- Clausewitz C.v., *O wojnie*, Lublin 1995.
- Command and Control of Land Forces AJP 3.2.1.*
- Command and staff decision proces*, Student text 101-5, Fort Leavenworth, Kansas 1995.
- Dęga Cz., *Środki walki wojsk lądowych*, Warszawa 1986.
- Dzida J., *Rozpiętość i zasięg kierowania*, PWE, Warszawa 1981.
- Field Manual FM 101-5 Staff Organization and Operations*, HQ Departamen of the Army, Washington DC-7, October 1995.
- FM 100-103 HQ Departamen of the Army*, Washington DC-7, October 1987.
- Gogolewski J., Wocial J., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Warszawa 1992.
- Gołąb Z., *System obrony państwa*, Warszawa 1984.
- Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
- Kaczmarczyk Z., Weyman S., *Reformy wojskowe i organizacja siły zbrojnej za Kazimierza Wielkiego*, Warszawa 1958.
- Kaczmarek W., *Struktura organizacyjna związków operacyjnych adekwatna do przewidywanych zadań*, AON, Warszawa 1999.
- Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
- Kalinowski R., *Struktura i zadania pozamilitarnych ogniw obronnych w systemie obronnym RP*, AON, Warszawa 1994.
- Kamiński S., *Nauka i metoda*, Lublin 1992.
- Kasprzewski A., *Kryzys i rozwój hierarchicznych struktur organizacyjnych bojowych jednostek wojsk lądowych*. Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1994.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- Klawitter Z., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Odprawa koordynacyjna*, AON, Warszawa 2001.
- Klawitter Z., Panek B., *Udział wsparcia personalnego (SI-GI) w procesie dowodzenia brygady i dywizji*, AON, Warszawa 1999.
- Klawitter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001.
- Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)*, AON, Warszawa 1999.
- Koncepcja strategiczna Sojuszu*, Waszyngton 1999.

- Kotarbiński T., *Elementy teorii logiki formalnej i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986.
- Kotarbiński T., *Walory dobrego planu*, Warszawa 1961.
- Koziej S., *Kierunki przebudowy systemu obronnego RP w latach dziewięćdziesiątych*, AON, Warszawa 1993.
- Koziej S., *Wizja polskiej doktryny u progu XXI w.*, AON, Warszawa 1990.
- Kozłowski E., *Wojsko Polskie 1936–1939. Próby modernizacji i rozbudowy*, Warszawa 1964.
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, Warszawa 1979.
- Koźmiński K., Piotrowski W., (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1999.
- Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000.
- Kręcikij J., *Przygotowanie działań taktycznych NATO*, AON, Warszawa 1996.
- Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Aneks (Plan Działania) do rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 1999.
- Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Mapy sytuacyjne*, AON, Warszawa 1998.
- Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Aneks (Plan działania) do rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 1999.
- Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
- Kręcikij J., Wotejszo J., *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, AON, Warszawa 1999.
- Kręcikij J., *Zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, AON, Warszawa 2000.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzania*, Warszawa 1992.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Kukułka J., *Międzynarodowe stosunki polityczne*, Warszawa 1982.
- Kurasieński Z., *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach prowadzonych samodzielnie siłami narodowymi*, AON, Warszawa 2000.
- Kurnal J. (red. nauk.), *O sprawności i niesprawności organizacji*, Warszawa 1972.
- Land Forces Tactical Doctrine ATP-35 (B)*
- Land Operations ATP 3.2.*
- Leksykon Wiedzy Wojskowej*, PWN, Warszawa 1972.
- Lidwa W., *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*. Rozprawa doktorska, Warszawa 1995.
- Madejski A., Zieliński J., *Siły zbrojne Polski wobec nowych wyzwań*, Warszawa 1992.
- Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, główne problemy*, praca zbiorowa, Warszawa 1999.
- Michniak J. i inni, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, cz.IV*, AON, Warszawa 1998.
- Michniak J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, cz. II*, AON, Warszawa 2000.
- Mocek S., *Moralność i polityka*, Warszawa 1991.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Warszawa 1983.
- NATO Glossary of term and Definitions AAP-6*, Brussels 1995.
- Nauman K., *Bundeswehra w świecie przełomu*, Berlin 1994, streszczenie w „Myśl Wojskowa” 2/96.
- Nowak E., (red. nauk.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Warszawa 1998.
- Nożko K., *Maksymy, sentencje i myśli refleksyjne*, Warszawa 1993.

- Pakiet norm obronnych regulujących zasady pracy oficera w procesie dowodzenia wojskami*, Warszawa 1999.
- Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą*, materiały z sympozjum naukowego, AON, Warszawa 2000.
- Picq A., *Studium o walce*, Warszawa 1927.
- Pieter J., *Z zagadnień pracy naukowej*, Wrocław 1974.
- Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
- Podręcznik polowy 100-5, *Działania wojsk lądowych armii USA*, AON, Warszawa 1994.
- Praca naukowa pod kierownictwem dr. hab. J. Michniaka, *Zweryfikowany projekt automatyzacji dowodzenia pododdziałami wojsk zmechanizowanych i pancernych*, Warszawa 1999.
- Praca zbiorowa pod kierownictwem prof. dr. hab. inż. A. Tomaszewskiego, *Struktura organizacyjno-funkcyjna systemu dowodzenia wojsk lądowych. t. 2*, AON, Warszawa 1997.
- Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Kontrola*, Warszawa, AON 2001.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Rakowski J., *Struktura organizacyjna DZ, BPG, BDSz (ćwiczebna)*, Warszawa 1994.
- Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWL, Warszawa 1999.
- Regulamin sztabów (tymczasowy)*, MON, Warszawa 1983.
- Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, AON, Warszawa 1993.
- Reuner M., *National security. The economic and environmental dimension*, Worldwatch Institute, 5/1989.
- Rolbiecki W., *Przewidywanie przyszłości*, Warszawa 1970.
- Rudnicki J., *Elementy prakseologicznej teorii walki*, Warszawa 1983.
- Secomski K., *Prognostyka*, Warszawa 1971.
- Siciński A., *Prognozy a nauka*, Warszawa 1969.
- Siciński A., Raźniewski A., (red. nauk.), *Studia z teorii i metodologii prognozowania społecznego*, Warszawa 1976.
- Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988.
- Sienkiewicz P., Szczepaniak M., Więckowski W., *Dowodzenie z komputerem*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1984.
- Sikorski Cz., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.
- Skalik J., (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992.
- Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977.
- Sobiecki J., *W kręgu logiki*, Tyczyn 1997.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, Warszawa 1991.
- Staff Officers Handbook*, 1999.
- Starzyński R., *Niezmiennie zasady organizacji wojska*, Warszawa 1928.
- Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.
- Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Opracowanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
- Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Porównanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
- Strzoda M., *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji w obronie*, praca dyplomowa, AON, Warszawa 1996.
- Strzoda M., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Ustalenie położenia i meldunek sytuacyjny*, AON, Warszawa 2001.
- Strzoda M., Trembecki J., *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998.

- Szulc B., *Dylematy epistemologiczne i metodologiczne teorii sztuki wojennej*, [w:] *Sztuka wojenna. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Toruń 2000.
- Taktyka i sztuka operacyjna sił zbrojnych głównych państw NATO*, Warszawa 1988.
- The application of force, an introduction to British Army Doctrine and to the Conduct of Military Operations* 1998.
- Toffler H., A., *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A., Wołęjszo J., Posobiec J., *Komputerowe odwzorowanie manewru w operacji i walce. Materiały pomocnicze do projektowania zbiorów charakterystyk manewru*, AON, Warszawa 1998.
- Tomaszewski A., Zieliński J., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju, część I. Miejsce i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
- Trembecki J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Odprawa decyzyjna. Decyzja i zamiar dowódcy*, AON, Warszawa 2001.
- Użycki J., *Wojna konwencjonalna w Europie?*, Warszawa 1989.
- Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacją*, PWE, Warszawa 1990.
- Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Marszałek, Toruń 1999.
- Wiśniewski E., *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Warszawa 1983.
- Wojnarowski J., *Rys historyczny teorii organizacji sił zbrojnych*, ASG WP, Warszawa 1980.
- Wołęjszo J., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w działaniach opóźniających*, AON, Warszawa 2000.
- Wołęjszo J., *Działania sił pierwszej kolejności użycia w przygranicznym pasie przestłania, praca doktorska*, AON, Warszawa 1998.
- Wołęjszo J., *Działanie sił PKU, OT i układu pozamilitarnego w przygranicznym pasie przestłania. [w:] Działania taktyczne wojsk operacyjnych w warunkach współdziałania z obroną terytorialną*, AON, Warszawa 1998.
- Wołęjszo J., Fiołna Z., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, AON, Warszawa 2002.
- Wołęjszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Rozważanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
- Wołęjszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Rekonesans*, AON, Warszawa 2002.
- Wołęjszo J., Posobiec J., Dela P., *Komputerowe odwzorowanie manewru w operacji i walce. Parametryzacja charakterystyk obiektów manewru na użytek symulacji*, AON, Warszawa 1997.
- Wołęjszo J., Trembecki J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych cz. IV. Analiza zadania i informowanie operacyjne*, AON, Warszawa 2001.
- Wołęjszo J., *Wzory dokumentów dowodzenia*, AON, Warszawa 2000.
- Wróbel St., *Żywotność stanowisk dowodzenia w walce*, AON, Warszawa 1989.
- Z doświadczeń metodologicznych prognozowania społeczno-ekonomicznego i technicznego [w:] Polska 2000*, Warszawa 1979.
- Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa. Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 1992.
- Zbiór podstawowych terminów z zakresu nauki i doktryny wojennej*, ASG WP, Warszawa 1980.
- Zeliaś A., *Teoria prognozy*, Warszawa 1984.
- Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, Warszawa 1966.
- Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1984.



NAJNOWSZE PUBLIKACJE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa, tel./faks 681 37 52

- H. Binkowski, A. Ciupiński – Polityka obronna i siły zbrojne partnerów Polski z Grupy Wyszehradzkiej
- R. Bojarski – Operacja obronna
- R. Bojarski – Główne problemy działań operacyjnych
- J. Brzozowski – Metodyka zajęć grupowych
- J. Czaja – Stolica apostołska wobec integracji europejskiej
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w.
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych
- Działania (operacje) połączone. Materiały z konferencji naukowej
- M. Gąska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne
- M. Gąska – Obronność w aktach prawnych Rzeczypospolitej Polskiej
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów
- J. Groskrejc – Nauczyciel w edukacji. Funkcje – kompetencje – koncepcje kształcenia
- H. Herman – Działania specjalne w wojnach i konfliktach zbrojnych po II wojnie światowej
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych
- K. Jalożyński – Terroryzm antyizraelski
- K. Jalożyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?
- K. Jalożyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych
- Z. Klawitter – Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych
- S. Kurinia – Współczesna brytyjska myśl obronno-ekonomiczna
- R. Kwecka – Informacja w walce zbrojnej
- Z. Lach, J. Skrzyp, A. Łaszczuk – Wojskowo-geograficzna charakterystyka Niemiec
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP
- Z. Maślak, K. Kozłowski, P. Krawczyk – Podstawy użycia lotnictwa myśliwskiego
- W. Michalak – Dominacja z powietrza
- I. Nowak – Wybrane problemy historii polskiej techniki wojskowej XX wieku. Sprzęt i środki wojsk chemicznych

- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umieźdzynarodowiony konflikt wewnętrzny
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności
- A. Radomski – Zagrożenie śmigłowcowe dywizji zmechanizowanej
- A. Rejmak – Ratownictwo lotnicze
- P. Sienkiewicz – 5 wykładów
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI wieku
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980–1988)
- J. Słowik – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w natarciu
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa)
- M. Sołoduha, P. Malinowski – Użycie artylerii w szczególnych rodzajach działań bojowych
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych)
- M. Strzoda, N. Prusiński – System dowodzenia. Terminologia. Cz. I
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997

w przygotowaniu:

- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych
- E.J. Nalepa – Wojsko wobec polskiego października '56
- Prawo w stosunkach międzynarodowych (praca zbiorowa)
- S. Sadowski – Podstawowe zagadnienia teorii walki zbrojnej
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia BZ
- W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński – Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie
