

JANUSZ KRĘCIKIJ

Metodyka pracy

sekcji dowodzenia
stanowiska dowodzenia
oddziału i związku taktycznego

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

54389



09-054389-000-0

54389

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5403/02

Janusz KRĘCIKIJ

**METODYKA PRACY
SEKCJI DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA
ODDZIAŁU I ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO**



Projekt okładki
Genowefa Majchrowska

98840

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel./faks 681-37-52
zam. nr 275/2002

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Sekcja dowodzenia w strukturze organizacyjnej	
stanowiska dowodzenia brygady i dywizji	9
1.1. Struktura organizacyjno-funkcjonalna części operacyjnej stanowisk dowodzenia	10
1.1.1. Rodzaje i przeznaczenie stanowisk dowodzenia	10
1.1.1.1. W brygadzie	10
1.1.1.2. W dywizji	10
1.1.2. Stanowisko dowodzenia brygady i dywizji	12
1.2. Powiązania informacyjne sekcji dowodzenia	16
1.2.1. Powiązania informacyjne sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady	16
1.2.1.1. Powiązania wewnętrzne	16
1.2.1.2. Powiązania zewnętrzne	18
1.2.2. Powiązania informacyjne sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji	20
1.2.2.1. Powiązania wewnętrzne	20
1.2.2.2. Powiązania zewnętrzne	20
2. Przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia	25
2.1. Ustalanie położenia	25
2.2. Planowanie	30
2.2.1. Ocena sytuacji	31
2.2.1.1. Analiza zadania	33
2.2.1.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych	34
2.2.1.3. Rozważenie wariantów działania	40
2.2.1.4. Porównanie wariantów działania	42
2.2.2. Decyzja i zamiar dowódcy	45
2.2.3. Opracowanie planu działania	47
2.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego	47
2.2.4.1. Opracowanie aneksów do rozkazu operacyjnego	48
2.2.4.2. Opracowanie apendyksów do aneksów	49
2.3. Stawianie zadań	50
2.4. Kontrola	51

3. Metodyka pracy sekcji dowodzenia na SD brygady / dywizji	56
3.1. Zadania dowódcy i sekcji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady / dywizji w trakcie realizacji zasadniczych przedsięwzięć cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia	56
3.1.1. W trakcie ustalania położenia	57
3.1.2. W trakcie analizy zadania	58
3.1.3. W trakcie informowania operacyjnego	58
3.1.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania	59
3.1.5. W trakcie rozważenia wariantów działania	59
3.1.6. W trakcie porównania wariantów działania	59
3.1.7. W trakcie odprawy decyzyjnej	59
3.1.8. W trakcie sporządzania planu działania	60
3.1.9. W trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego	60
3.1.10. W trakcie stawiania zadań	60
3.1.11. W trakcie kontroli	61
3.2. Metodyka pracy dowódcy i sekcji dowodzenia brygady / dywizji w trakcie realizacji cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia	62
3.2.1. W trakcie ustalania położenia	67
3.2.2. W trakcie analizy zadania	68
3.2.3. W trakcie informowania operacyjnego	73
3.2.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania	73
3.2.5. W trakcie rozważenia oraz porównania wariantów działania	76
3.2.6. W trakcie odprawy decyzyjnej	76
3.2.7. W trakcie sporządzania planu działania	79
3.2.8. W trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego	79
3.2.9. W trakcie stawiania zadań	80
3.2.10. W trakcie kontroli	82
3.3. Ilość, postać i rodzaj informacji pozyskiwanej, przetwarzanej i przesyłanej przez sekcję dowodzenia SD brygady i dywizji	88
3.3.1. Dowódca i sekcja dowodzenia w brygadzie	88
3.3.1.1. W trakcie ustalania położenia	90
3.3.1.2. W trakcie analizy zadania	92
3.3.1.3. W trakcie informowania operacyjnego	92
3.3.1.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych	93
3.3.1.5. W trakcie rozważenia wariantów działania	93
3.3.1.6. W trakcie porównania wariantów działania	94

3.3.1.7. W trakcie odprawy decyzyjnej	94
3.3.1.8. W trakcie sporządzenia planu działania	95
3.3.1.9. W trakcie sporządzenia rozkazu operacyjnego	96
3.3.1.10. W trakcie stawiania zadań	96
3.3.1.11. W trakcie kontroli	98
3.3.2. Dowódca i sekcja dowodzenia w dywizji	100
3.3.2.1. W trakcie ustalania położenia	100
3.3.2.2. W trakcie analizy zadania	102
3.3.2.3. W trakcie informowania operacyjnego	102
3.3.2.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych ...	103
3.3.2.5. W trakcie rozważenia wariantów działania	103
3.3.2.6. W trakcie porównania wariantów działania	103
3.3.2.7. W trakcie odprawy decyzyjnej	104
3.3.2.8. W trakcie sporządzania planu działania	105
3.3.2.9. W trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego	105
3.3.2.10. W trakcie stawiania zadań	106
3.3.2.11. W trakcie kontroli	107
3.4. Zmiany w metodyce działania dowódcy i sekcji dowodzenia brygady / dywizji w przypadku pracy w trybie zautomatyzowanym	109
Zakończenie	112
Literatura	113
Załączniki	114

WSTĘP

Ostatnie lata XX wieku oznaczały dla całych Sił Zbrojnych RP ogromne zmiany i przekształcenia zarówno o charakterze doktrynalnym jak i organizacyjnym. Przemiany te nie ominęły, co oczywiste, także **systemu dowodzenia** we wszystkich składających się nań komponentach, to znaczy w zakresie organizacji dowodzenia, procesu dowodzenia i środków dowodzenia. Świadczy o tym między innymi fakt, iż właśnie w ramach organizacji dowodzenia przyjęto nowy model struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia, a konkretnie ich części (obsady) operacyjnej. Z pewnością nie jest to koniec przekształceń i w dalszym ciągu prowadzone będą działania zmierzające do takiego skonstruowania struktur stanowisk dowodzenia, które pozwolą na stworzenie dowódcom jak najlepszych warunków do sprawowania dowodzenia. Niezależnie od poszukiwań optymalnych rozwiązań w omawianym zakresie można zaryzykować stwierdzenie, iż do zmian o charakterze względnie trwałym zaliczyć należy jednoznaczne rozdzielenie i wydzielenie w organizacji SD **elementów odpowiedzialnych za planowanie** przyszłych działań (komórka planowania) i **dowodzenie w działaniach bieżących** (komórka dowodzenia).

Niniejsze opracowanie stanowi zatem próbę zgromadzenia i usystematyzowania wiadomości dotyczących metodyki pracy zespołu osób funkcyjnych, tworzących na stanowisku dowodzenia oddziału i związku taktycznego właśnie **element funkcjonalny odpowiedzialny za działania bieżące (sekcję dowodzenia)**. Celem pracy jest przybliżenie czytelnikowi specyfiki funkcjonowania sekcji dowodzenia w ramach realizacji cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, z uwzględnieniem zadań szczegółowych, sporządzanych w niej dokumentów dowodzenia oraz potrzeb informacyjnych i wymiany informacji.

Charakteryzując pracę sekcji dowodzenia w cyklu decyzyjnym, dla zachowania przejrzystości opracowania, zrezygnowano częściowo ze sztywnego odniesienia do formalnego podziału cyklu na znane fazy, etapy i czynności. Autor skoncentrował swą uwagę bezpośrednio na przedsięwzięciach ważnych dla sekcji dowodzenia. Stąd podczas „wyliczania” wybranych problemów w jednym „szeregu” ustawiono np. ustalanie położenia, analizę zadania i informowanie operacyjne mimo, iż pierwsze z wymienionych to faza cyklu decyzyjnego, drugie to czynność etapu oceny sytuacji zaś trzecie – procedura sztabowa. Takie podejście do problemu pozwoliło, zdaniem autora, na uproszczenie konstrukcji podrozdziałów, szczególnie w rozdziale trzecim, oraz zapewniło większą czytelność materiału.

Autor przyjął, iż szczególnie w dynamice działań, choć oczywiście nie tylko, nie można rozpatrywać sekcji dowodzenia w zupełnym oderwaniu od dowódcy. Toteż w opracowaniu niejednokrotnie pojawiają się określenia typu „*zadania dowódcy i sekcji dowodzenia*”, metodyka pracy „*dowódcy i sekcji dowodzenia*”. Z drugiej

jednak strony, w pracy celowo pomięta została większość z czynności planistycznych realizowanych przez dowódcę, jako wykraczających poza problematykę zakreśloną tematem i celem opracowania.

Na potrzeby pracy do rozważań przyjęto dwa szczeble dowodzenia – brygady i dywizji. Uwzględniono przy tym wytyczne dokumentów normatywnych dotyczących nazewnictwa elementów funkcjonalnych SD, określające, iż na tych dwóch szczeblach część operacyjna SD (*organ dowodzenia*) dzieli się na *zespoły*, te zaś na właściwe *sekcje*.

W celu osiągnięcia przedstawionego uprzednio celu, autor podzielił opracowanie na trzy rozdziały. W rozdziale pierwszym scharakteryzowana została struktura organizacyjno-funkcjonalna części operacyjnej stanowisk dowodzenia (SD) brygady i dywizji w aspekcie organizacyjnego umocowania w nich sekcji dowodzenia. Przybliżono tu także problematykę powiązań informacyjnych sekcji dowodzenia z innymi elementami stanowiska oraz innymi stanowiskami dowodzenia (uwzględniając przy tym planowane organizowanie w brygadzie i dywizji tyłowych stanowisk dowodzenia – TSD).

Rozdział drugi stanowi syntetyczne przypomnienie zasadniczych przedsięwzięć wchodzących w skład cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Tego rodzaju skrócony opis pozwolił na zrezygnowanie z wielu szczegółów mogących zmniejszyć czytelność pracy w rozdziale trzecim. Ten ostatni charakteryzuje z kolei zadania sekcji dowodzenia w realizacji wspomnianego cyklu, metodykę pracy oraz rodzaj, postać i ilość informacji pozyskiwanej, przetwarzanej i przesyłanej przez sekcję będącą przedmiotem opracowania.

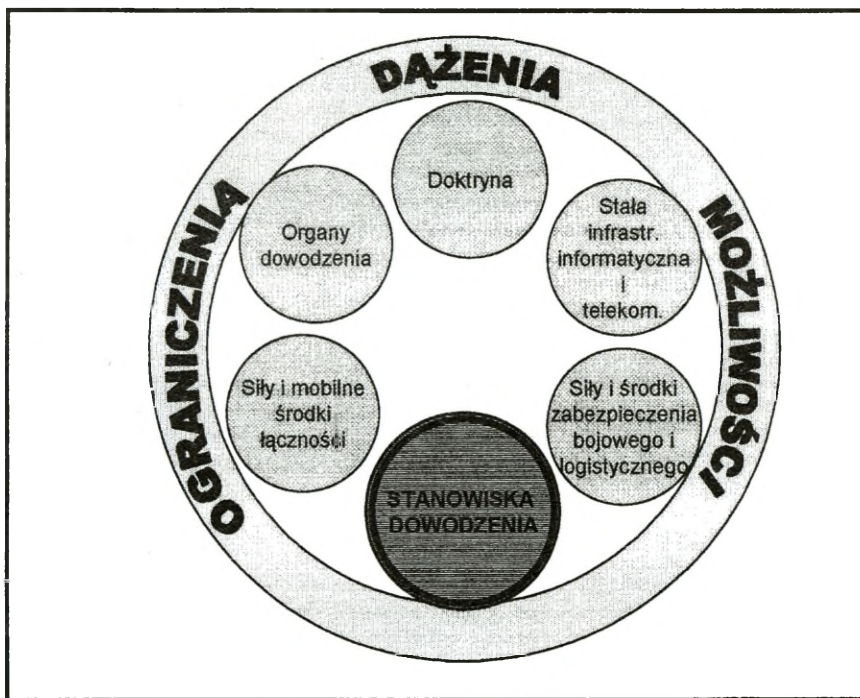
Praca została uzupełniona szeregiem załączników, stanowiących poszerzenie informacji zawartych w rozdziałach, a których zamieszczenie bezpośrednio w tekście mogłoby utrudniać jego przyswajanie lub rozpraszać czytelnika.

Opracowanie nie pretenduje do spełnienia roli recepty na wszystkie problemy dotyczące komórki dowodzenia stanowiska dowodzenia. Wydaje się jednak, iż może znaleźć zastosowanie w procesie kształcenia studentów AON, szczególnie w zakresie przygotowywania indywidualnego do zajęć grupowych oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Autor wdzięczny będzie także za wszelkie uwagi i sugestie, pomocne w dalszych pracach ukierunkowanych na doskonalenie funkcjonalnych struktur stanowisk dowodzenia w Wojskach Lądowych.

Rozdział 1

SEKCJA DOWODZENIA W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY I DYWIZJI

Stanowiska dowodzenia organizowane są w celu stworzenia dowódcom i ich sztabom warunków do sprawowania ich funkcji zarówno w czasie pokoju (ćwiczeń), kryzysu jak i konfliktu. Stanowią one jeden z najistotniejszych filarów systemu dowodzenia (rys. 1.1.), umożliwiając sprawowanie ciągłego dowodzenia podległymi siłami niezależnie od sytuacji operacyjnej, warunków terenowych, atmosferycznych, pory roku i doby oraz w przypadku oddziaływania przeciwnika.



Rys. 1.1. Miejsce stanowisk dowodzenia wśród elementów składowych systemu dowodzenia

1.1. Struktura organizacyjno-funkcjonalna części operacyjnej stanowiska dowodzenia

1.1.1. Rodzaje i przeznaczenie stanowisk dowodzenia

1.1.1.1. W brygadzie

Na szczeblu brygady występują następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

- stanowisko dowodzenia (SD);
- tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD);
- organizowane doraźnie wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD);
- punkt dowódczo-obszerny (PDO – jeżeli nie organizuje się WSD).

1.1.1.2. W dywizji

Na szczeblu dywizji ilość stanowisk dowodzenia jest większa i obejmuje:

- stanowisko dowodzenia;
- tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD);
- wysunięte stanowisko dowodzenia (organizowane doraźnie);
- powietrzny punkt dowodzenia (PPD) (organizowany doraźnie).

Zestawienie stanowisk dowodzenia organizowanych na szczeblu brygady i dywizji przedstawione zostało w tabeli 1.1.

Na wszystkich rozpatrywanych szczeblach dowodzenia jako zasadę przyjęto, że dowódca znajduje się na tym stanowisku, z którego może najlepiej spełniać swoją funkcję w danej sytuacji.

Tabela 1.1

Rodzaje stanowisk dowodzenia w brygadzie i dywizji

Lp.	Rodzaj stanowiska dowodzenia	Brygada	Dywizja
1.	SD	*	*
2.	TSD	*	*
3.	WSD	* (doraźnie)	* (doraźnie)
4.	PDO	* (jeżeli nie organizuje się WSD)	–
5.	PPD	–	* (doraźnie)

Przyjmuje się, iż **stanowisko dowodzenia (SD)** zarówno brygady jak i dywizji powinno zapewnić:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania bojowego;
- łączność dowodzenia z WSD (PDO), TSD i (tylko w dywizji) PPD;
- łączność z przełożonym i sąsiadami.
- możliwość sprawowania dowodzenia w aktualnie prowadzonych działaniach;
- ciągle przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- generowanie potrzeb (priorytetów), planowanie i monitorowanie realizacji zabezpieczenia logistycznego;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań;

W brygadzie i dywizji tyłowe **stanowisko dowodzenia** organizowane jest w rejonie (pasie) tyłowym, w celu odciążenia SD od rozwiązywania problemów wsparcia personalnego i zabezpieczenia logistycznego oraz kontroli rejonu (pasa) tyłowego. TSD jest też w gotowości do przejęcia zasadniczych zadań SD w przypadku zniszczenia (obezwładnienia) tego ostatniego.

Organizowane doraźnie, stosownie do potrzeb, zarówno na szczeblu brygady jak i dywizji **wysunięte stanowisko dowodzenia** powinno umożliwić:

- sprawowanie kontroli prowadzonych działań bojowych;
- koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD.

Ponadto WSD powinno być zdolne do:

- częstej i szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- zapewnienia ciągłej łączności z podległymi wojskami, głównym i tyłowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Punkt dowódczo-obszerny organizowany jest w brygadzie doraźnie w przypadku, gdy nie występuje WSD.

Funkcjonujący tylko na szczeblu dywizji, organizowany doraźnie **powietrzny punkt dowodzenia** przeznaczony jest do uzupełnienia systemu dowodzenia w sytuacjach dynamicznych, takich jak przemieszczenia, wyprowadzanie wojsk z rejonów uderzeń przeciwnika oraz dla zapewnienia ciągłości dowodzenia w sytuacji, gdy dowódca przemieszcza się pomiędzy stanowiskami dowodzenia.

1.1.2. Stanowisko dowodzenia brygady i dywizji

Zarówno w brygadzie jak i dywizji część operacyjna stanowiska dowodzenia powinno zawierać w swojej strukturze cztery zasadnicze zespoły (tabela 1.2.):

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

Zadania ogólne tych zespołów na szczeblu brygady i dywizji w zasadzie pokrywają się. Różnice występować będą w szczegółowej wewnętrznej strukturze funkcjonalnej, wielkości (obsadzie etatowej) i zadaniach szczegółowych realizowanych w trakcie poszczególnych faz (etapów, czynności) cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

Zespół dowodzenia tworzony jest na bazie komórek S/G 2 i 3. Zgodnie z potrzebami i możliwościami może być zasilany (fizycznie lub informacyjnie) przez oficerów – specjalistów rodzajów wojsk (jeśli ci ostatni nie wchodzi etatowo w skład komórki operacyjnej) oraz pracowników pozostałych komórek organizacyjnych sztabu (S/G 1, 4, 5, 6). Przeznaczony jest do zapewnienia dowódcy możliwości realizowania przedsięwzięć związanych z procesem dowodzenia wojskami, a także do koordynacji pracy sztabu na stanowisku dowodzenia. Jest zasadniczym miejscem pracy dla dowódcy i szefa sztabu.

W skład zespołu dowodzenia wchodzi zazwyczaj sekcje:

- planowania;
- dowodzenia;
- rozpoznania.

Sekcja planowania przeznaczona jest do planowania użycia wojsk w kolejnych (przyszłych działaniach).

Sekcja dowodzenia przeznaczona jest do zapewnienia dowodzenia wojskami we wszystkich rodzajach działań, stwarzając warunki do szybkiego podejmowania decyzji i ich niezwłocznej realizacji.

Sekcja rozpoznania przeznaczona jest do planowania, kontroli i koordynowania przedsięwzięć dotyczących organizacji i prowadzenia rozpoznania, walki elektronicznej i działań psychologicznych.

Drugi zasadniczy element funkcjonalny części operacyjnej SD, zespół wsparcia działań, tworzony jest w zasadzie przez dowódców (lub grupy łącznikowe) oddziałów (pododdziałów) rodzajów wojsk. Przeznaczony jest do wspomagania dowódcy głównie w zakresie wykorzystania rodzajów wojsk. Również elementy łącznikowe Sił Powietrznych wykonują swe zadania w składzie tego zespołu.

Tabela 1.2.

**Elementy organizacyjno-funkcjonalne części operacyjnej
stanowisk dowodzenia brygady i dywizji (wariant)**

L p.	Element funkcjonalny SD	Brygada	Dywizja
I.	Zespół dowodzenia	*	*
1.	Sekcja planowania	*	*
2.	Sekcja dowodzenia	*	*
3.	Sekcja rozpoznania	*	*
II.	Zespół wsparcia działań	*	*
4.	Sekcja dowódcy artylerii	*	*
5.	Sekcja dowódcy wojsk inżynieryjnych	-	*
6.	Sekcja LWŁąd.	-(1)	*(2)
7.	Sekcja dowódcy OPL	*	*
8.	Sekcja dowódcy OPChem	-	*
9.	Sekcja zarządzania przestrzenią powietrzną	-	*
10.	Grupa dowodzenia lotnictwem (GDL) (3)	* oficerowie łącznikowi Sił Powietrznych (ze składu GDL)	* Ze składu Sił Powietrznych
III.	Zespół zabezpieczenia działań	*	*
11.	Sekcja dowodzenia logistyka	*	*
12.	Sekcja materiałowa	*	*
13.	Sekcja techniczna	*	*
14.	Sekcja medyczna	*	*
15.	Sekcja transportowa	*	*
16.	Sekcja kadr	*	*
17.	Sekcja uzupełnień	-	*
18.	Sekcja duszpasterska	* (4)	*
IV.	Zespół wsparcia dowodzenia	*	*
19.	Sekcja łączności i informatyki	*	*
20.	Sekcja informacyjna (5)	*	*
21.	Sekcja organizacji dowodzenia	*	*
22.	Organy łącznikowe (6)	*	*

Uwaga! W strukturze nie uwzględniono komórki współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC), niezbędnej podczas prowadzenia działań poza granicami kraju.

(1) – może się pojawić w przypadku przydzielenia brygadzie wysiłku LWL

(2) – ze składu jednostki Lotnictwa Wojsk Lądowych

(3) – funkcjonuje także nazwa „Taktyczny Zespół Kontroli Obszaru Powietrznego”

(4) – na szczeblu brygady - kapelan

(5) – inna nazwa sekcji – „sekcja zarządzania informacją”

(6) – organy łącznikowe sił współdziałających, przełożonego, podwładnych, które nie tworzą (nie wchodzi w skład) innych zespołów funkcjonalnych SD.

W skład zespołu wsparcia działań, w zależności od szczebla dowodzenia, wchodzić mogą sekcje:

- dowódcy artylerii;
- dowódcy wojsk inżynieryjnych (na szczeblu dywizji);
- lotnictwa WLąd. (na szczeblu dywizji);

- dowódcy OPL;
- zarządzania przestrzenią powietrzną (na szczeblu dywizji);
- dowódcy OPChem (na szczeblu dywizji);
- grupa dowodzenia lotnictwem (ze składu Sił Powietrznych) lub oficerowie łącznikowi Sił Powietrznych.

Sekcja dowódcy artylerii jest zasadniczym elementem zespołu. Podstawowym jej zadaniem jest: planowanie i kierowanie wsparciem ogniowym oraz planowanie użycia i dowodzenie działaniami artylerii.

Sekcja dowódcy wojsk inżynieryjnych przeznaczona jest do realizacji zadań planistycznych i organizacyjnych związanych z dowodzeniem wojskami inżynieryjnymi, a także do planowania, organizowania i kierowania zabezpieczeniem inżynieryjnym w walce.

Sekcja lotnictwa WLąd. przeznaczona jest do planowania, koordynowania i dowodzenia siłami LWLąd. bądź przydzielonym wysiłkiem LWLąd. w rejonie (pasie) odpowiedzialności.

Sekcja dowódcy OPL przeznaczona jest do planowania użycia i dowodzenia wojskami OPL brygady / dywizji.

Sekcja dowódcy OPChem. przeznaczona jest do planowania i organizowania przedsięwzięć związanych z obroną przed bronią masowego rażenia.

Grupa dowodzenia lotnictwem (wydzielana ze składu Sił Powietrznych) przeznaczona jest do zapotrzebowania, prowadzenia planowania i koordynowania użycia wysiłku lotnictwa wydzielonego do wsparcia wojsk dywizji (wyjątkowo brygady).

Zespół zabezpieczenia działań tworzony jest na bazie komórek S/G1 i 4 dowództwa brygady lub dywizji. Przeznaczony jest do planowania i realizacji zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego i transportowego oraz gospodarowania zasobami ludzkimi.

W skład zespołu zabezpieczenia działań wchodzić mogą sekcje:

- dowodzenia logistyką;
- materiałowa;
- techniczna;
- medyczna;
- transportowa;
- kadr;
- uzupełnień (na szczeblu dywizji);
- duszpasterstwa.

Sekcja dowodzenia logistyką przeznaczona jest do koordynowania działań w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce.

Sekcje: materiałowa, techniczna, medyczna i transportowa, w ścisłym współdziałaniu z sekcją dowodzenia logistyką, współuczestniczą w prognozowaniu,

planowaniu i kontrolowaniu realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb logistycznych oraz organizacji ochrony zdrowia.

Sekcja kadr przeznaczony jest do bieżącego prowadzenia spraw personalnych.

Sekcja uzupełnień (na szczeblu dywizji) zajmuje się problematyką identyfikacji potrzeb w zakresie uzupełnień oraz zapotrzebowania i gospodarowania uzupełnieniami.

Duszpasterstwo przeznaczone jest do zabezpieczenia potrzeb duchowych żołnierzy oraz ciągłego oddziaływania na morale żołnierzy.

Czwarty zasadniczy element obsady operacyjnej SD, **zespół wsparcia dowodzenia**, tworzony jest na bazie komórki G/S6. Przeznaczony jest do wsparcia dowódcy i sztabu w procesie dowodzenia w zakresie:

- planowania i organizowania systemu dowodzenia;
- planowania i kierowania działaniami systemu łączności;
- kierowania przepływem informacji wewnątrz i na zewnątrz stanowisk dowodzenia oraz przetwarzaniem informacji;
- ochrony informacji i systemu dowodzenia przed oddziaływaniem przeciwnika.

Zespół wsparcia dowodzenia składa się zazwyczaj z następujących sekcji:

- łączności i informatyki;
- informacyjnej;
- organizacji dowodzenia;
- organów łącznikowych.

Sekcja łączności i informatyki odpowiada za planowanie i organizację sieci łączności, nadzór nad łącznością wewnętrzną stanowiska dowodzenia, opracowanie dokumentów łączności oraz właściwych fragmentów innych dokumentów dowodzenia.

Sekcja informacyjna (zarządzania informacją) odpowiada za procedury, obieg oraz przetwarzanie informacji na i pomiędzy określonymi szczeblami dowodzenia, planowanie sieci informatycznej, wykorzystanie zautomatyzowanych miejsc pracy oraz obieg informacji wewnątrz SD.

Sekcja organizacji dowodzenia odpowiada za terminowe przygotowanie SD do pracy, organizację łączności wewnętrznej na SD, utrzymanie ustalonego porządku w rejonie rozmieszczenia SD, jego maskowanie, obronę i ochronę, problematykę przemieszczania SD i jego logistycznego zabezpieczenia. Organizowana jest zazwyczaj na bazie dowództwa batalionu dowodzenia.

Organy łącznikowe reprezentują właściwych dowódców na stanowiskach dowodzenia innych jednostek. Poprzez kontakt osobisty zapewniają współdziałanie z innymi jednostkami oraz wzajemną wymianę informacji. Ich funkcjonowanie pozwala na ciągłą wymianę informacji między dowódcami i sztabami.

Pozostałe (nie zaangażowane w wymienione cztery zespoły tworzące SD) elementy dowództwa, szczególnie komórki S/G1 i 4, stanowią podstawę do organizacji tyłowego stanowiska dowodzenia. Jak wspomniano, przeznaczone jest ono do realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego, transportu oraz gospodarowania zasobami ludzkimi, a także do sprawowania kontroli w rejonie (pasie) tyłowym. W razie zniszczenia lub obezwładnienia SD, tyłowe stanowisko dowodzenia powinno być w stanie na ograniczony czas przejąć jego zasadnicze zadania.

1.2. Powiązania informacyjne sekcji dowodzenia

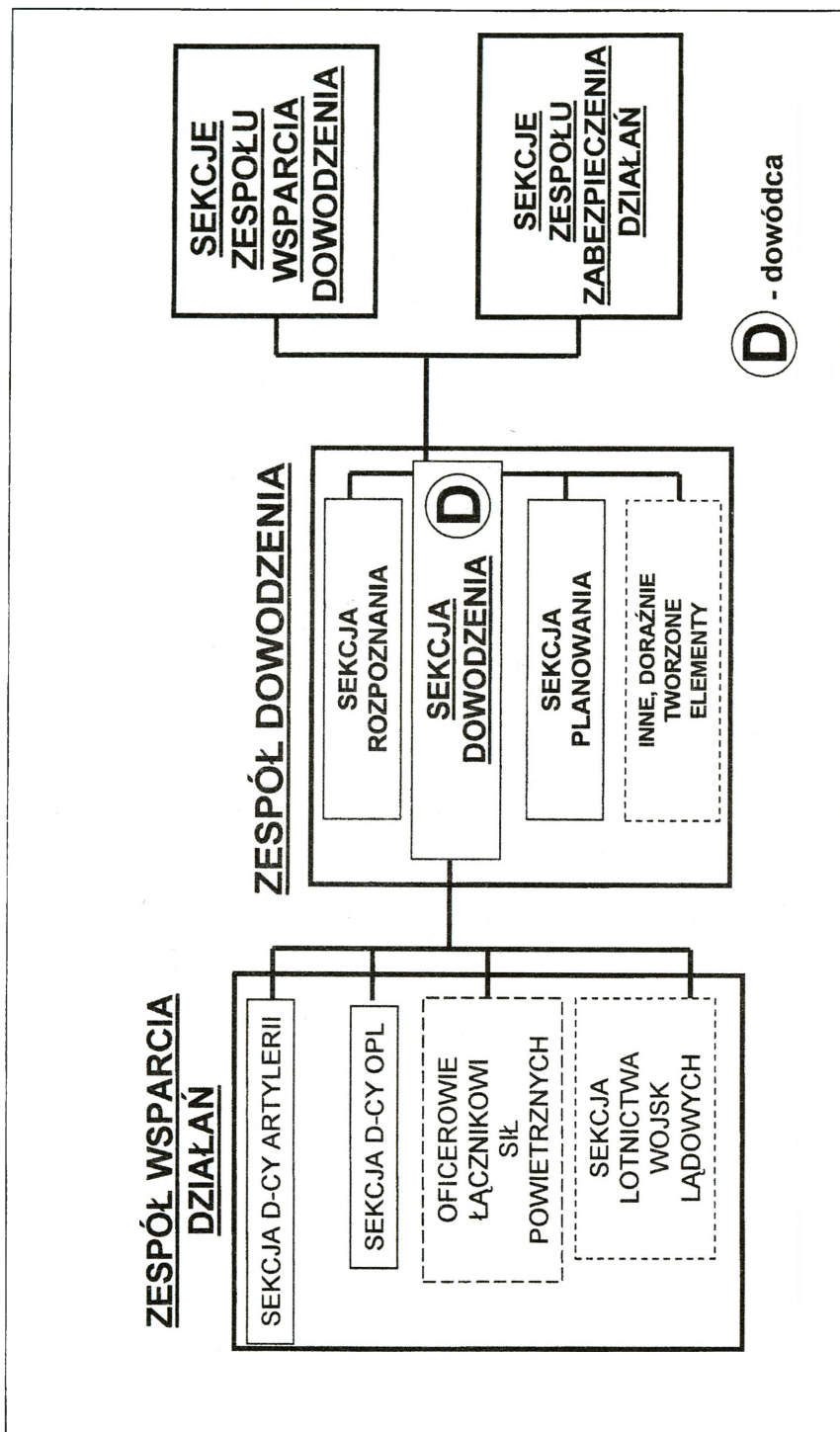
1.2.1. Powiązania informacyjne sekcji dowodzenia SD brygady

1.2.1.1. Powiązania wewnętrzne

Sekcja dowodzenia stanowi specyficzną komórkę funkcjonalną SD brygady, w której pozyskiwane są, przetwarzane i przesyłane informacje niezbędne dla zapewnienia dowódcy możliwości dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego. Aby zapewnić warunki do pozyskiwania i przesyłania różnorodnych informacji, sekcja dowodzenia musi dysponować szeregiem powiązań informacyjnych wewnątrz i na zewnątrz stanowisk dowodzenia. W ramach (wewnątrz) stanowiska dowodzenia brygady powiązania te powinny obejmować więzi informacyjne z (rys. 1.2):

- sekcją planowania;
- sekcją rozpoznania;
- sekcją dowódcy artylerii;
- sekcją dowódcy OPL;
- grupą oficerów łącznikowych Sił Powietrznych (ze składu GDL);
- sekcjami zespołu wsparcia dowodzenia;
- sekcjami zespołu zabezpieczenia działań;
- innymi, doraźnie organizowanymi zespołami i sekcjami.

Jeżeli dowódca sprawuje swoje funkcje przebywając w sekcji dowodzenia, jego powiązania informacyjne pokrywają się z powiązaniem informacyjnym tej sekcji. W przypadku, gdy dowódca brygady sprawuje swoje funkcje na WSD (PDO), powiązania informacyjne tego stanowiska powinny odpowiadać minimalnym wymaganiom stawianym w tym zakresie wobec sekcji dowodzenia SD.

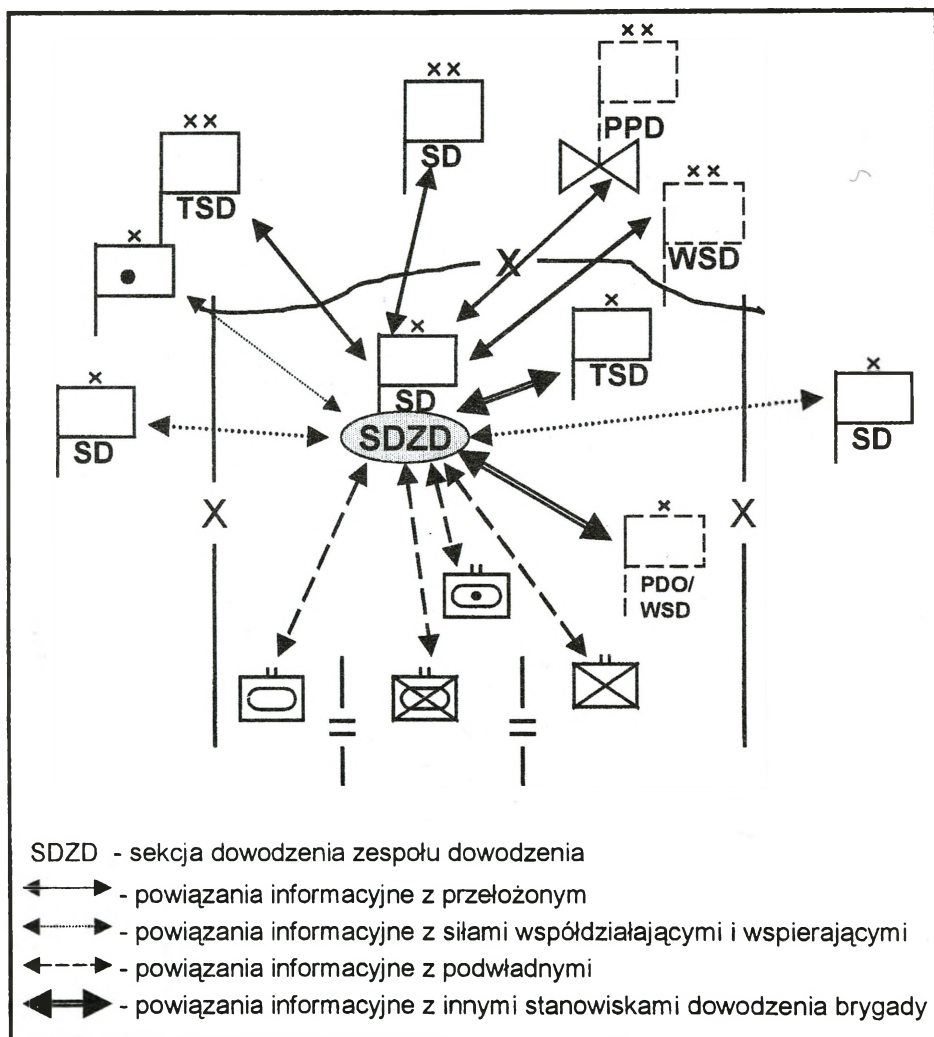


Rys. 1.2. Istota powiązań informacyjnych sekcji dowodzenia wewnątrz stanowiska dowodzenia brygady

1.2.1.2. Powiązania zewnętrzne

Powiązania informacyjne dowódcy i sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady wychodzące „na zewnątrz” stanowiska obejmować muszą więzi informacyjne:

- ze szczeblem nadrzędnym (dywizją);
- podwładnymi (każdym elementem ugrupowania bojowego brygady)
- pozostałymi stanowiskami dowodzenia brygady;
- sąsiadami i innymi siłami współdziałającymi z brygadą (rys. 1.3.).



Rys. 1.3. Istota powiązań informacyjnych dowódcy i sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady ze stanowiskami dowodzenia przełożonego, podwładnych i sił współdziałających

W ramach więzi informacyjnych z przełożonym niezbędne jest dysponowanie powiązaniem z:

- SD dywizji;
- TSD dywizji;
- WSD dywizji;
- PPD dywizji.

Powiązania informacyjne z sąsiadami i siłami współdziałającymi powinny umożliwić wymianę informacji z:

- sąsiadami (sąsiednimi brygadami) na prawo i lewo od rejonu działania brygady;
- siłami działającymi w przedzie i rozmieszczonymi za rejonem działania brygady (w głębi);
- siłami nie podległymi dowódcy brygady, ale wykonującymi zadania na jego korzyść;
- siłami nie podległymi dowódcy brygady, ale wykonującymi zadania w jego rejonie działania (siły przełożonego wykonujące zwrot zaczepny, inny siły przemieszczające się przez rejon działania brygady).

Powiązania informacyjne z podwładnymi muszą obejmować więzi informacyjne z:

- batalionami piechoty i czołgów (lub zgrupowaniami taktycznymi utworzonymi na ich bazie) – pierwszym rzutem i odwodem brygady;
- odwodem przeciwdesantowym brygady (jeżeli jest formowany);
- siłami OT podporządkowanymi dowódcy brygady;
- dywizjonem artylerii;
- dywizjonem przeciwlotniczym;
- odwodem (lub odwodami) przeciwpancernym;
- elementami rozpoznawczymi;
- elementami inżynieryjnymi:
 - oddziałem zaporowym;
 - oddziałem zabezpieczenia ruchu.
- innymi podporządkowanymi elementami lub elementami ugrupowania bojowego brygady organizowanymi doraźnie.

W ramach więzi informacyjnych z pozostałymi stanowiskami dowodzenia brygady niezbędne jest dysponowanie powiązaniem z TSD (problem szczególnie istotny w ze względu na konieczność zachowania zdolności przejęcia dowodzenia przez TSD). Jeżeli funkcjonuje brygadowe WSD (PDO) i dowódca brygady tam sprawuje swoje funkcje, sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia musi dysponować powiązaniem informacyjnym także z tym stanowiskiem.

1.2.2. Powiązania informacyjne sekcji dowodzenia SD dywizji

1.2.2.1. Powiązania wewnętrzne

Podobnie jak w przypadku brygady, aby zapewnić warunki do pozyskiwania i przesyłania różnorodnych informacji, sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD dywizji musi dysponować szeregiem powiązań informacyjnych wewnątrz i na zewnątrz stanowisk dowodzenia.

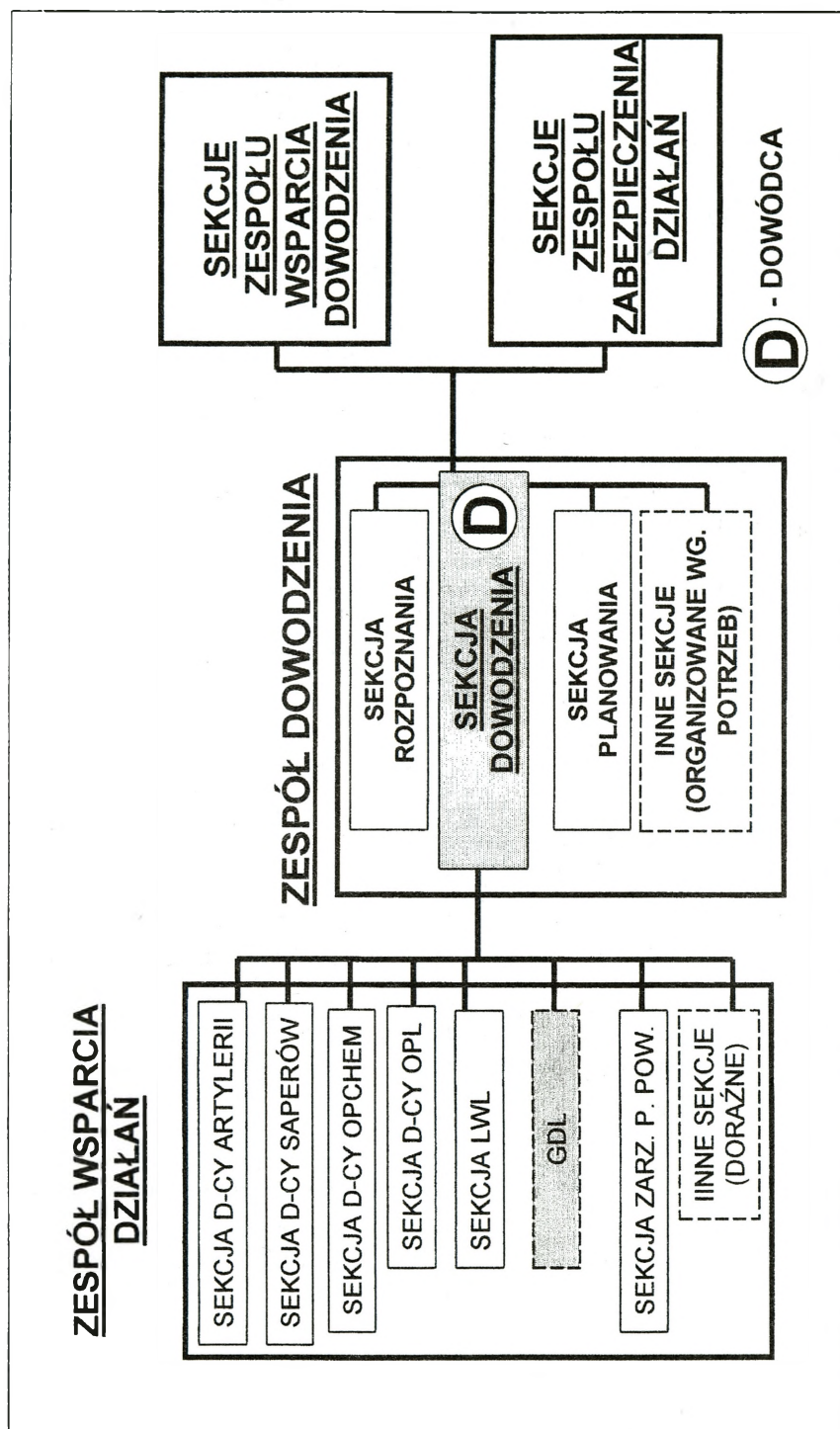
W ramach (wewnątrz) stanowiska dowodzenia dywizji powiązania te muszą obejmować więzi informacyjne z (rys. 1.4.):

- sekcją planowania;
- sekcją rozpoznania;
- sekcją dowódcy artylerii;
- sekcją dowódcy wojsk inżynierskich;
- sekcją dowódcy OPChem;
- sekcją dowódcy OPL;
- sekcją zarządzania przestrzenią powietrzną
- sekcją LWLąd;
- GDL;
- sekcjami zespołu wsparcia dowodzenia;
- sekcjami zespołu zabezpieczenia działań;
- innymi zespołami i sekcjami organizowanymi doraźnie;

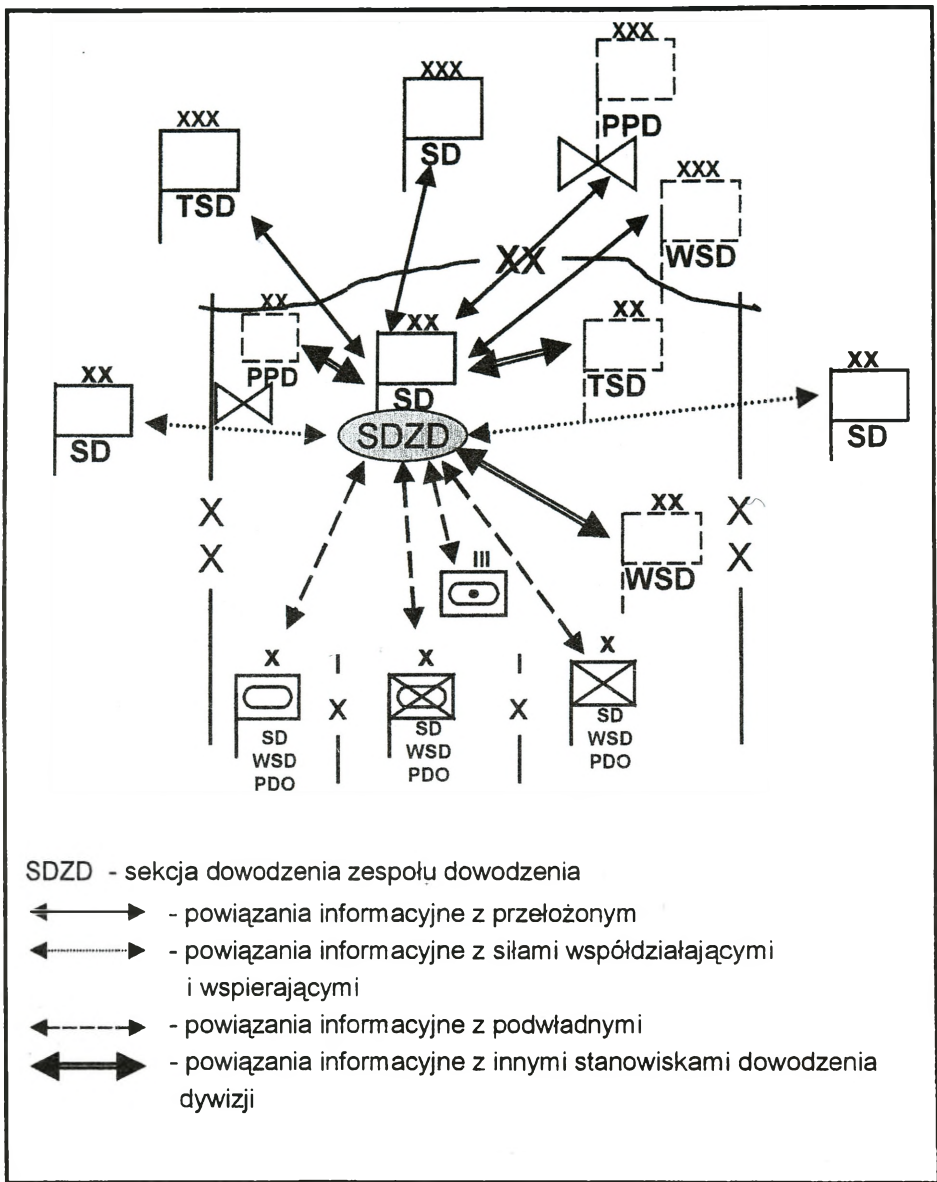
Analogicznie do rozwiązań stosowanych na szczeblu brygady, jeżeli dowódca sprawuje swoje funkcje przebywając w sekcji dowodzenia, wówczas jego powiązania informacyjne pokrywają się z powiązaniem informacyjnym sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia SD. W przypadku, gdy dowódca sprawuje swoje funkcje na innym SD (WSD, TSD, PPD), powiązania informacyjne powinny zapewnić mu możliwości transmisji informacji maksymalnie zbliżone do tych, które posiada w przypadku pracy w sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji.

1.2.2.2. Powiązania zewnętrzne

Powiązania informacyjne dowódcy i sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia SD dywizji wychodzące „na zewnątrz” stanowiska obejmować muszą więzi informacyjne zarówno ze szczeblem nadrzędnym (korpusem) jak i podwładnymi (każdym elementem ugrupowania bojowego dywizji) oraz sąsiadami i innymi siłami współdziałającymi z dywizją (rys. 1.5.).



Rys. 1.4. Istota powiązań informacyjnych sekcji dowodzenia wewnątrz stanowiska dowodzenia dywizji



Rys. 1.5. Istota powiązań informacyjnych dowódcy i sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji ze stanowiskami dowodzenia przełożonego, podwładnych i sił współdziałających

W ramach więzi informacyjnych z przełożonym niezbędne jest dysponowanie powiązaniem z:

- SD korpusu;
- ZSD korpusu;
- WSD korpusu;
- PPD korpusu.

Powiązania informacyjne z sąsiadami i siłami współdziałającymi powinny umożliwić wymianę informacji z:

- sąsiadami (sąsiednimi dywizjami, samodzielnymi brygadami) na prawo i lewo od pasa działania dywizji;
- siłami działającymi w przedzie oraz poza pasem dywizji (w głębi);
- siłami nie podległymi dowódcy dywizji, ale wykonującymi zadania na jego korzyść;
- siłami nie podległymi dowódcy dywizji, ale wykonującymi zadania w jego pasie działania (siły przełożonego wykonujące zwrot zaczepny, inny siły przemieszczające się przez pas działania dywizji).

Powiązania informacyjne z podwładnymi muszą obejmować więzi informacyjne ze wszystkimi elementami ugrupowania bojowego:

- brygadami zmechanizowanymi i pancernymi (pierwszym rzutem i odwodem dywizji);
- odwodem przeciwdesantowym (jeżeli jest formowany);
- siłami OT podporządkowanymi dowódcy dywizji;
- pułkiem artylerii;
- pułkiem przeciwlotniczym;
- odwodem (lub odwodami) przeciwpancernym;
- elementami rozpoznawczymi;
- elementami inżynieryjnymi:
 - oddziałem zaporowym;
 - oddziałem zabezpieczenia ruchu;
- innymi podporządkowanymi elementami lub elementami ugrupowania bojowego dywizji organizowanymi doraźnie.

W zakresie więzi informacyjnych z pozostałymi stanowiskami dowodzenia dywizji konieczne będzie dysponowanie powiązaniem z TSD (podobnie jak w brygadzie, problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku, gdy sytuacja wymusi przejście przez TSD roli SD). Jeżeli funkcjonuje dywizyjne WSD (PPD) i dowódca dywizji tam sprawuje swoje funkcje, sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia musi dysponować powiązaniem informacyjnym także z tymi stanowiskami.

* *
*

Analiza umiejscowienia sekcji dowodzenia w ramach stanowiska dowodzenia brygady i dywizji pozwala na sformułowanie tezy, iż ten element funkcjonalny SD odgrywa istotną rolę w prawidłowym funkcjonowaniu całości stanowiska dowodzenia. Szczegółowe zadania i specyfika pracy sekcji dowodzenia są przedmiotem rozważań, których wyniki przedstawiono w kolejnych rozdziałach. Jednakże już w tym miejscu pracy stwierdzić można, iż właściwie umiejscowiona i sprawnie funkcjonująca sekcja dowodzenia jest warunkiem koniecznym, aby stanowisko dowodzenia brygady i dywizji umożliwiło, poza przedsięwzięciami dotyczącymi zaplanowania przyszłego działania, także realizację zadań postawionych wcześniej i aktualnie realizowanych.

PRZEBIEG CYKLU DECYZYJNEGO PROCESU DOWODZENIA

Celem tego rozdziału nie jest wyjaśnienie czytelnikowi wszystkich szczegółów i problemów wynikających z realizacji cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Zostały one znacznie bardziej szczegółowo scharakteryzowane w innych publikacjach¹. Autor uznał jednak, iż skupiając swoją uwagę na wybranych elemencie funkcjonalnym SD nie można nie przypomnieć, w ogólnym choćby zarysie, problematyki procesu decyzyjnego.

Jak wiadomo, całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Z operacyjnego punktu widzenia proces dowodzenia traktuje się jako cykl decyzyjny typowy dla wszystkich szczebli dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Do czterech jego faz zalicza się:

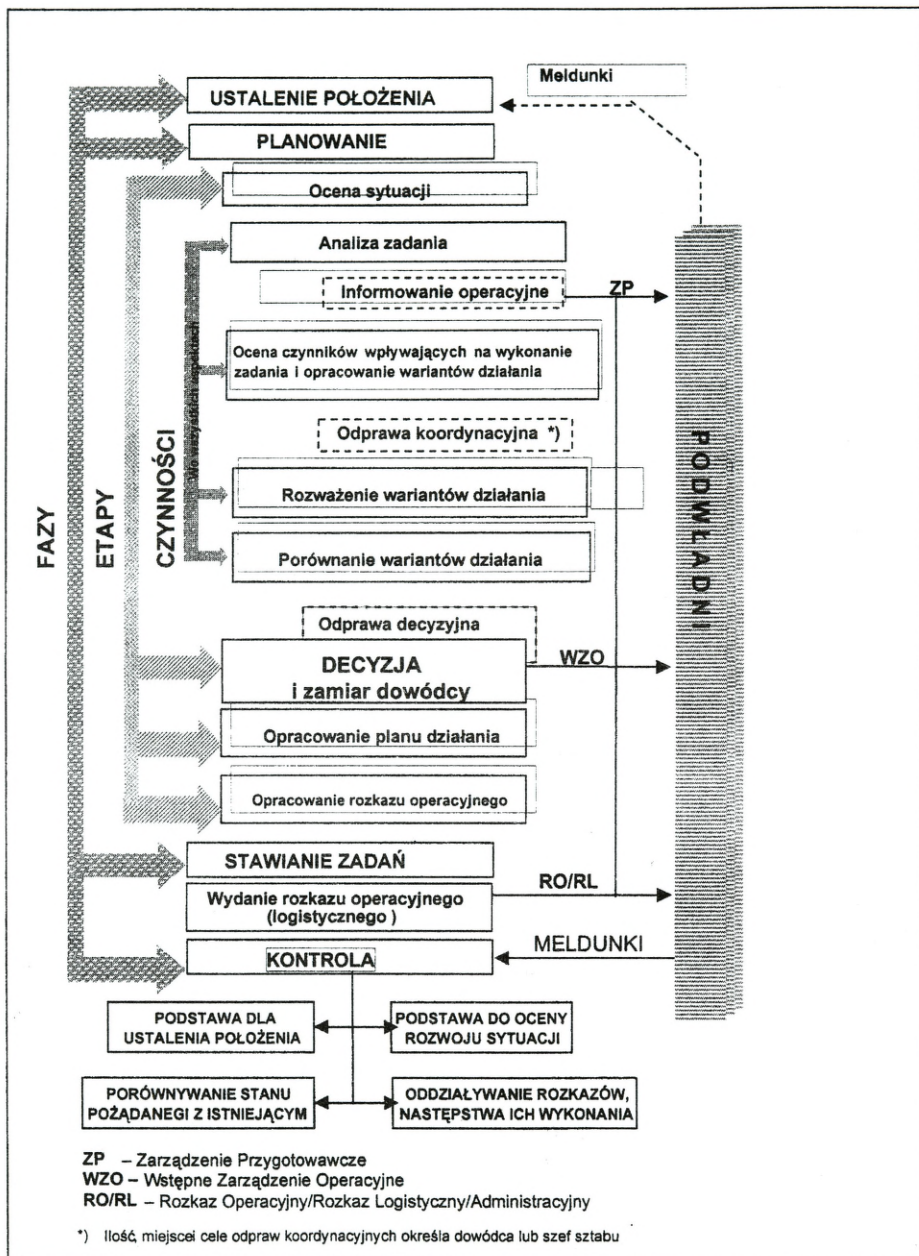
- ustalanie położenia;
- planowanie;
- stawianie zadań;
- kontrolę.

Taki ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawiono na rys. 2.1.

2.1. Ustalanie położenia

Ustalanie położenia jest pierwszą z czterech faz cyklu procesu dowodzenia. Jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia ukierunkowane właśnie na nowe zadanie. Pozwala to na jego zakwalifikowanie jako (pierwszej) fazy cyklu dowodzenia. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

¹ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000



Rys. 2.1. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Źródło: *Metody i treść pracy...*

Ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków co do przyszłych działań wojsk własnych. Położenie wojsk ulega nieustannym zmianom powodując, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowódcy wszystkich szczebli wraz z swoimi sztabami zobowiązani są do systematycznego uzupełniania i uaktualniania wszelkich informacji, aby posiadany przez nich zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania działań i dowodzenia wojskami.

W trakcie ustalenia położenia analizowane i przedstawiane są następujące grupy informacji (rys. 2.2.):

- posiadane (informacje sytuacyjne);
- wpływające (informacje sytuacyjne i dyrektywne);
- zdobywane (informacje sytuacyjne).

Z chwilą otrzymania zadania w pierwszej kolejności brane są pod uwagę **informacje posiadane (istniejące)**. Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz bazach danych przygotowanych zawczasu.

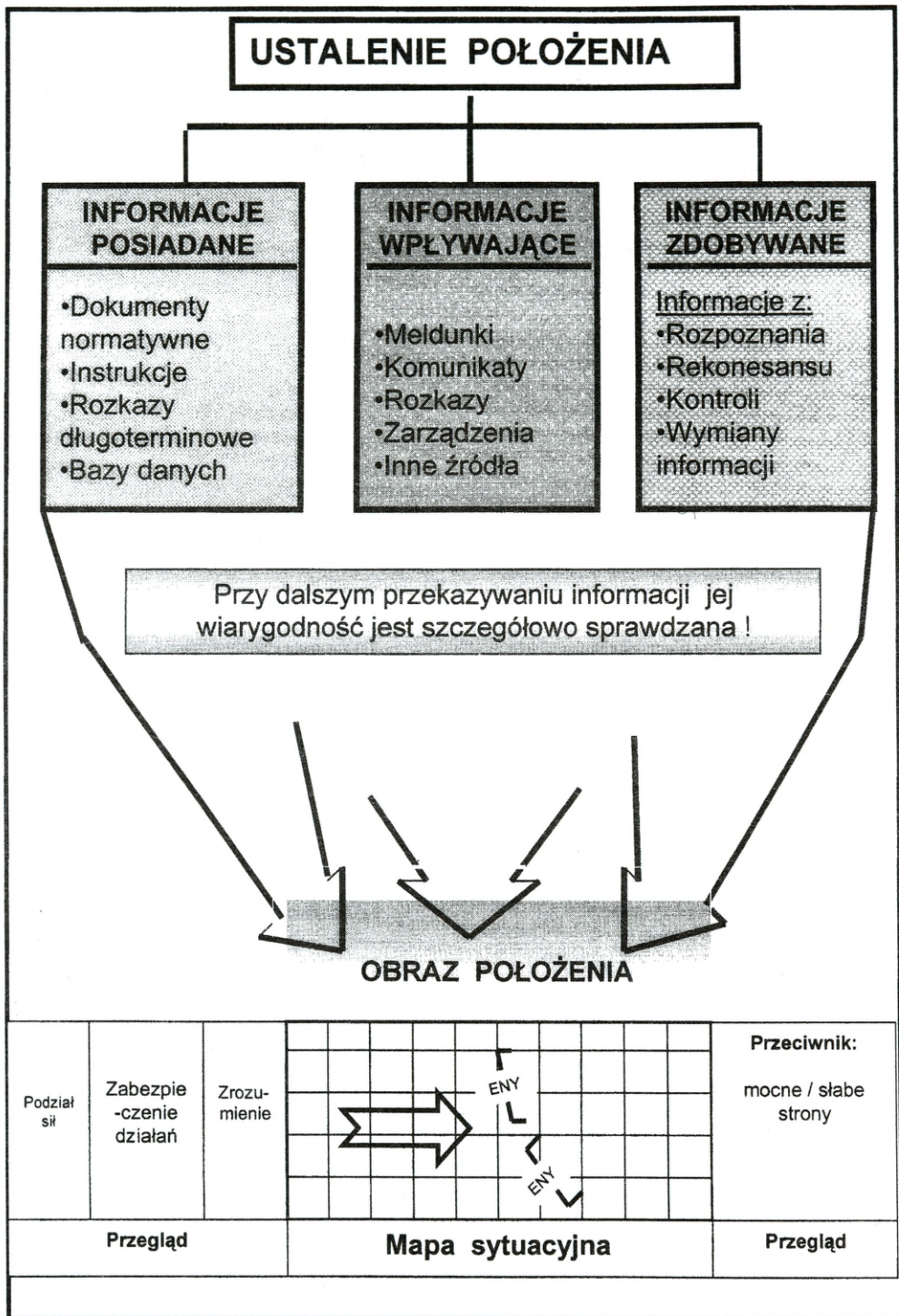
Informacje posiadane są w sposób ciągły uzupełniane poprzez **informacje wpływające**, do których zalicza się:

- rozkazy (zarządzenia) operacyjne;
- zarządzenia przygotowawcze;
- komunikaty,
- meldunki;
- inne uzyskane dane.

Rozkazy oraz zarządzenia przełożonego są jednymi z zasadniczych dokumentów wykorzystywanych przy ustaleniu położenia. Zawierają one informacje wywierające bezpośredni wpływ na dalsze działania.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi. Zarządzenia przygotowawcze nie są jednorazowymi dokumentami wysyłanymi po przeprowadzeniu analizy zadania. Mogą być stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia w celu przekazywania informacji ważnych dla podwładnych – mają wówczas charakter informacji „do wiadomości”.

Różnego rodzaju siły i środki rozpoznania dostarczają danych o sytuacji przedstawianych w **komunikatach**, których analiza wnosi istotny wkład do prowadzenia ciągłej oceny sytuacji.



Rys. 2.2. Istota ustalania położenia

Źródło: *Metody i treść pracy...*

Do zasadniczych źródeł informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia położenia należą również **meldunki sytuacyjne**. W czasie prowadzenia walki (operacji) wyodrębnia się:

- meldunki terminowe;
- meldunki doraźne.

Meldunki terminowe składane są w określonym terminie wyznaczanym przez przełożonego, jeżeli we właściwych dokumentach normatywnych nie ma ustaleń dotyczących systemu meldunkowego. Zawierają informacje na temat sytuacji taktycznej (operacyjnej) w rejonie (pasie) odpowiedzialności meldującego dowódcy.

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego (przełożonego) żądanie. Jeżeli meldunki doraźne przekazywane są ustnie (przez środki łączności), powinny być następnie potwierdzone w formie pisemnej.

Jeżeli zaistnieje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji, dowódca danego szczebla dowodzenia powinien:

- zwrócić się z prośbą do przełożonego o dostarczenie informacji w wymaganym zakresie;
- zarządzić rozpoznanie przeciwnika i terenu własnymi środkami;
- zażądać kolejnych meldunków od podwładnych.

Dla uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji oprócz informacji dotyczących wojsk własnych i przeciwnika istotne są także dane dotyczące środowiska w jakim prowadzone będą działania. Podstawowym źródłem wiedzy w tym zakresie jest geografia wojskowa oraz informacje pozyskane poprzez rozpoznanie terenu.

Posiadane, wpływające i zdobywane informacje, tworzące obraz sytuacji, przedstawia się w postaci:

- map sytuacyjnych;
- tabel;
- diagramów;
- schematów organizacyjnych;
- innych dokumentów pomocniczych.

Wymienione przedsięwzięcia **muszą** doprowadzić do stworzenia dowódcy maksymalnie przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić podległymi siłami. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania.

Mapy sytuacyjne opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Na niższych szczeblach dowodzenia oraz w warunkach statycznej sytuacji, dopuszcza się wykorzystywanie wspólnej mapy

sytuacyjnej przez więcej niż jednego użytkownika. Właściwe rozwiązania w tym zakresie ustalane są przez szefa sztabu.

Mapa sytuacyjna zawiera:

- linie rozgraniczenia;
- inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań;
- wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań;
- położenie i charakter działań wojsk własnych wojsk własnych (dwa szczeble w dół);
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- położenie i działania przeciwnika;
- inne informacje ważne dla danej komórki SD.

Ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy komórki (osoby funkcyjnej). Należy dążyć do posiadania na tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do pracy. W celu zachowania czytelności mapy sytuacyjnej zaleca się stosowanie kilku nakładanych na siebie folii zawierających określone grupy informacji (np. przeciwnik, wojska własne – jednostki bojowe, zabezpieczenia logistycznego, ocena terenu itp.) Dane nie wykorzystywane w sposób ciągły lecz użyteczne powinny być obrazowane na oddzielnych foliach lub w postaci szkiców, tabel i podobnych dokumentów pomocniczych.

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia, mapy sytuacyjne prowadzone są równoległe we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych tych stanowisk. Mapy poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj co kilka godzin. Jeśli stanowiska dowodzenia wyposażone są i połączone zautomatyzowanym systemem dowodzenia, uaktualnianie sytuacji w danym systemie odbywa się automatycznie, a zmiany obrazowane są na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach zobrazowania sytuacji.

2.2. Planowanie

Spśród czterech faz cyklu procesu dowodzenia, faza druga – planowanie – odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej wreszcie fazie powstają warianty działania wojsk własnych, następnie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest

też decyzja oraz zostaje sformułowany i ogłoszony (przez dowódcę) zamiar działania. Powstaje w tym czasie również plan działania, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny (bojowy).

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

- ocena sytuacji;
- podjęcie decyzji;
- sporządzenie planu działania;
- sporządzenie² rozkazu operacyjnego.

2.2.1. Ocena sytuacji

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

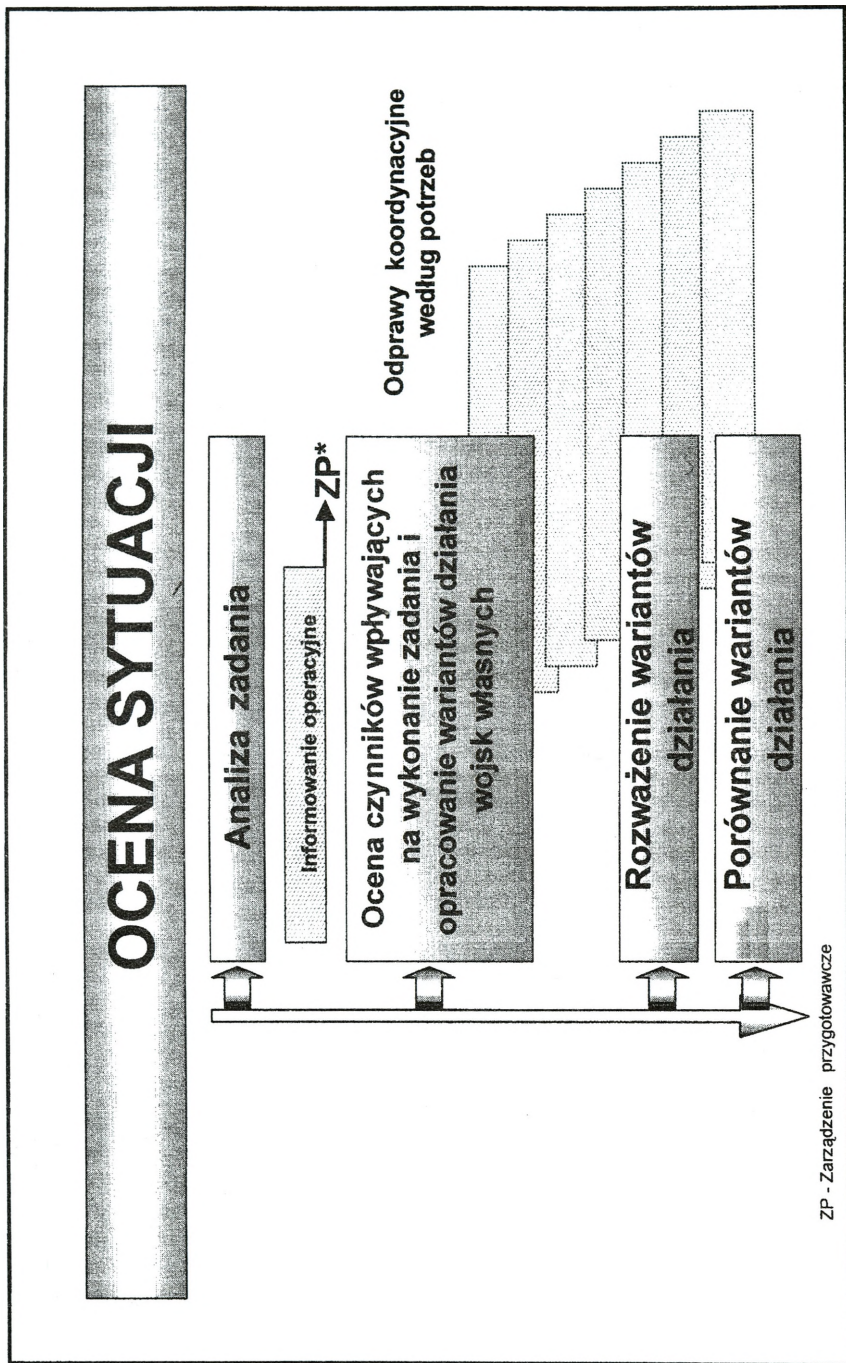
Celem tego etapu jest **dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków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

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na (rys. 2.3.):

- analizę zadania;
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych;
- rozważenie wariantów działania;
- porównanie wariantów działania.

W czynności realizowane w ramach etapu oceny sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa sekcja planowania. Właśnie w tej komórce powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są rozważane i porównywane. Istotne jest również podkreślenie znaczenia sekcji rozpoznania jako komórki SD realizującej główną część procesu Informacyjnego Przygotowania Pola Walki (IPPW). Informacje pozyskiwane, gromadzone, opracowywane i rozprowadzane w ramach IPPW mają bardzo duży wpływ na powstawanie wariantów

² Oczywiście pojęcie *sporządzenie* jest pojęciem umownym. W rzeczywistości rozkaz operacyjny jest w tym czasie uzupełniany, kończony, gdyż jego sporządzanie rozpoczyna się w praktyce z chwilą otrzymania zadania od przełożonego, kiedy pojawiają się informacje, które można umieścić we własnym rozkazie operacyjnym (np. punkt 1.a, b, punkt 2).



Rys. 2.3. Układ oceny sytuacji

działania wojsk własnych, ich rozważanie, porównanie, a w konsekwencji także na decyzję dowódcy. Toteż należy mieć świadomość, iż choć to sekcja rozpoznania ogrywa zasadniczą rolę w prowadzeniu IPPW, to proces ten **nie jest sprawą tylko tego zespołu.**

2.2.1.1. Analiza zadania

Proces dowodzenia jest procesem ciągłym. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach faz **kontroli i ustalania położenia**. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego**. Jednak w pewnych sytuacjach dowódca może sam rozpocząć ten proces. Otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. **Analiza zadania** jest pierwszą czynnością fazy **planowania** i etapu **oceny sytuacji**. Stanowi ona punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowództwa. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności mają negatywny wpływ na całokształt pracy, i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Przebieg analizy zadania. Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje **co i w jakim celu** należy wykonać aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć właściwe wnioski należy odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań:

- 1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku taktycznego (oddziału) w realizacji jego planów?**
- 2. Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać aby zrealizować jego zamiar?**
- 3. Czy i jeśli tak to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?**
- 4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego?, jeśli tak – to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?**

Powyższe pytania pozwalają na przeprowadzenie analizy zadania w logicznie uporządkowany sposób.

Wynikające z przeprowadzonej analizy zadania wnioski formułuje się w formie:

- **sprecyzowanego zadania własnego;**
- **myśli przewodniej dowódcy;**
- **kryteriów do porównania wariantów działania;**
- **wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu wytycznych do pracy dowództwa;**
- **zadań do pracy sztabu i podległych wojsk.**

Analiza zadania³ jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu;
- posiadanego czasu;

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem jako „burzę mózgow”, z pomocą tylko szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie. Bez względu na sposób jej przeprowadzenia wnioski z analizy zadania stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych podczas **informowania operacyjnego**.

W trakcie **informowania operacyjnego**, ze względu na jego miejsce i rolę w fazie planowania oraz wpływ na dalszy przebieg procesu dowodzenia, przekazuje się dwie grupy informacji:

- w pierwszej generowane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w dowództwie. Zakres i treść informacji może być różny, powinny one jednak zawierać co najmniej:
 - **zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;**
 - **czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym ;**
 - **sprecyzowane zadanie własne;**
 - **myśl przewodnią dowódcy;**
 - **kryteria do porównania wariantów działania.**

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

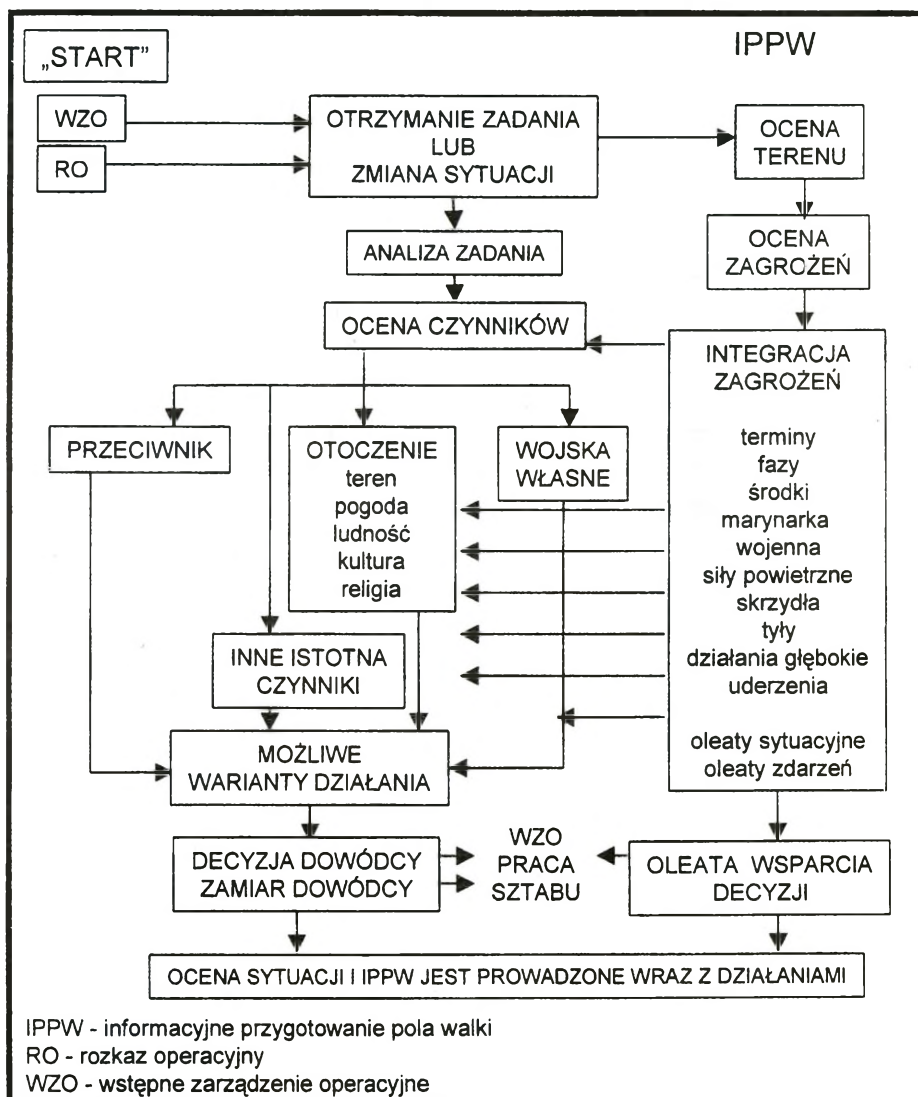
2.2.1.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych

Celem tej czynności jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

³ Więcej na temat analizy zadania J. Wojejszo, J. Trembecki, *Analiza zadania i informowanie operacyjne*, AON, Warszawa 2001

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje (rys. 2.4.):

- ocenę przeciwnika;
- ocenę wojsk własnych;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).



Rys. 2.4. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania - schemat ideowy

Źródło: Opracowano na podstawie ATP-3.2.

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. Sytuacją idealną jest zakończenie przez sekcję rozpoznania oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych zanim sekcja planowania rozpocznie ocenę pozostałych czynników. Często jednak jest to niemożliwe. Toteż jako zasadę przyjmuje się:

- jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, sekcja planowania rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z sekcji rozpoznania, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach informowania operacyjnego;
- jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, sekcja planowania powinna rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od sekcji rozpoznania.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu (sposobów) jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych.

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową tych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej;
- ukompletowanie, stan morale i poziom wykszolenia;
- rodzaje posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego;
- możliwości zabezpieczenia logistycznego;
- możliwości rozpoznania;
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe);
- wykszolenie i doświadczenie dowództw.

Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem możliwych zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni.

Istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu jaki warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność⁴ i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających dysponować **wystarczającymi siłami w odpowiednim miejscu (przestrzeń), i we właściwym czasie.**

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych.

Opracowanie wariantów działania wojsk własnych.

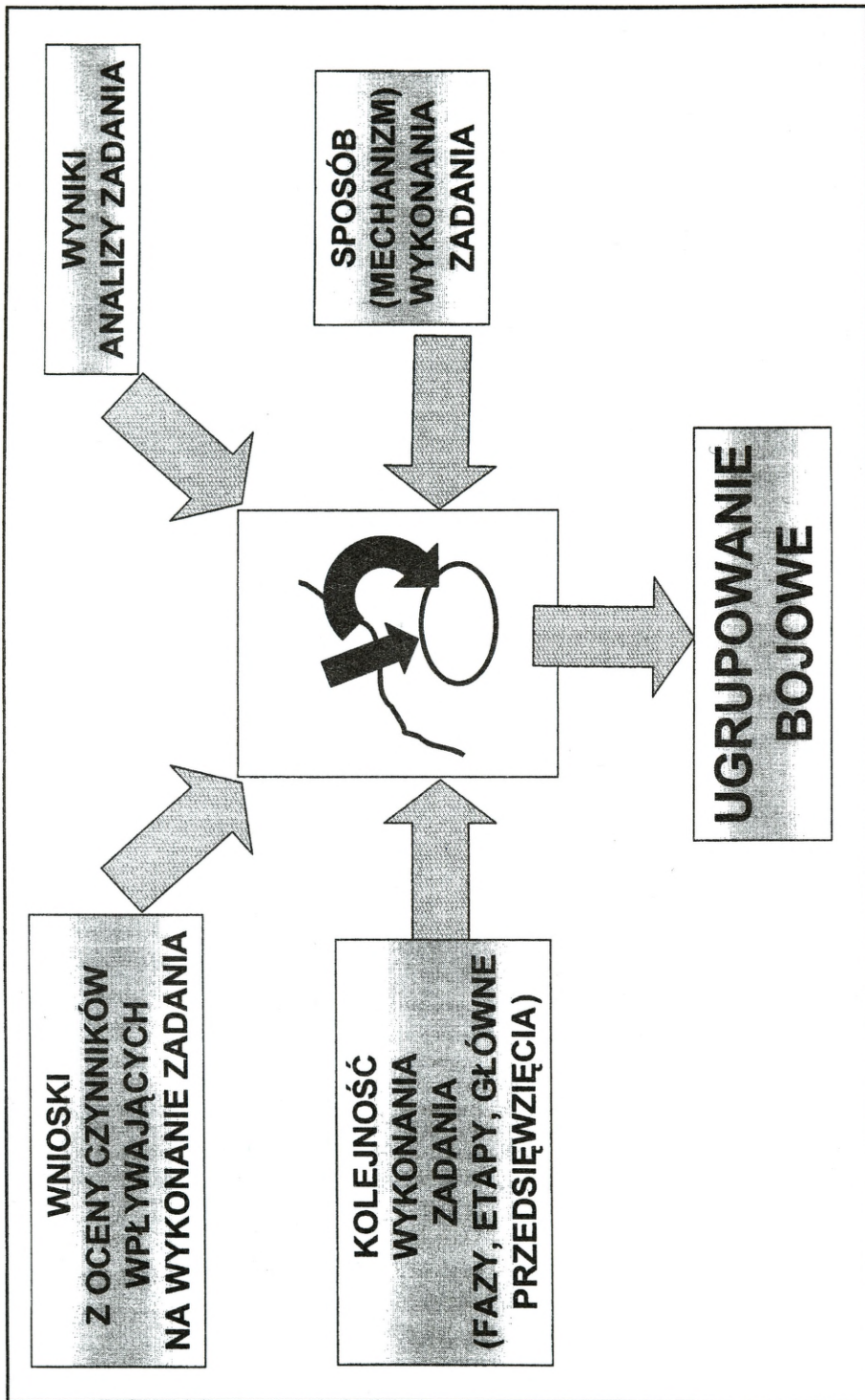
Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie pracy jeszcze niezbyt szczegółowe „szkice – plany działania”. Każdy **wariant działania** jest bowiem niczym innym jak ogólnym zarysem jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach rozważanych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka planów przyszłego działania.

Wnioski z dokonywanych ocen pozwalają na **określenie kolejności (etapów, faz) realizacji głównych przedsięwzięć prowadzących do wykonania zadania.** Następnie dąży się do **zidentyfikowania możliwego sposobu wykonania zadania,** i w konsekwencji zaprojektowania **ugrupowania bojowego,** stanowiącego najlepsze w tej sytuacji uszykowanie posiadanych sił i środków.

Określenie **sposobu wykonania zadania** polega na sprecyzowaniu **jak realizowane będą wyspecyfikowane wcześniej etapy.**

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie bojowe oraz dokonuje wstępnego podziału sił. Zasadą jest, iż **ugrupowanie bojowe jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nie zaś odwrotnie** (rys. 2.5.). Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **organizacji dowodzenia oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań.** W zakresie organizacji dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś (osie) przesunięcia. W graficznym wariantcie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne (planowane) położenie stanowiska (stanowisk) dowodzenia. W odniesieniu do elementów dowodzenia i koordynacji działań w każdym wariantcie należy określić linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, a także inne elementy dowodzenia i koordynacji stosownie do potrzeb.

⁴ Problematykę szczegółowej oceny warunków terenowych i atmosferycznych obejmuje IPPW.



Rys. 2.5. Idea zależności pomiędzy sposobem wykonania zadania i ugrupowaniem bojowym podczas powstawania wariantów działania

Każdy ze sporządzonych tym sposobem wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic przedstawia zazwyczaj:

- sposób wykonania zadania, w tym miejsce skupienia głównego wysiłku, wszystkie informacje jeden szczebel w dół;
- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- rozmieszczenie SD.

W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów czy oddziałów, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera zwykle tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia innych elementów ugrupowania bojowego będzie szczególnie istotny dla **sposobu** wykonania zadania w danym wariancie działania.

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu procesu dowodzenia jest fakt, iż **przygotowywane warianty działania wojsk własnych powinny w jednoznaczny sposób różnić się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu.** Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia.

DOWÓDCA NIE NARZUCA ILOŚCI WARIANTÓW DZIAŁANIA, KTÓRE NALEŻY ZIDENTYFIKOWAĆ!

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawany jest dowódca oraz kierownicy wszystkich komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Dowódca może zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

Każdy przygotowany wariant działania powinien spełniać następujące warunki:

- prowadzić do wykonania zadania stosownie do wytycznych dowódcy;
- być realny (wykonalny przy użyciu posiadanych sił);
- reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach;
- różnić się jednoznacznie od innych wariantów;
- być kompletny (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?).

2.2.1.3. Rozważenie wariantów działania

Celem tej czynności dowództwa jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika.

Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Efektywną metodą jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą:

akcja – reakcja – przeciwoakcja

Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie sekcji planowania oraz sekcji rozpoznania „prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych i przeciwnika. Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z zespołu wsparcia działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa komórki planowania. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące:

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

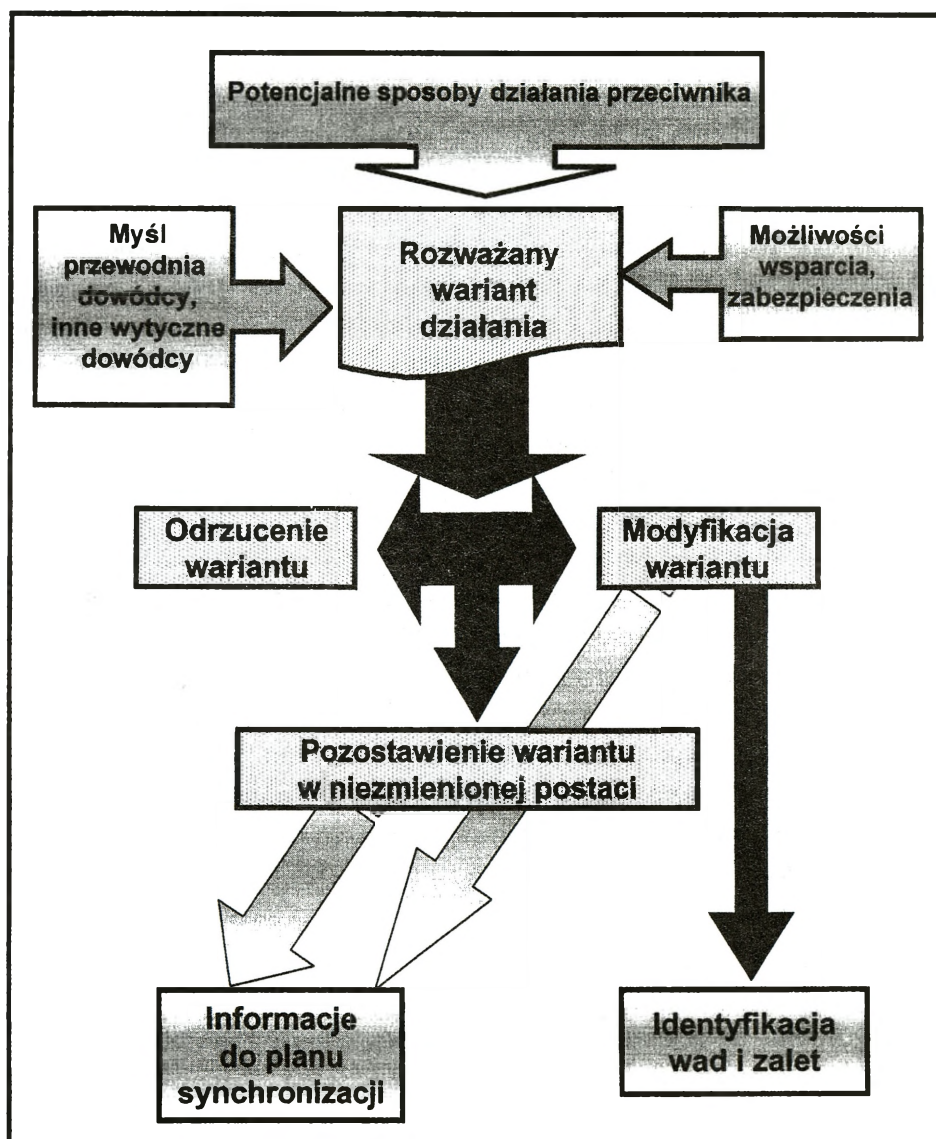
Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów (rys. 2.6.). Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – **porównania wariantów działania**.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i założenia niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w komórce planowania) wstępny zarys graficzno-tabelarycznego Planu Synchronizacji – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości. W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan

synchronizacji sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego (wybranego) wariantu działania.

Do typowych technik symulacji przyszłych działań zalicza się:

- technikę etapów;
- technikę kierunków;
- technikę obiektów.



Rys. 2.6. Istota rozważenia wariantów działania

Źródło: *Metody i treść pracy...*

Technika etapów polega na podziale terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia. Kształt powstałych w ten sposób etapów oraz ich szerokość wynikać powinien z analizy zarówno terenu (np. przebieg rzek, dróg) jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania). Początkiem zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych. W przypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację może wyznaczyć tylko kilka najważniejszych etapów, i to nie koniecznie z sobą sąsiadujących ale obejmujących najważniejsze problemy działania lub punkty krytyczne.

W przypadku **techniki kierunków** teren działań dzielony jest wzdłuż linii rozgraniczenia. Technika ta jest typowa dla działań zaczepnych. Może być także stosowana w przypadku działań obronnych zwłaszcza, gdy teren kanalizuje działanie przeciwnika wzdłuż konkretnych kierunków.

Technika obiektów stanowi połączenie dwóch poprzednich technik. Teren dzielony jest na obiekty będące skrzyżowaniem potencjalnych etapów i kierunków. Jest ona szczególnie użyteczna w sytuacji ograniczeń czasowych. Pozwala skupić uwagę na wybranych najistotniejszych obiektach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa) działań.

Wybierając technikę symulacji należy kierować się rodzajem prowadzonych działań oraz czynnikiem czasu. Ten ostatni często zadecyduje o wybranej technice. Nie należy wykluczyć innego sposobu przeprowadzenia rozważenia wariantów działania jeżeli tylko umożliwi ona osiągnięcie założonych celów.

Szczególnie w warunkach ograniczonego czasu przeprowadzenie pełnej symulacji każdego wariantu działania będzie niemożliwe. Wówczas ich rozważenie prowadzone być może inną, mniej czasochłonna metodą, na przykład poprzez:

- porównanie uogólnionych potencjałów wojsk własnych i przeciwnika;
- zidentyfikowanie i przedstawienie w sposób opisowy wad i zalet wariantów w odniesieniu do:
 - myśli przewodniej przełożonego i dowódcy;
 - zasad walki (sztuki wojennej);
 - innych kryteriów.

2.2.1.4. Porównanie wariantów działania

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej dowódca może, lecz nie musi uczestniczyć osobiście. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz sekcji planowania, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z zespołu wsparcia działań oraz zespołu

wsparcia dowodzenia. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Jeżeli pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami:

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów metodą wad i zalet wykorzystuje się **tabele wad i zalet** wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności – ich rozważania.

Dla dokonania porównania **może** być zorganizowana odprawa koordynacyjna, w której uczestniczą przedstawiciele różnych komórek organizacyjno-funkcyjnych SD. Ich skład każdorazowo wynikał będzie z potrzeb i istoty rozpatrywanych problemów.

Metoda wad i zalet wydaje się niekiedy być stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zatem zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki, szczególnie gdy nie było możliwe przeprowadzenie rozważania wariantów z wykorzystaniem symulacji. Istota tej metody powoduje jednakże, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jeżeli czas na to pozwala, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Zidentyfikowane wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Istotą **metody głosów** jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos (tab. 2.1.) Metoda ta jest stosunkowo prosta i możliwa do stosowania także w warunkach ograniczonego czasu.

Tabela 2.1.

Tabela głosów (wariant)

	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

W **metodzie kryteriów** przyjęcie poszczególnych kryteriów oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie informowania operacyjnego.

Jedną z wersji tej metody polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca przyznaje określoną wartość wyrażoną w procentach, która odzwierciedla jego znaczenie kryterium dla osiągnięcia celu (tab. 2.2, kolumna pierwsza).

Wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza najwyższą ocenę wobec danego kryterium (tab. 2.2, kolumny 2–4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumuje się w dolnym wierszu tabeli.

Tabela 2.2.

Tabela porównawcza wariantów działania (wariant)

Kryterium / wartość w %	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
K – I / 25%	4 / 1	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

Tabela 2.3. przedstawia inną wersję tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określono stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisuje się wartości w przedziale 1–3, gdzie 3 jest oceną najwyższą w odniesieniu do danego kryterium.

Tabela 2.3.

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium	Znaczenie kryterium	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Straty	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Zabezpieczenie logistyczne	4	1 / 4	3 / 12	2 / 8
Dowodzenie	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		6 / 17	11 / 35	11 / 36

Przedstawione sposoby porównania wariantów obrazują jak sztab może wybrać wariant, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. **Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji przez dowódcę.** Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

2.2.2. Decyzja i zamiar dowódcy

Drugim etapem fazy planowania jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie tego wyboru jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wyбір wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania – czyli **przedstawienie zamiaru działania**.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas przedstawiania zamiaru jest on notowany przez wyznaczonego oficera, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu operacyjnego – zamiar działania.

Struktura zamiaru nie jest ściśle sformalizowana, powinien on jednak zawierać następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy;
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości, rejonny kluczowe);
- podział sił;
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Odprawa decyzyjna

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. Najlepiej, aby odbywała się ona w pomieszczeniu wyznaczonym specjalnie do prowadzenia różnego rodzaju odpraw, w celu uniknięcia zakłócania pracy innych zespołów funkcjonalnych SD. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy komórek organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

W trakcie odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma **przestrzeganie dyscypliny czasowej** oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę.

Odprawa decyzyjna nie stanowi forum dla dyskusji oficerów sztabu, który wariant działania i z czyjego punktu widzenia jest lepszy – to już zostało przedyskutowane (podczas rozważania i porównania wariantów). Do momentu rozpoczęcia odprawy sztab już ustalił wariant rekomendowany.

Układ odprawy decyzyjnej może być następujący:

1. Wprowadzenie, zapoznanie z przebiegiem odprawy – szef sztabu.
 - a. Przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy.
 - b. Przedstawienie porządku odprawy.
2. Krótka charakterystyka sytuacji⁵ w swoich obszarach odpowiedzialności przez:
 - a. Szefa sekcji dowodzenia (położenie wojsk własnych, sąsiedzi, przełożony).
 - b. Szefa zespołu wsparcia działań.
 - c. Szefa zespołu wsparcia dowodzenia.
 - d. Przedstawiciela zespołu zabezpieczenia działań.
 - e. Inne osoby funkcyjne według potrzeb (np. oficer odpowiedzialny za współpracę cywilno-wojskową, jeżeli działania są prowadzone poza granicami kraju).
3. Przedstawienie wpływu terenu na działania własne i przeciwnika – szef sekcji rozpoznania.
4. Przedstawienie prawdopodobnego sposobu (sposobów) działania przeciwnika – szef sekcji rozpoznania.
5. Przedstawienie wariantów działania wojsk własnych – szef sekcji planowania.
6. Wskazanie wariantu rekomendowanego – szef sztabu.

⁵ Punkt ten pomija się w przypadku, gdy dowódca jest wystarczająco zorientowany w sytuacji, jeśli czas jest ograniczony lub jeżeli te informacje nie mają istotnego wpływu na warianty przyszłego działania wojsk własnych.

7. Pytania do oficerów sztabu dotyczące wariantów działania – dowódca.
8. Wybór wariantu działania, ogłoszenie zamiaru działania, podanie ewentualnych dodatkowych wytycznych do dalszej pracy – dowódca.

Jeżeli posiadany czas na to pozwala lub dowódca tego wymaga, po punkcie piątym porządku odprawy oficerowie odpowiedzialni za rodzaje wojsk mogą krótko scharakteryzować sposób wsparcia i zabezpieczenia przygotowanych wariantów działania przez poszczególne rodzaje wojsk.

2.2.3. Opracowanie planu działania

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

Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan działania zawiera zazwyczaj:

- grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - linie rozgraniczenia;
 - inne linie koordynacyjne;
 - obiekty do opanowania;
 - inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone;
- grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.
 - potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
 - kto (jakie siły);
 - co (jaki rodzaj działań);
 - gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni);
 - kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania).

2.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego

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

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów**. Część główna rozkazu obejmuje:

- nagłówek;
- część zasadniczą;
- część końcową.

Część zasadnicza rozkazu operacyjnego zawiera zawsze pięć standartowych punktów:

1. SYTUACJA
2. ZADANIE
3. REALIZACJA
4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE
5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na niższych szczeblach dowodzenia (brygada, batalion) dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na folii (kalce). Dokument przyjmuje wówczas formę **rozkażu na oleacie**.

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest sekcja planowania, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj szef G/S3 lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie komórki organizacyjno-funkcjonalne dowództwa.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Przełożony określa w nim podwładnemu **CO** ma wykonać, nie precyzując **JAK** ma to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie walki (operacji) **1/3 przeznaczona jest na pracę własną** sztabu danego szczebla dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia operacyjnego. Rozkaz operacyjny dostarczany jest w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Integralną częścią rozkazu operacyjnego są aneksy sporządzane jako jego uzupełnienie, a także w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełniają się apendyksami.

2.2.4.1. Opracowanie aneksów do rozkazu operacyjnego

Celem sporządzania aneksów jest zmniejszenie objętości zasadniczego dokumentu. Aneksy służą przede wszystkim do poinformowania dowódców jednostek bojowych o przedsięwzięciach wsparcia i zabezpieczenia realizowanych na ich rzecz. Mogą także zawierać wskazówki (wytyczne) dowódcy brygady / dywizji dla

dowódców jednostek wsparcia, specjalistycznych lub dowódców innych rodzajów wojsk.

Zasadą jest natomiast⁶, że aneks nie powinien być rozkazem dla jednostek wsparcia, specjalistycznych czy innych rodzajów wojsk. Oznacza to, iż podległy dowódca np. dywizjonu artylerii nie może wysłać go podwładnym jako swego rozkazu operacyjnego, lecz na podstawie zadania otrzymanego od przełożonego powinien opracować własny rozkaz dowódcy dywizjonu.

Aneks może posiadać uzupełnienia nazywane apendyksami. Aneksy są oznaczone kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C. itd.), natomiast apendyksy numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi.

Aneksy załącza się do rozkazu w takiej kolejności, w jakiej w głównej części rozkazu występuje problematyka w nich poruszana.

Wyróżnia się trzy rodzaje aneksów (apendyksów):

- pisemne;
- graficzne;
- tabelaryczne.

Aneksy pisemne zawierają zazwyczaj pięć punktów głównych takich samych jak rozkaz operacyjny⁷. Przyjmuje się, że informacje zawarte w rozkazie nie powinny być powtarzane w aneksach. Dopuszczalne jest jednak, aby szczególnie ważne informacje, na które dowódca chce zwrócić uwagę podwładnych, były w nich powtórzone.

Aneksy (apendyksy) graficzne to różnego rodzaju szkice i schematy umieszczone na oleatach (folii, kalce) i mapach z naniesionym planowanym lub aktualnym położeniem oddziałów i pododdziałów, ich działaniem, trasami przegrupowania, urządzeniami logistycznymi, itp.

Aneksy (apendyksy) tabelaryczne opracowywane są, gdy istnieje potrzeba przedstawienia zestawień, porównań i innych danych w formie tabelarycznej w celu udokładnienia lub rozwinięcia danych zawartych w rozkazie lub aneksie pisemnym.

Aneksy oraz uzupełniające je apendyksy opracowuje się stosownie do potrzeb, a ich ilość określana jest każdorazowo przez wykonującego rozkaz (plan) na podstawie rzeczywistych potrzeb wynikających z konkretnego zadania.

2.2.4.2. Opracowanie apendyksów do aneksów

Apendyksy są uzupełnieniami aneksów. Wszystkie treści, które nie znajdują swojego miejsca w części zasadniczej rozkazu operacyjnego oraz w aneksach, a muszą być przekazane podwładnym, zawierane są w apendyksach. Apendyksy mogą być

⁶ STANAG 2014, par. 29, 30.

⁷ Zasada ta nie odnosi się do niektórych specyficznych aneksów np. ROZPOZNANIE; WSPARCIE OGNIOWE; ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE. Układ załączników do planów i rozkazów operacyjnych zawarty jest w STANAGU 2014.

opracowane w różnej formie, a ich liczba zależy od wykonawcy danego aneksu. Zwykle jest to oleata z narysowaną koncepcją działania jednostek rodzaju wojsk, którego dotyczy dany aneks. Mogą także być to tabele, wzorce doktrynalnego działania przeciwnika itd. Forma oraz układ apendyksów nie jest sformalizowany. Wykaz załączonych apendyksów, oznaczonych kolejnymi cyframi arabskimi, umieszcza się zawsze na końcu aneksu.

2.3. Stawianie zadań

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

- szczebla dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wykszolenia dowódcztw;
- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania i jego myśl przewodnią.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

- na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)⁸.

⁸ Wyjątkowo na szczeblu brygady.

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego” możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie skupienia głównego wysiłku.

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

- przez oficerów łącznikowych;
- przez kurierów;
- przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

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

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym (pisemno – graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

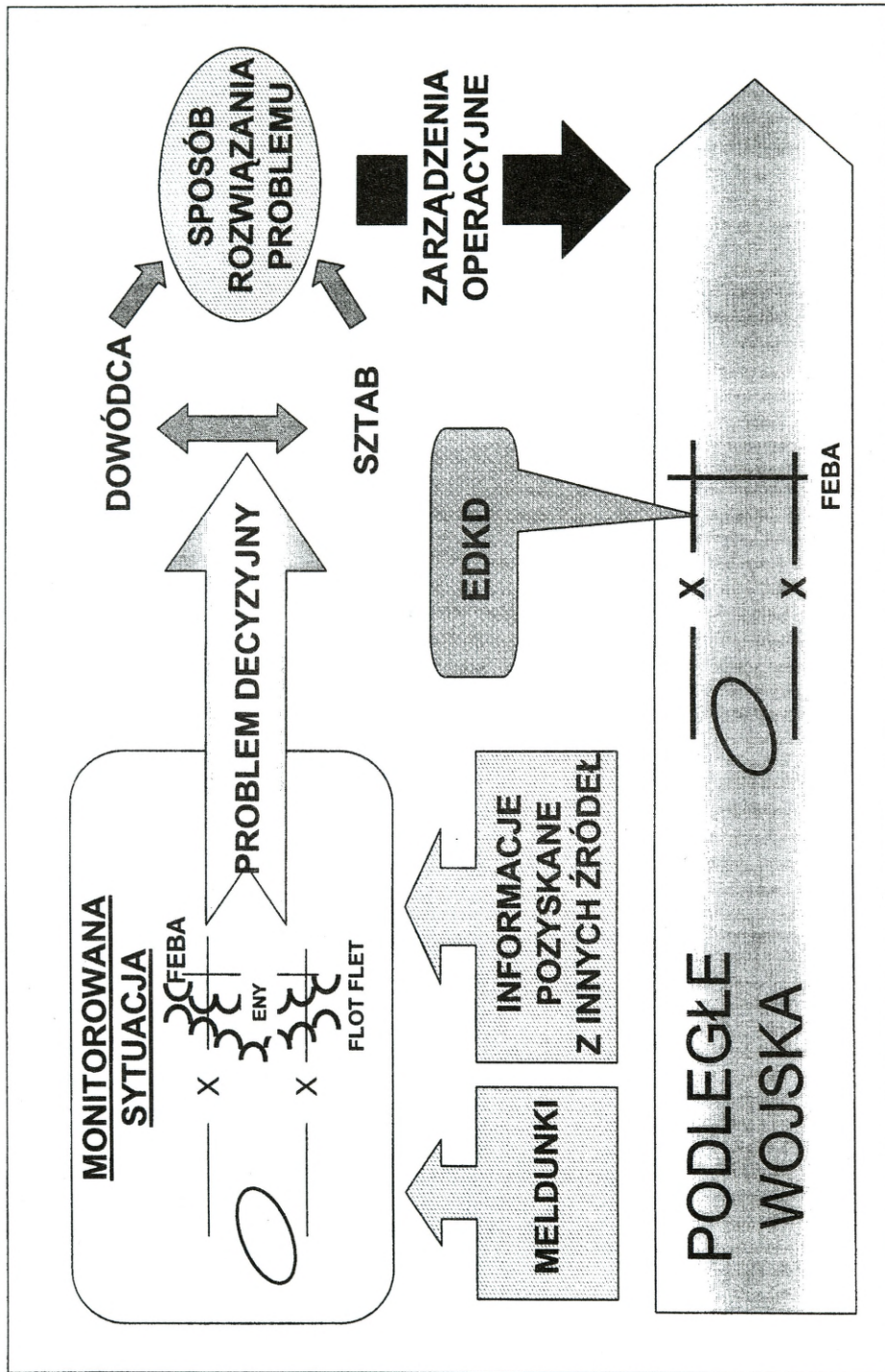
2.4. Kontrola

Kontrola (rys. 2.7.) stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – **ustalania położenia**.

Celem kontroli – fazy procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz efektywności ich wprowadzania w życie.

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

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez wskazywanie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania jakim jest osiągnięcie celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.



Rys. 2.7. Istota kontroli jako czwartej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

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

Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- wytyczne koordynujące;
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli **jest organizacja synchronizacji działań** realizowana w celu:

- sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;
- upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji. Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych;

- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

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

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

Grupy (zespoły) kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku **niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych**. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno-funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Ustanowienie EDKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy **podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym**.

Sytuacja monitorowana jest na **mapach sytuacyjnych**. W celu ułatwienia porównania stanu zaplanowanego z rzeczywistym, należy jako jednej z folii na mapie sytuacyjnej używać aneksu „Plan działania” do własnego rozkazu operacyjnego – co pozwala na łatwe ustalanie stopnia realizacji planu.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych**.

* *
*

Nawet pobieżna analiza przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia pozwala na zidentyfikowanie specyfiki pracy sekcji dowodzenia na tle przedsięwzięć całości procesu. Charakterystyka poszczególnych faz, etapów i czynności upoważnia do stwierdzenia, iż sekcja dowodzenia zaangażowana będzie przede wszystkim w realizację fazy I (ustalenie położenia) oraz IV (kontrola), w pozostałych zaś uczestniczyć będzie w symbolicznym raczej zakresie. Twierdzenie to znajduje swoje potwierdzenie w wynikach badań i rozważań, które przedstawiono w rozdziale 3.

METODYKA PRACY SEKCJI DOWODZENIA NA SD BRYGADY / DYWIZJI

Przedstawione w rozdziale trzecim wyniki badań i rozważań skoncentrowane zostały wokół trzech głównych, zdaniem autora, problemów rzutujących na funkcjonowanie sekcji dowodzenia. Owe problemy to szczegółowe zadania sekcji dowodzenia brygady / dywizji, metodyka pracy sekcji (i w licznych przypadkach także dowódcy pracującego w sekcji dowodzenia) oraz wymagania w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji w ramach przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

3.1. Zadania dowódcy i sekcji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady / dywizji w trakcie realizacji zasadniczych przedsięwzięć cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Punktem wyjścia do rozważań dotyczących zadań sekcji dowodzenia były ustalenia dotyczące dowódcy i sztabu, określone w sojuszniczym dokumencie *ATP – 3.2. Land Operations* (Działania Lądowe). Ustalenia te egzemplifikują sojusznicze rozumienie podziału funkcji dowodzenia pomiędzy dowódcę i wspierający go sztab. Zgodnie ze wspomnianą publikacją, główne zadania dowódcy to:

1. Znajomość zamiaru przełożonego.
2. Przewidywanie rozwoju sytuacji.
3. Podejmowanie decyzji.
4. Określanie zadań dla podwładnych.
5. Podział sił i środków do wykonania zadania.
6. Dowodzenie podległymi siłami.
7. Utrzymanie zdolności bojowej wojsk.
8. Motywowanie podwładnych.
9. Sprawowanie przywództwa.

Analizując przedstawione powyżej zadania, nietrudno dojść do wniosku, iż podczas pracy w sekcji dowodzenia zasadnicze zadania dowódcy koncentrują się na punktach: 6, 8, 9.

Z kolei zadania sekcji dowodzenia wynikają z podobnych ustaleń dotyczących zadań sztabu, który powinien:

1. Gromadzić informacje.
2. Oceniać informacje.
3. Przewidywać rozwój sytuacji.
4. Informować dowódcę.
5. Przedstawiać dowódcy propozycje rozwiązywania problemów decyzyjnych.
6. Przekazywać zadania w imieniu dowódcy.
7. Współuczestniczyć w sprawowaniu kontroli.
8. Koordynować działania.

Nakładając te zadania na strukturę funkcjonalną części operacyjnej SD brygady / dywizji stwierdzić można, że zasadnicze zadania sekcji dowodzenia pokrywają się, **choć w różnym stopniu w odniesieniu do poszczególnych punktów i w zależności od aktualnie realizowanej fazy cyklu decyzyjnego**, z przedstawionymi powyżej zadaniami ogólnymi sztabu.

W kolejnych fragmentach podrozdziału 3.1. przedstawione zostały główne zadania realizowane przez sekcję dowodzenia oraz dowódcę. W przypadku tego ostatniego zadania dotyczą w zasadzie tylko tych przedsięwzięć, które realizowane są w ramach dowodzenia w trakcie bieżących działań.

3.1.1. W trakcie ustalania położenia

a. Dowódca brygady / dywizji

- nakazanie kierownikowi zespołu wsparcia dowodzenia potwierdzenia przełożonemu otrzymania rozkazu operacyjnego;
- zapoznanie się z rozkazem przełożonego;
- zapoznanie się z aktualną sytuacją.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- ustalenie i przedstawienie na mapie sytuacyjnej aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady / dywizji 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 / dywizji;
- przygotowywanie meldunków o sytuacji za brygadę / dywizję;
- przedstawianie dowódcy meldunków do podpisania;
- przesyłanie w imieniu dowódcy (poprzez sekcję wsparcia dowodzenia) meldunków do przełożonego.

3.1.2. W trakcie analizy zadania

a. Dowódca brygady / dywizji

Na czas przeprowadzenia analizy zadania dowódca zazwyczaj przebywać będzie w sekcji planowania zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji.

- przeprowadzenie szczegółowej analizy zadania.
- sformułowanie sprecyzowanego zadania własnego.
- określenie myśli przewodniej.
- sprecyzowanie i przekazanie szefowi sztabu wytycznych do pracy sztabu, w tym informacji, które muszą być przekazane podwładnym w ramach zarządzeń przygotowawczych.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- kontynuowanie 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 sekcji informacyjnej), przede wszystkim w zakresie części głównej oraz aneksów „Plan działania” i „Rozpoznanie”.
- przygotowanie danych do informowania operacyjnego dotyczących aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania (w dywizji – poszczególnych brygad, w brygadzie – poszczególnych batalionów).

3.1.3. W trakcie informowania operacyjnego

a. Dowódca brygady / dywizji

- kontynuacja kierowania bieżącymi działaniami w sekcji dowodzenia;
- może wziąć udział w informowaniu operacyjnym.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji.

- przedstawienie (kierownik lub przedstawiciel sekcji dowodzenia) w trakcie informowania operacyjnego danych dotyczących aktualnej sytuacji elementów ugrupowania bojowego (w dywizji – sytuacja brygad, w brygadzie – sytuacja batalionów) – por. zał. 1;
- po przygotowaniu przez sekcja planowania zarządzenia przygotowawczego zapoznanie się z jego treścią;
- przyjęcie wytycznych szefa sztabu do dalszej pracy;
- jeżeli plan pracy został przedstawiony na informowaniu operacyjnym – zapoznanie się z planem pracy dowództwa.

3.1.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania

a. Dowódca brygady / dywizji

- kontynuowanie poprzednich czynności lub;
- prowadzenie oceny czynników we własnym zakresie i ustalenie wariantów działania równoległe lecz oddzielnie od sekcji planowania lub;
- uczestniczenie w pracy sekcji planowania w ramach oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- na żądanie sekcji planowania i innych zespołów funkcjonalnych przekazywanie aktualnych informacji dotyczących sytuacji wojsk własnych.

3.1.5. W trakcie rozważenia wariantów działania

a. Dowódca brygady / dywizji

- jak w trakcie poprzedniej czynności.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- jak w trakcie poprzedniej czynności.

3.1.6. W trakcie porównania wariantów działania

a. Dowódca brygady / dywizji

- jak w trakcie poprzedniej czynności.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- jak w trakcie poprzedniej czynności.
- przygotowanie danych do odprawy decyzyjnej.

3.1.7. W trakcie odprawy decyzyjnej

a. Dowódca brygady / dywizji

- wysłuchanie oficerów sztabu.
- podjęcie decyzji (wybór jednego z wariantów działania).
- ogłoszenie swojego zamiaru.
- w razie potrzeby określenie dodatkowych wytycznych dotyczących dalszej pracy sztabu.
- zapoznanie się i podpisanie wstępnego zarządzenia operacyjnego (jeżeli jest sporządzane).

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- przedstawienie (kierownik lub przedstawiciel sekcji) w momencie określonym przez szefa sztabu informacji dotyczących:

- ◆ położenia;
- ◆ zadania;
- ◆ aktualnego działania:
 - przełożonego;
 - wojsk własnych (w dywizji – brygad, w brygadzie – batalionów);
 - sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia).

3.1.8. W trakcie sporządzania planu działania

a. Dowódca brygady / dywizji

- uczestniczenie w sporządzaniu planu w zespole planowania lub;
- kontynuowanie kierowania bieżącymi działaniami.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- kontynuowanie poprzednich zadań, ciągłe monitorowanie sytuacji;
- zgodnie z potrzebami przekazywanie do sekcji planowania danych o aktualnej sytuacji, niezbędnych do przygotowania wstępnego zarządzenia operacyjnego (o ile takowe jest sporządzanie) – zał. 2;
- zapoznanie się z wstępnym zarządzeniem operacyjnym, o ile jest sporządzane.

3.1.9. W trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego

a. Dowódca brygady / dywizji

- sprawdzenie poprawności rozkazu, szczególnie w zakresie punktu 3. – zapis zamiaru działania i zadań dla wykonawców.
- podpisanie rozkazu operacyjnego.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- aktualizacja informacji o wojskach własnych dla sekcji planowania (zał. 3);
- 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.

3.1.10. W trakcie stawiania zadań

a. Dowódca brygady / dywizji

Efektywnym rozwiązaniem jest postawienie zadań dowódcom brygad na SD dywizji (dowódcom batalionów na SD brygady) w ramach odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań. W takiej sytuacji do zadań dowódcy należy:

- przedstawienie zadania własnego oraz zamiaru działania (może to zrobić szef sztabu);
- postawienie zadań podległym dowódcom (w tym także sprecyzowanie podziału sił i określenie zasadniczych elementów dowodzenia i koordynacji działań);
- podsumowanie stawianie zadań (może go w tym zastąpić szef sztabu);
- wyjaśnienie wątpliwości i odpowiedzenie na pytania podległych dowódców, szefa sztabu, oficerów sztabu;
- sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych dowódców (po opuszczeniu miejsca odprawy przez oficerów sztabu);
- wydanie dodatkowych wytycznych, jeżeli jest taka potrzeba.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- 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) – por. zał. 4. Zadanie to wykonać mogą również oficerowie łącznikowi delegowani przez te siły.

3.1.11. W trakcie kontroli

a. Dowódca brygady / dywizji

- określenie kierownikowi sekcji dowodzenia zakresu swobody działania sekcji w obszarze podejmowania decyzji wynikających z rozwoju sytuacji;
- zapoznanie się z meldunkami o sytuacji od podwładnych;
- zapoznawanie się z zarządzeniami operacyjnymi przełożonego;
- śledzenie i ocena rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji co do rozwiązywania problemów wynikających z rozwoju sytuacji;
- wydawanie wytycznych do przygotowania zarządzeń operacyjnych;
- sprawdzenie i podpisanie zarządzeń operacyjnych.

b. Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia SD brygady / dywizji

- odbieranie meldunków od podwładnych dowódców;
- przyjmowanie zarządzeń operacyjnych od przełożonego;
- monitorowanie informacji pochodzących z WSD, TSD oraz PPD – w dywizji, z WSD (PDO) i TSD – w brygadzie;
- nanoszenie uzyskanych informacji na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia i tym samym monitorowanie sytuacji (zał. 5, 6);

- ciągłe śledzenie i ocena rozwoju sytuacji – porównywanie stanu rzeczywistego z planem, w tym także ciągła ocena zdolności bojowej podległych wojsk;
- prowadzenie (aktualizacja) zestawienia sił i środków brygady / dywizji (zał. 7);
- 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:
 - ◆ rozmieszczeni 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 (zał. 8, 9);
- 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 (zał. 10, 11);
- kierowanie (na polecenie szefa sztabu) oficerów do składu WSD i PPD (PPD tylko w dywizji).

Każda informacja, które weszła do sekcji dowodzenia lub została wysłana do określonego adresata, a także czynności podjęte w związku z tymi informacjami muszą być zapisywane w dzienniku działań sekcji dowodzenia (zał. 12).

3.2. Metodyka pracy dowódcy i sekcji dowodzenia brygady / dywizji w trakcie realizacji cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Dla właściwego zrozumienia metodyki i technologii pracy sekcji dowodzenia konieczne jest uświadomienie sobie pewnej specyfiki jej działania. Sekcja dowodzenia realizuje niejako w sposób ciągły dwie fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia: ustalanie położenia i kontrolę (rys. 3.1). W innych fazach, etapach i czynnościach uczestniczy, o ile jest potrzebna, np. poprzez udział oficerów sekcji w odprawach sztabowych czy zasilanie informacją innych zespołów funkcjonalnych SD

(por. podr. 3.1). Oznacza to, iż w czasie gdy inne sekcje (np. planowania) rozpatrują problemy przyszłych działań, w sekcji dowodzenia w sposób ciągły:

- przyjmowane są meldunki od podwładnych;
- monitorowane są bieżące działania – prowadzona w sposób ciągły aktualna mapa sytuacyjna sekcji dowodzenia;
- przygotowane są meldunki do przełożonego;
- przygotowywane są zarządzenia operacyjne dla podwładnych;
- przesyłane są do innych elementów funkcjonalnych SD (na inne SD własnego szczebla dowodzenia) informacje o aktualnej sytuacji.

Metodyka i technologia pracy sekcji dowodzenia musi być postrzegana przez pryzmat tych stałych przedsięwzięć.

Podobnie w przypadku dowódcy, rozpatrując sekcję dowodzenia, należy postrzegać metodykę pracy dowódcy w jej ramach w zależności od sposobu pracy, jaki dowódca przyjął (rys. 3.2).

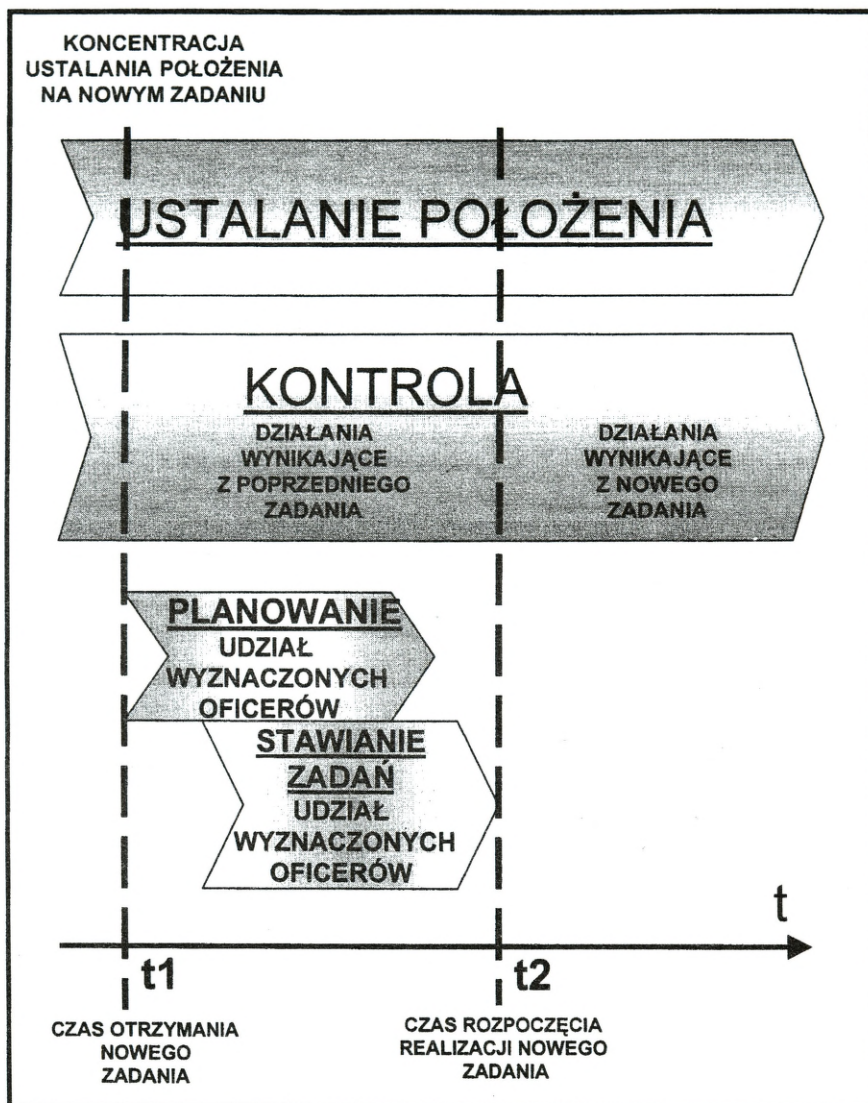
Jeżeli dowódca pozostawi zasadnicze prace planistyczne podległemu sobie sztabowi, wówczas metodyka jego pracy będzie bardzo bliska pracy sekcji dowodzenia. Wyjątkami są tutaj:

- czynność analizy zadania, którą dowódca prowadził będzie zazwyczaj wraz z szefem sztabu, zwykle w zespole planowania;
- podjęcie decyzji, co oznacza udział dowódcy w odprawie decyzyjnej – czyli również wykonywanie zadań poza sekcją dowodzenia.

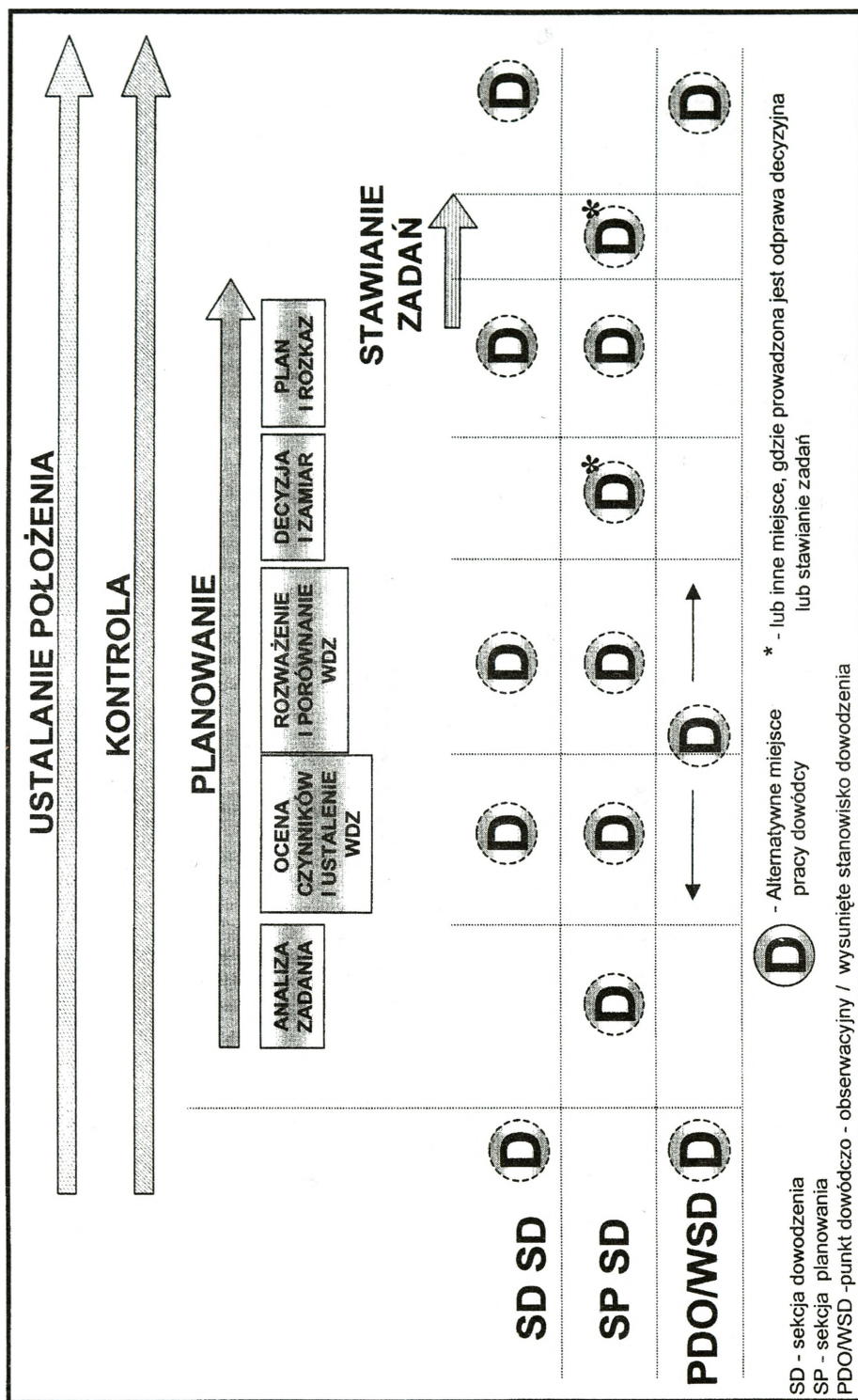
Jeżeli dowódca włączy się w prace planistyczne osobiście, przekazując kierownikowi sekcji dowodzenia określone uprawnienia, wówczas:

- w fazie ustalania położenia i kontroli sprawował będzie swoje funkcje w zasadzie w sekcji dowodzenia (w fazie kontroli często także na WSD/PDO);
- w fazie planowania i stawiania zadań – przebywał będzie w zasadzie w sekcji planowania.

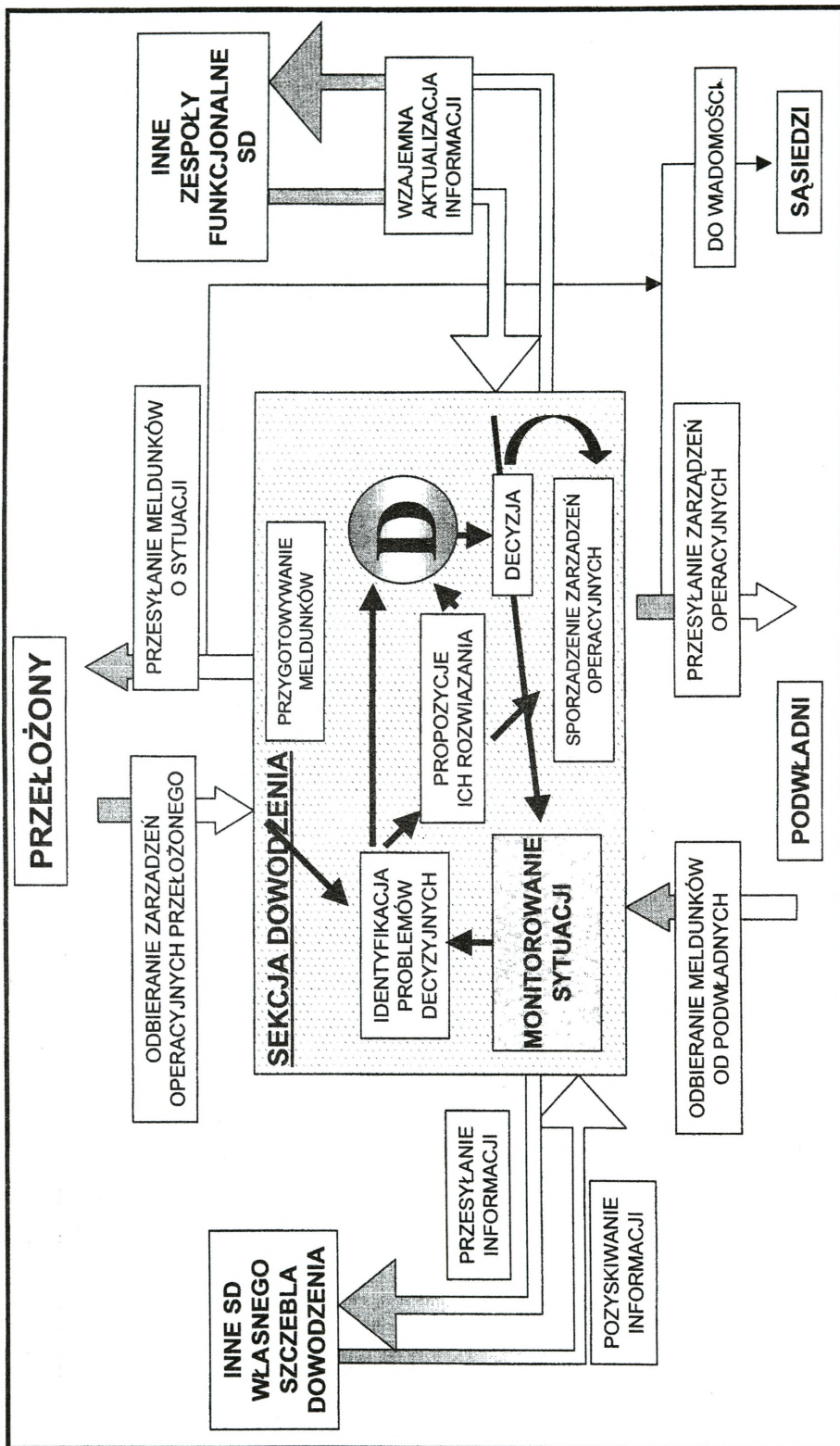
Istotę technologii pracy dowódcy i zespołu dowodzenia oraz ich wzajemnego wpływu w tym zakresie przedstawia rysunek 3.3.



Rys.3.1. Specyfika pracy sekcji dowodzenia - ciągłość faz ustalania położenia i kontroli



Rys. 3.2. Wpływ sposobu i miejsca pracy dowódcy ma metodykę i technologie jego działania



Rys. 3.3. Istota technologii pracy sekcji dowodzenia brygady / dywizji

3.2.1. W trakcie ustalania położenia

a. Dowódca

Zapoznaje się z aktualną sytuacją ustaloną przez zespół dowodzenia na podstawie meldunków i obrazowaną na mapie sytuacyjnej zespołu dowodzenia.

Zapoznaje się z rozkazem operacyjnym otrzymanym od przełożonego.

b. Sekcja dowodzenia

W trakcie ustalania położenia sekcja dowodzenia w zasadzie realizuje także czynności związane z fazą kontroli dotyczącą poprzedniego zadania. Po otrzymaniu nowego rozkazu sekcja dokonuje aktualizacji posiadanych informacji dotyczących rzeczywistej sytuacji na polu walki. Odbywa się to na podstawie meldunków od podwładnych. Jeżeli od ostatniego meldunku terminowego zaszły lub mogły zajść poważne zmiany w sytuacji, kierownik sekcji dowodzenia ma prawo w imieniu dowódcy zażądać od podległych dowódców meldunków doraźnych. Po ich otrzymaniu informacje uzyskane w ten sposób służą do aktualizacji mapy sytuacyjnej. Jako że podwładni dowódcy meldują swoją sytuację o jeden szczebel w dół (dowódca batalionu melduje położenie kompanii / baterii, dowódca brygady położenie batalionów / dywizjonów) sytuacja na mapie sytuacyjnej zespołu dowodzenia monitorowana jest dwa szczeble w dół (w brygadzie - do szczebla kompanii, w dywizji – do szczebla batalionu). **Nie oznacza to, że dowódca dowodzi „przez szczebel”, lecz że „widzi” dwa szczeble w dół.**

Procedura postępowania z otrzymanym meldunkiem obejmuje następujące czynności:

- odebranie meldunku;
- zapisanie w dzienniku działania zespołu dowodzenia faktu otrzymania meldunku;
- powiadomienie dowódcy o otrzymanym meldunku;
- zapoznanie się z jego treścią;
- naniesienie na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia informacji zmieniających sytuację w stosunku do dotychczas posiadanych;
- naniesienie ewentualnych zmian w zestawieniu sił i środków;

Kierownik sekcji dowodzenia ocenia zakres zmian w sytuacji w stosunku do informacji posiadanych w tym zakresie przez sekcję planowania. Jeżeli różnice te są poważne i mogą mieć wpływ na pracę sekcji planowania, w zespole dowodzenia przygotowuje się folię z aktualną sytuacją (kopia folii z mapy sytuacyjnej zespołu dowodzenia) i przekazuje do zespołu planowania.

Ponadto, zgodnie z terminami określonymi przez przełożonego (lub na jego żądanie) sekcja dowodzenia przygotowuje meldunek o sytuacji za dywizję (brygadę). Niezbędne informacje, które powinny znaleźć się w meldunku, a których nie posiada sekcja dowodzenia pozyskiwane są z innych elementów funkcjonalnych SD. Kierownik sekcji dowodzenia przedstawia dowódcy meldunek do podpisu i przekazuje

do sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia, odpowiedzialnego za dalszą dystrybucję dokumentu zgodnie z rozdzielnikiem. Procedura sporządzania i przekazywania meldunku obejmuje:

- sporządzenie meldunku w formie pisemnej, pisemno – graficznej lub graficznej;
- przedstawienie dowódcy meldunku do podpisania;
- odnotowanie w dzienniku działania sekcji dowodzenia faktu sporządzenia i przesłania meldunku;
- przekazanie meldunku do sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia;
- sprawdzenie, czy do sekcji informacyjnej dotarło potwierdzenie, że adresat otrzymał meldunek.

Wariant algorytmu pracy dowódcy i sekcji dowodzenia brygady / dywizji w trakcie ustalania położenia przedstawia rys. 3.4.

3.2.2. W trakcie analizy zadania

a. Dowódca

Metodyka pracy dowódcy w trakcie analizy zadania przedstawiona jest szeroko w opracowaniu *Metody i treść pracy...*¹ w podrozdziale dotyczącym problematyki planowania, w tym prowadzenia analizy zadania. Jednakże, w celu przypomnienia zasadniczych problemów w tym zakresie, na rys. 3.5. przedstawiony został algorytm postępowania dowódcy brygady / dywizji podczas prowadzenia analizy zadania.

b. Sekcja dowodzenia

Jeżeli kontynuowane są działania wynikające z realizacji poprzedniego zadania, sekcja dowodzenia w sposób ciągły monitoruje rozwój sytuacji i w ramach uprawnień udzielonych przez dowódcę reaguje na rozwój sytuacji rozwiązując problemy cząstkowe lub proponuje dowódcy sposoby rozwiązania pojawiających się problemów decyzyjnych.

Ponadto sekcja dowodzenia pobiera (zgodnie z rozdzielnikiem) jeden komplet rozkazu operacyjnego przełożonego i zapoznaje się z nim. Szczególną uwagę poświęca się zrozumieniu:

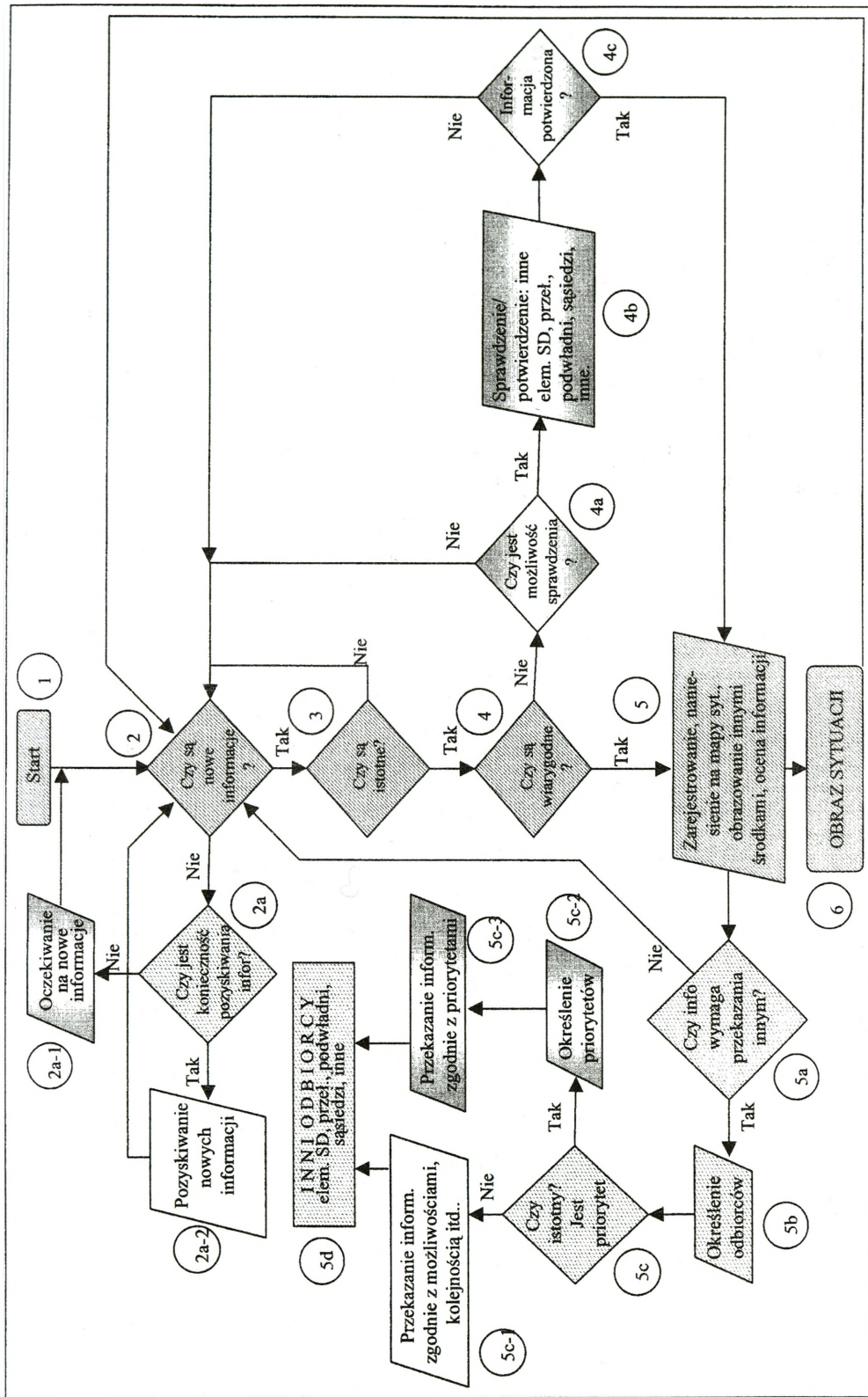
- części głównej (punkty 1 – 5);
- graficznym aneksom „Plan działania” i „Rozpoznanie”.

W razie potrzeby przygotowuje się nowe mapy do prowadzenia mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia.

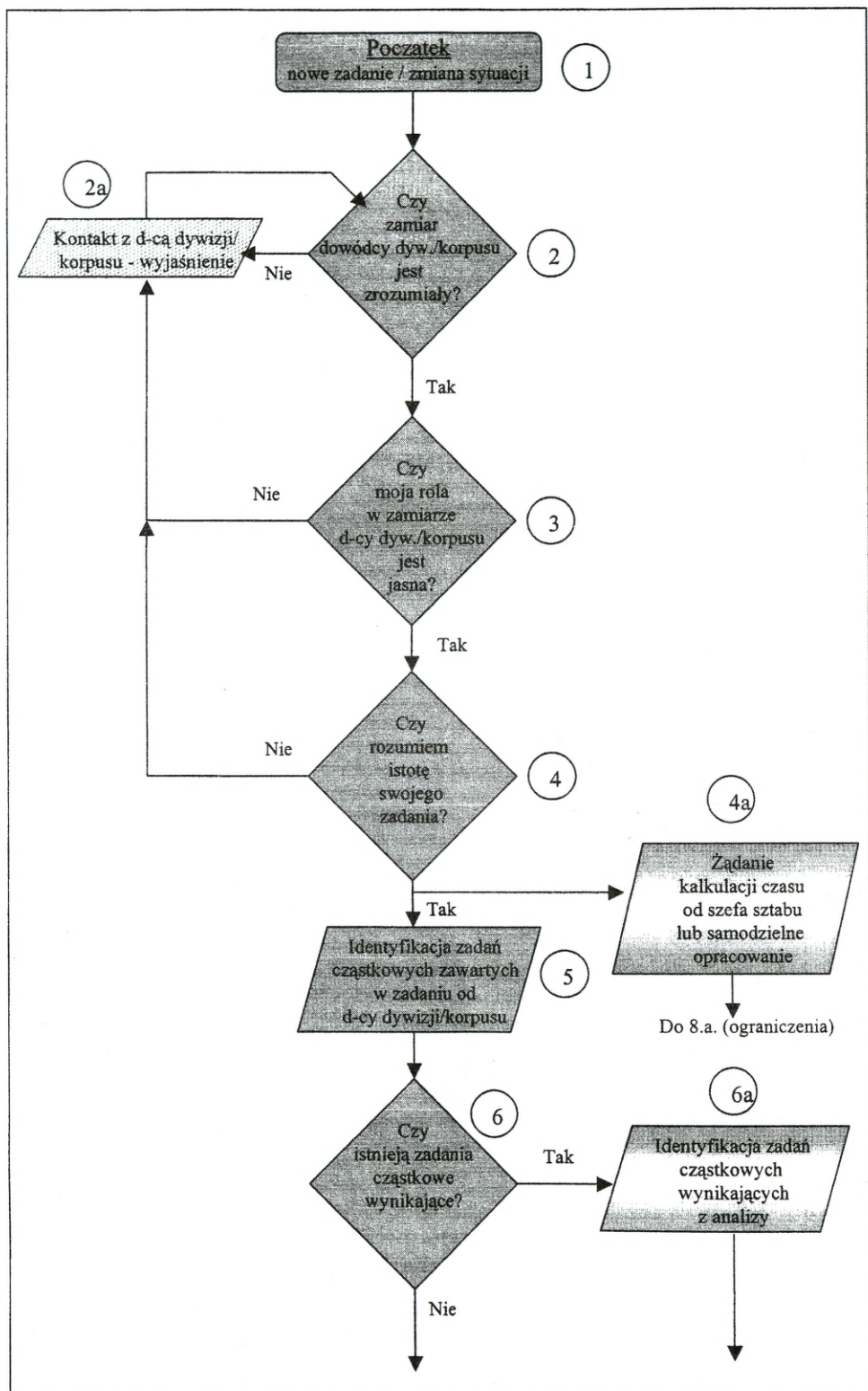
Wyznaczony oficer sekcji przygotowuje dane do informowania operacyjnego:

- graficzne – kopię folii z własnej mapy sytuacyjnej;
- pisemne – niezbędne informacje dotyczące położenia i sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego.

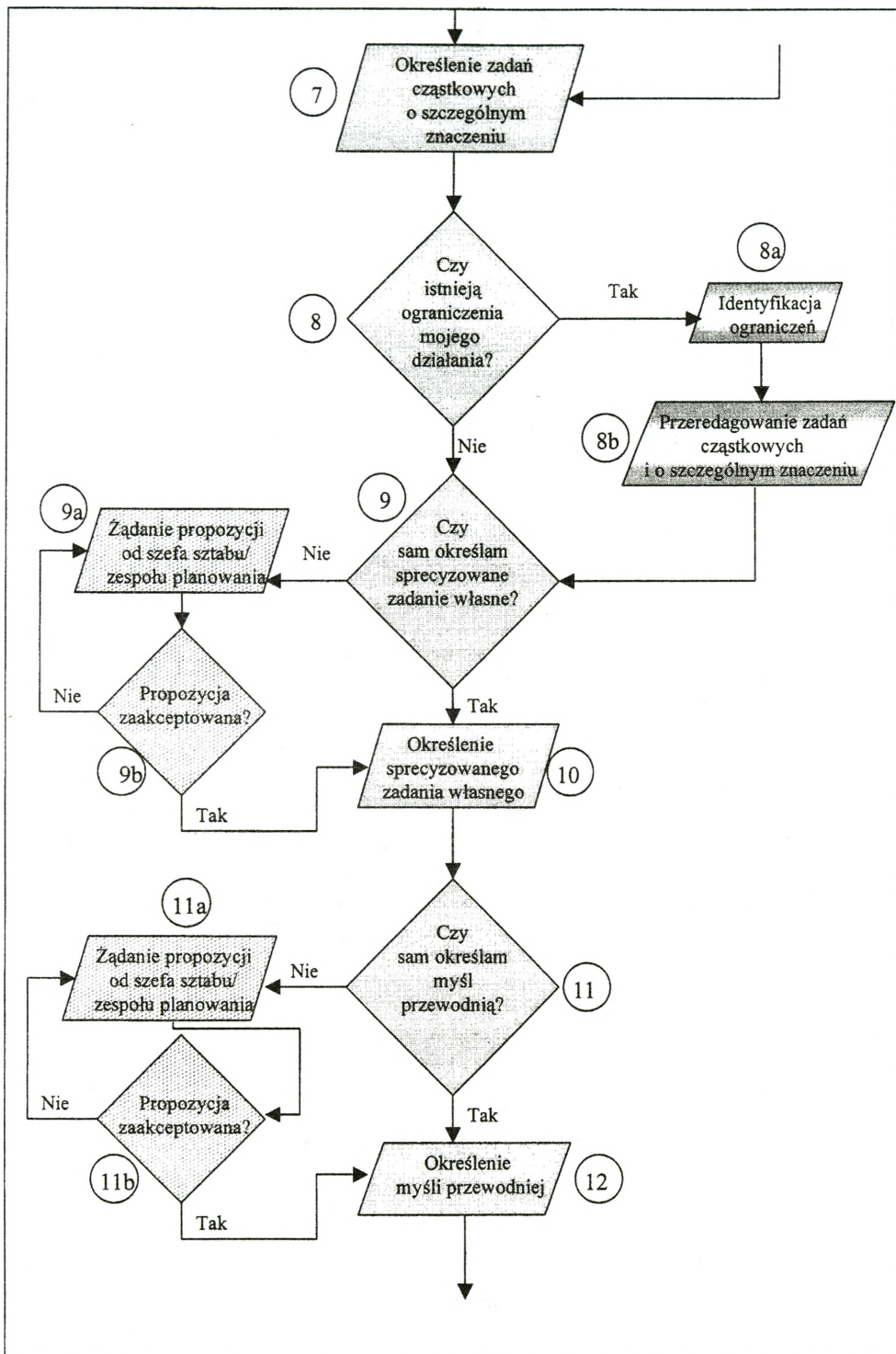
¹ *Metody i treść pracy...*, s.



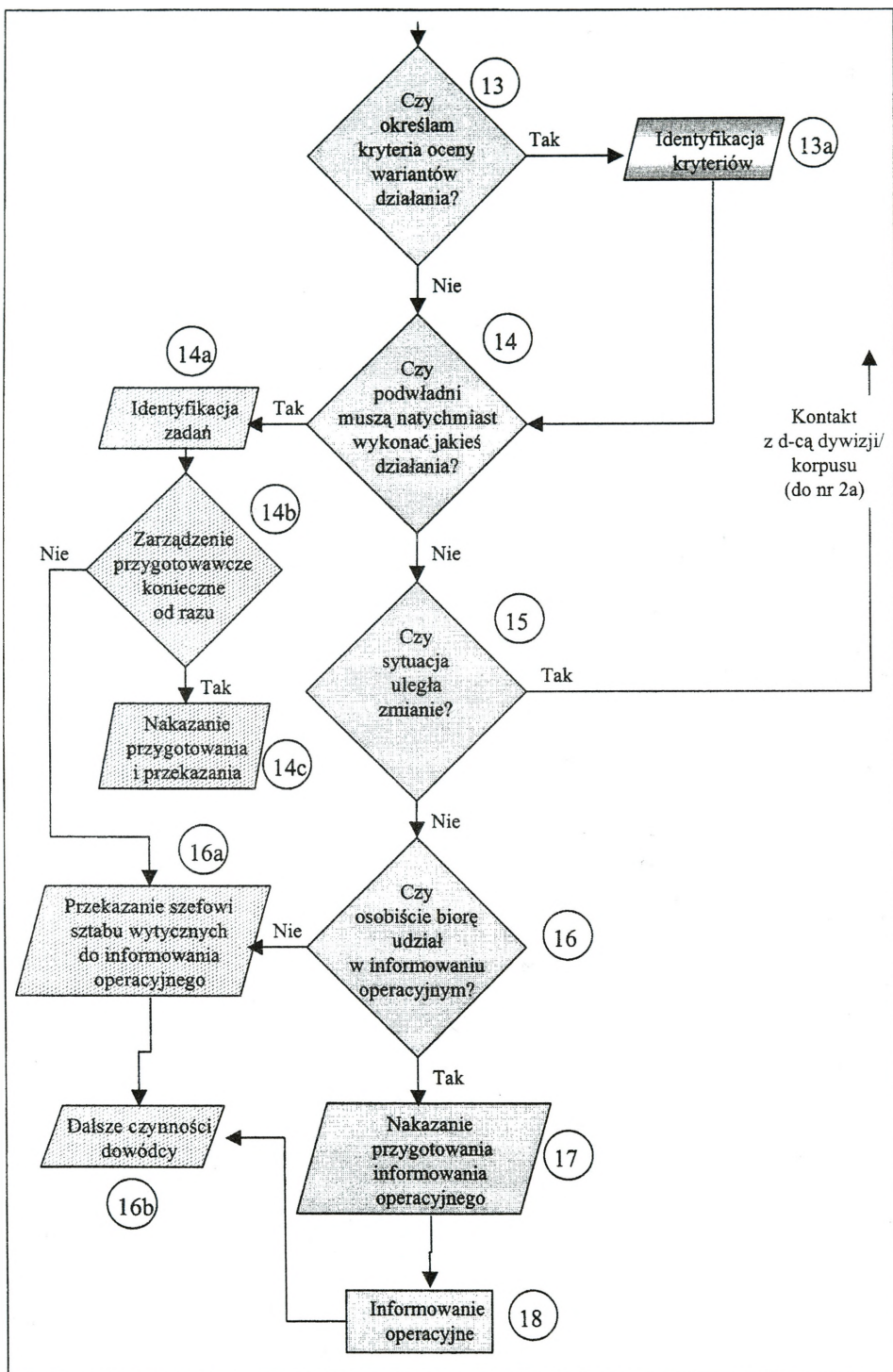
Rys. 3.4. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji i sekcji dowodzenia w trakcie ustalania położenia



Rys. 3.5. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji podczas analizy zadania



Rys.3.5.1. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji podczas analizy zadania.c.d.



Rys. 3.5.2. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji podczas analizy zadania - zakończenie

3.2.3. W trakcie informowania operacyjnego

a. Dowódca

Dowódca zazwyczaj nie bierze udziału w informowaniu operacyjnym. W tym czasie przebywać może w sekcji dowodzenia, kierując działaniami wynikającymi z realizacji **poprzedniego zadania**. W takiej sytuacji dowódca:

- śledzi monitorowaną sytuację;
- identyfikuje pojawiające się problemy decyzyjne;
- podejmuje decyzje co do ich rozwiązania (samodzielnie lub żąda od sekcji dowodzenia propozycji rozwiązania problemu);
- nakazuje kierownikowi sekcji dowodzenia sporządzanie zarządzeń operacyjnych i podpisuje je po ich przygotowaniu i sprawdzeniu;
- zapoznaje się z nadchodzącymi od podwładnych meldunkami o sytuacji.

b. Sekcja dowodzenia

Realizuje swoje stałe czynności związane z fazą kontroli (poprzedniego zadania) i ciągłego ustalania położenia.

W samym natomiast informowaniu operacyjnym uczestniczy kierownik sekcji (lub inny wyznaczonego oficer), przedstawiając, zgodnie z porządkiem odprawy:

- sytuację sąsiadów (położenie, zadania i działania sąsiadów własnego szczebla dowodzenia);
- sytuację wojsk własnych (określenie gdzie znajdują się i jakie zadania wykonują poszczególne elementy własnego ugrupowania bojowego).

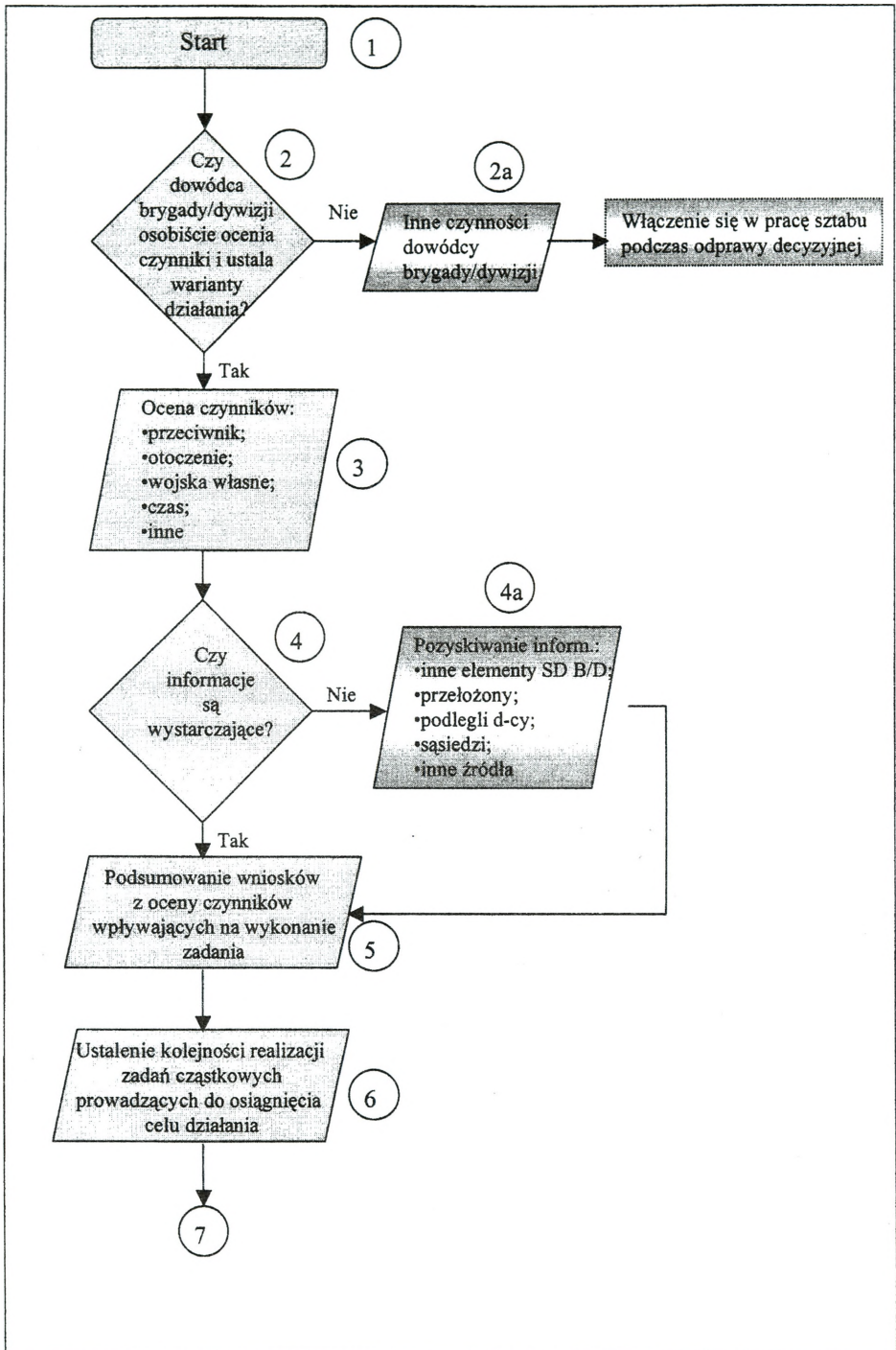
Udzielone na koniec informowania wytyczne szefa sztabu są zapisywane przez przedstawiciela sekcji dowodzenia i referowane następnie pozostałym członkom sekcji.

Po sporządzeniu przez sekcję planowania zarządzenia przygotowawczego, sekcja dowodzenia otrzymuje jedną jego kopię („do wiadomości”) i zapoznaje się z jego treścią. Po otrzymaniu kopii planu pracy dowództwa, kierownik sekcji dowodzenia ustala niezbędne terminy i zadania wynikające z planu i dotyczące organizacji pracy jego sekcji.

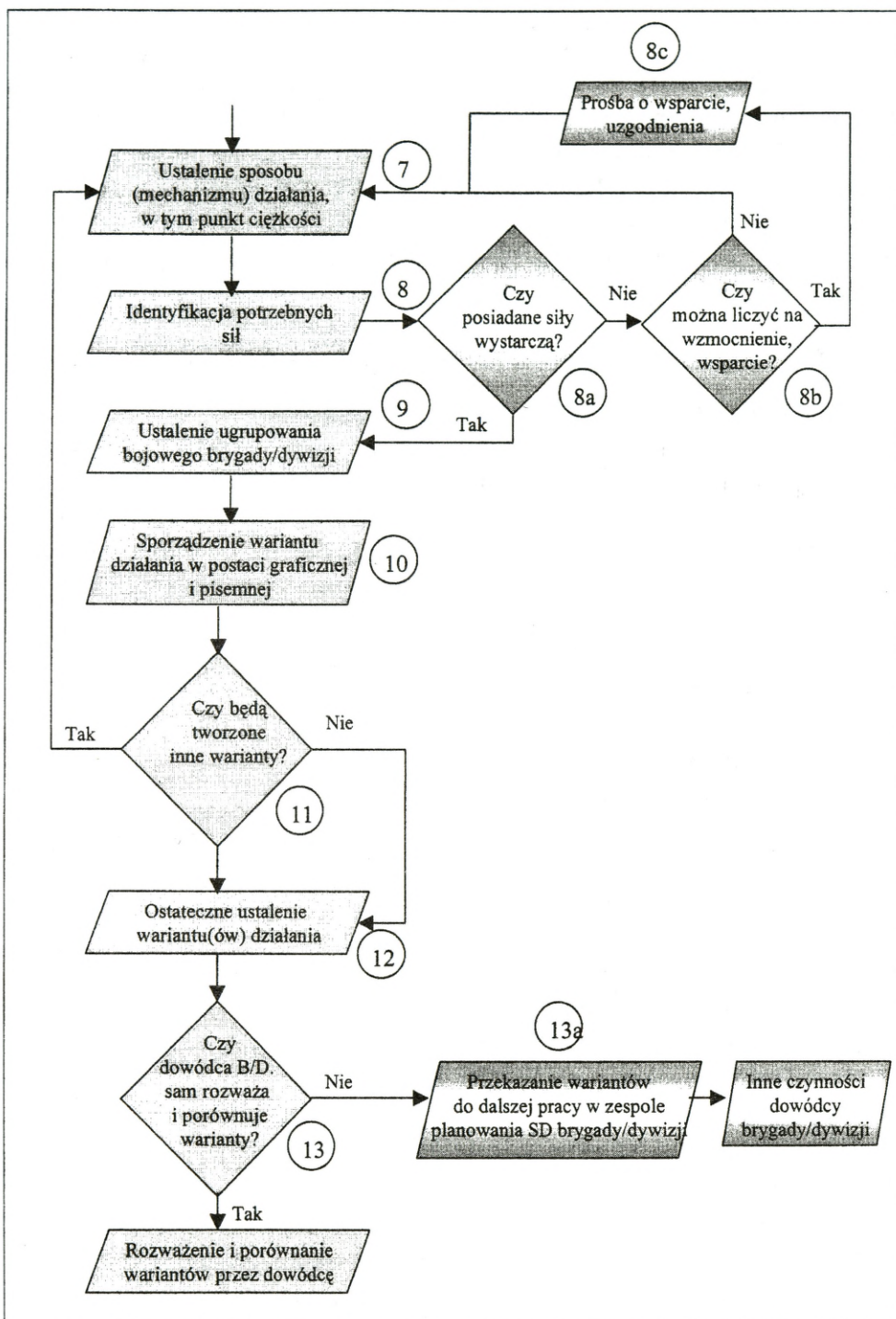
3.2.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania

a. Dowódca

Jeżeli dowódca nie uczestniczy w ocenie czynników i ustaleniu wariantów działania wojsk własnych, jego praca przebiega analogicznie jak w poprzednim etapie. Algorytm pracy dowódcy w trakcie realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego, w przypadku gdy dowódca angażuje się jednak w pracę sekcji planowania lub samodzielnie rozwiązuje problem, przedstawiony został na rysunku 3.6.



Rys. 3.6. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji podczas udziału w ocenie czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania



Rys. 3.6.1. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji podczas udziału w ocenie czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania - zakończenie

b. Sekcja dowodzenia

Na żądanie sekcji planowania (lub innych elementów funkcjonalnych SD) sekcja dowodzenia przekazuje aktualne informacje dotyczące sytuacji wojsk własnych. W tym celu dokonuje się powielenia mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia (folii z położeniem wojsk). Informacje, które nie mogą być przedstawione graficznie (lub ich graficzne zobrazowanie nie jest dość jednoznaczne) przygotowuje się w postaci pisemnego uzupełnienia (dokument niesformalizowany), które może być oparte na układzie meldunku o sytuacji (porównaj zał. 2, 3).

3.2.5. W trakcie rozważenia oraz w trakcie porównania wariantów działania

a. Dowódca

Jeżeli dowódca nie uczestniczy osobiście w rozważaniu i porównaniu wariantów działania wojsk własnych, jego praca przebiega analogicznie jak w poprzednim etapie. W przypadku, gdy dowódca osobiście rozważa i porównuje warianty (przypadek rzadki na szczeblu brygady i dywizji, ale nie niemożliwy), jego pracę przedstawić można w postaci algorytmu zobrazowanego na rysunku 3.7.

b. Sekcja dowodzenia

Realizuje czynności analogiczne jak w poprzednim etapie. Kierownik sekcji ustala, kto z sekcji dowodzenia weźmie udział w odprawie decyzyjnej.

3.2.6. W trakcie odprawy decyzyjnej

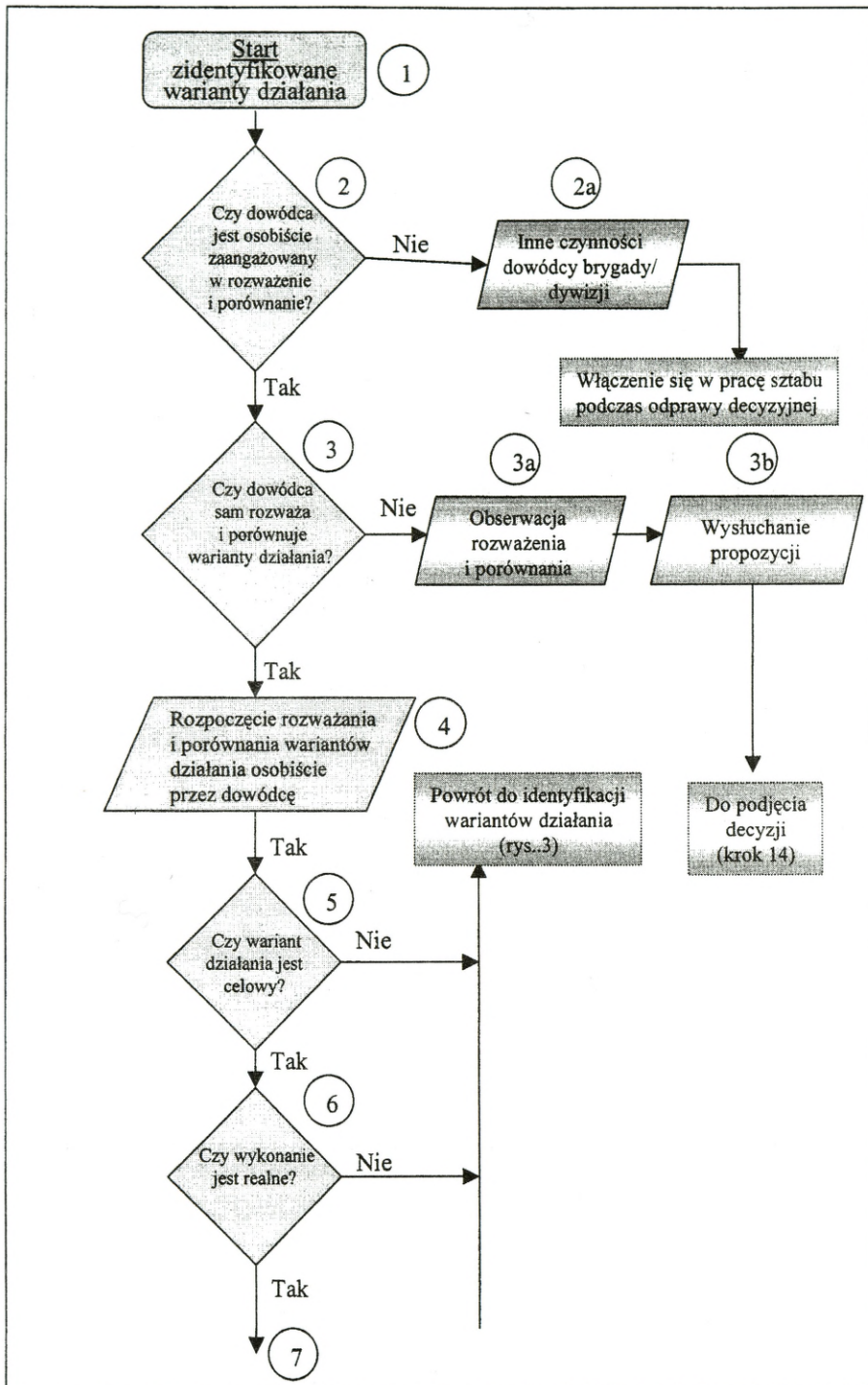
a. Dowódca

W trakcie odprawy decyzyjnej dowódca wysłuchuje wystąpień przedstawicieli poszczególnych zespołów funkcjonalnych (układ odprawy patrz rozdz. 2). Na koniec odprawy, po przedstawieniu mu możliwych wariantów wykonania zadania podejmuje decyzję – wybiera jeden z nich i ogłasza jako swój zamiar działania (zał. 13). W razie potrzeby podaje dodatkowe wytyczne do dalszej pracy dowództwa.

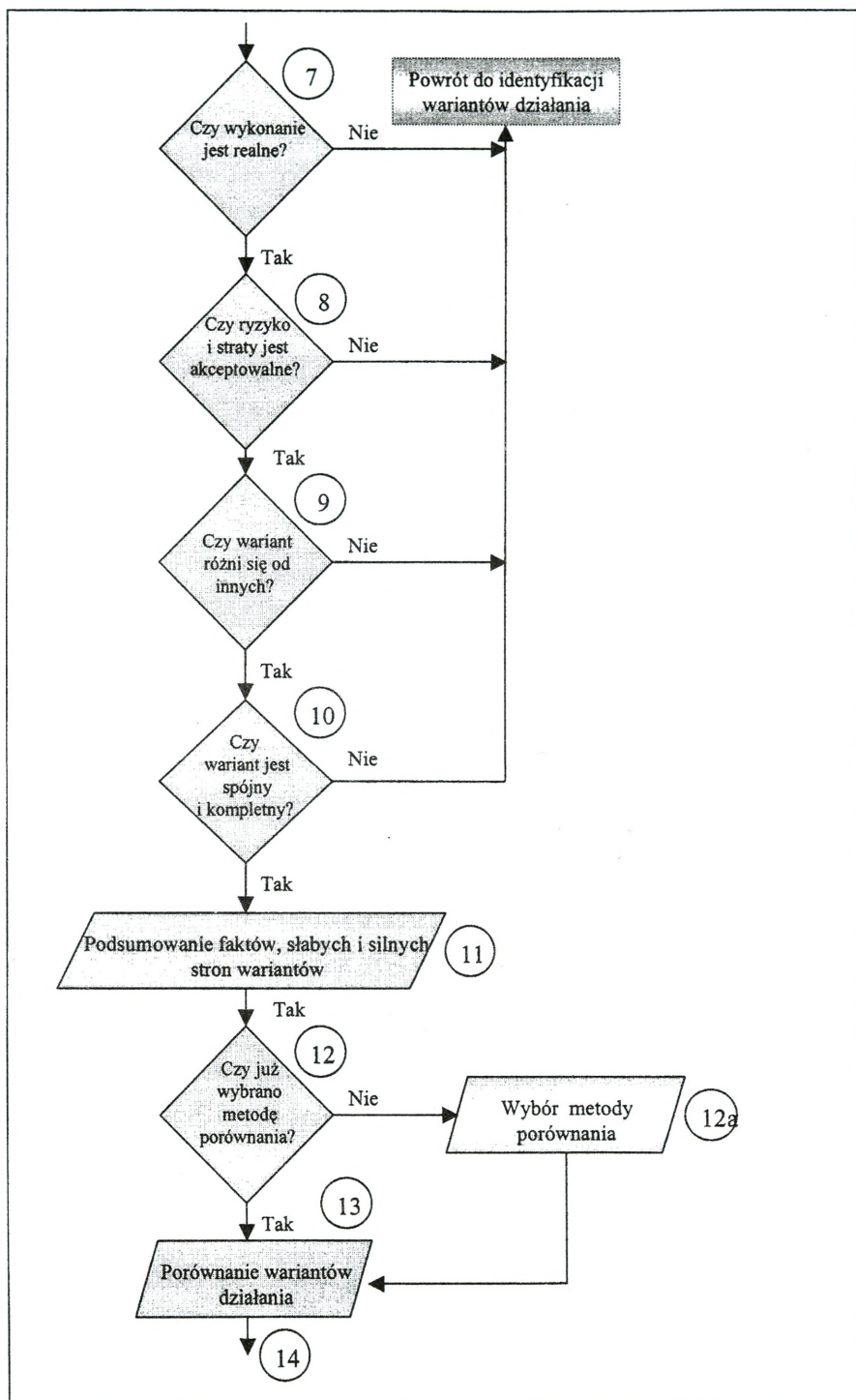
b. Sekcja dowodzenia

Kierownik lub przedstawiciel sekcji dowodzenia bierze udział w odprawie decyzyjnej i przedstawia w jej trakcie informacje w zakresie:

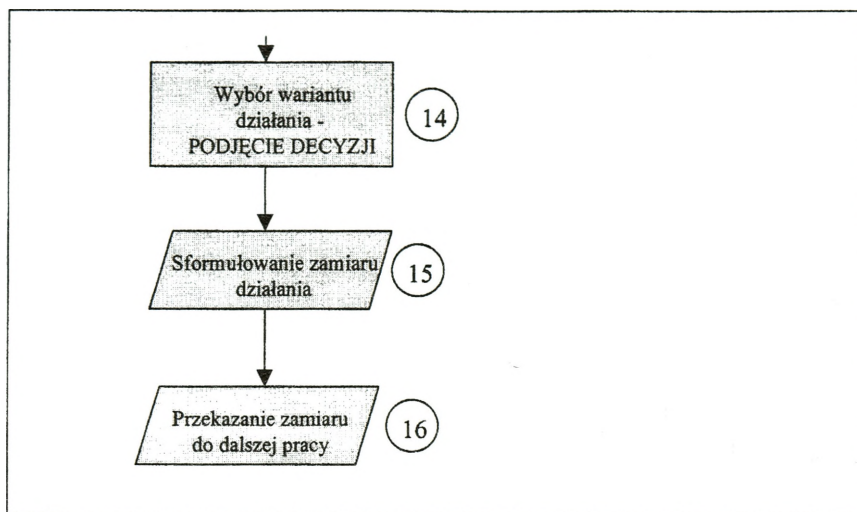
- położenia;
- zadania;
- aktualnego działania:
 - ◆ przełożonego;
 - ◆ wojsk własnych (na szczeblu brygady – batalionów zmechanizowanych i czołgów, na szczeblu dywizji – brygad zmechanizowanych i kawalerii pancernej);
 - ◆ sąsiadów (na szczeblu brygady – sąsiednich brygad, na szczeblu dywizji – sąsiednich dywizji).



Rys. 3.7. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji w trakcie osobistego rozważania i porównania wariantów działania



Rys. 3.7.1. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji w trakcie osobistego rozważenia i porównania wariantów działania - c.d.



Rys. 3.7.2. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji w trakcie osobistego rozważenia i porównania wariantów działania - zakończenie

3.2.7. W trakcie sporządzania planu działania

a. Dowódca

Jeżeli dowódca nie bierze udziału w pracy sekcji planowania w zakresie sporządzania planu działania, może wykonywać zadania w sekcji dowodzenia (por. fragment dotyczący informowania operacyjnego). Niezależnie od tego, po sporządzeniu na podstawie planu działania wstępnego zarządzenia operacyjnego (przez sekcję planowania) dowódca po sprawdzeniu podpisuje je.

b. Sekcja dowodzenia

Realizuje stałe czynności jak w trakcie poprzednich etapów.

W przypadku sporządzania w sekcji planowania wstępnego zarządzenia operacyjnego, sekcja dowodzenia aktualizuje dane niezbędne sekcji planowania do stworzenia tego dokumentu (układ jak punkt 1.b. wstępnego zarządzenia operacyjnego), po czym otrzymuje jedną kopię zarządzenia i zapoznaje się z nim (por. zał. 2).

3.2.8. W trakcie sporządzenia rozkazu operacyjnego

a. Dowódca

Jeżeli dowódca nie uczestniczy osobiście w opracowaniu rozkazu operacyjnego, jego praca przebiega analogicznie jak w poprzednim etapie. Po sporządzeniu rozkazu ma jednak obowiązek zapoznać się z nim i podpisać.

b. Sekcja dowodzenia

Zgodnie z potrzebami sekcja dowodzenia aktualizuje dane potrzebne sekcji planowania do sporządzenia rozkazu (por. zał. 3). Po podpisaniu rozkazu przez dowódcę, sekcja dowodzenia otrzymuje jedną kopię dokumentu (zgodnie z rozdzielnikiem wewnętrznym – „do wykonania”). Sekcja zapoznaje się ze szczegółami rozkazu i nanosi na mapę sytuacyjną aneks „Plan działania” do rozkazu operacyjnego. W ten sposób, po otrzymaniu kopii rozkazu operacyjnego, mapa sytuacyjna sekcji dowodzenia składa się z:

- mapy topograficznej obszaru działań;
- folii (oleaty) z aktualną sytuacją podległych sił;
- folii (oleaty) z aneksem „Plan działania” do rozkazu operacyjnego brygady / dywizji.

Ponadto, w zależności od potrzeb, mapa sytuacyjna sekcji dowodzenia uzupełniana jest:

- oleatą z oceną terenu, otrzymana od sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia;
- oleatami z położeniem i działaniami rodzajów wojsk;

Ponadto sekcja planowania przekazuje do sekcji dowodzenia kopię planu synchronizacji działań, która jest umieszczana w pobliżu mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia. Te dwa dokumenty dowodzenia – mapa sytuacyjna i plan synchronizacji działań – są podstawowymi „narzędziami” sekcji dowodzenia służącymi do kierowania walką.

3.2.9. W trakcie stawiania zadań

a. Dowódca

W trakcie stawiania zadań (w formie odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań) dowódca:

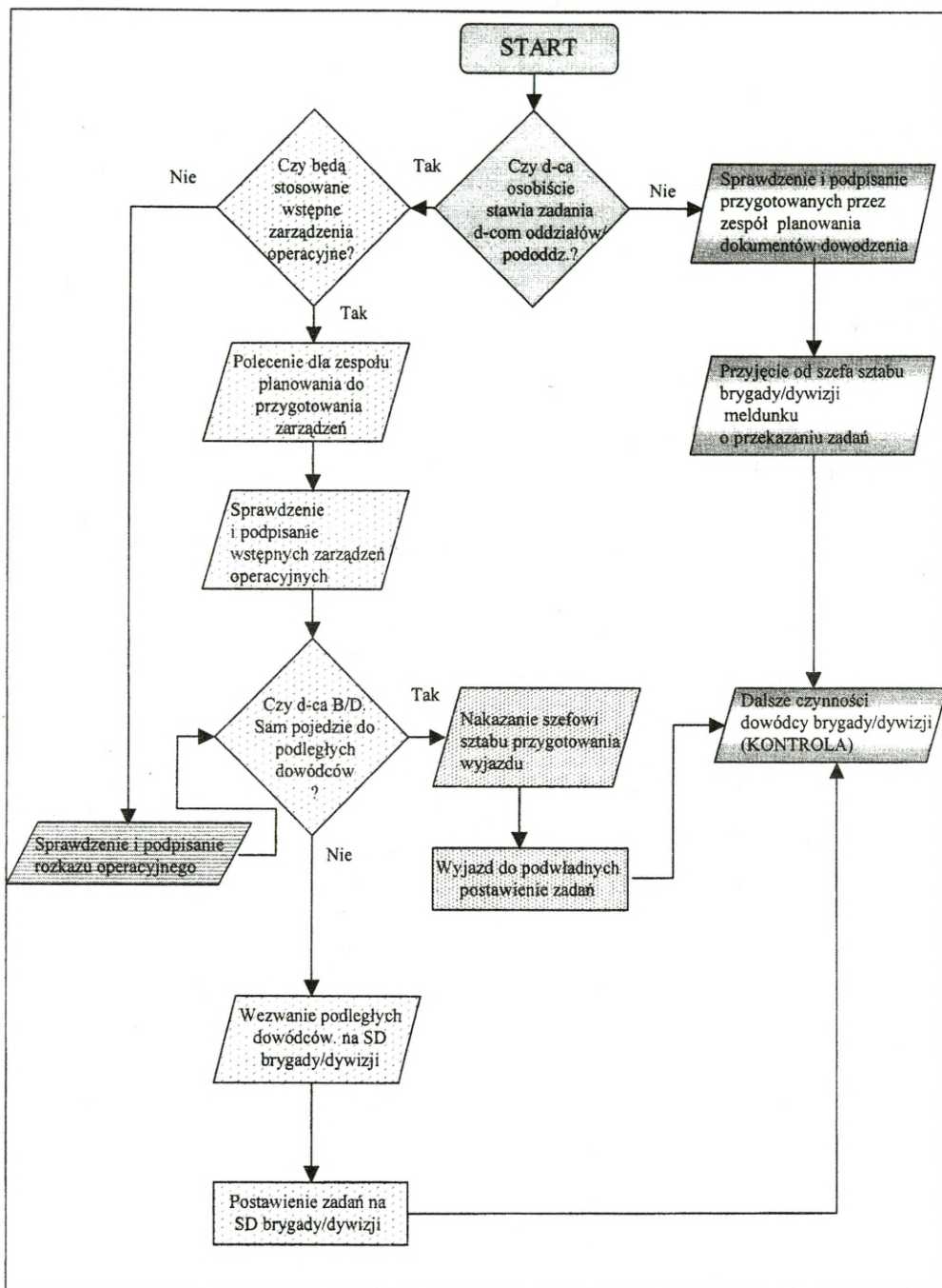
- osobiście stawia zadania dowódcom (w dywizji – brygad zmechanizowanych i pancernych, w brygadzie – batalionów zmechanizowanych i czołgów);
- zadania pozostałym elementom ugrupowania bojowego stawia osobiście lub w jego imieniu realizują to oficerowie właściwych zespołów funkcjonalnych SD.

Metodologia pracy dowódcy podczas stawiania zadań przedstawiona została na rysunku 3.8.

b. Sekcja dowodzenia

Jeżeli szef sztabu nakaże, przedstawiciel lub kierownik sekcji dowodzenia uczestniczy w stawianiu zadań. Wówczas, na odprawie koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań, przedstawia:

- sytuację wojsk własnych innych niż te, których dotyczą stawiane zadania (położenie i realizowane zadania przełożonego, sąsiadów).



Rys. 3.8. Praca dowódcy brygady/dywizji w trakcie fazy stawiania zadań

3.2.10. W trakcie kontroli

a. Dowódca

Typowym miejscem pracy dowódcy w trakcie kontroli jest właśnie sekcja dowodzenia (lub WSD). Dowódca śledzi rozwój sytuacji (wynikający z realizacji nowego zadania) monitorowany przez sekcję dowodzenia. Identyfikuje osobiście (lub wysłuchuje problemów zidentyfikowanych przez oficerów sekcji) problemy decyzyjne pojawiające się w miarę rozwoju sytuacji. Osobiście podejmuje decyzje co do rozwiązywania tych problemów (wykorzystując oczywiście propozycje sekcji dowodzenia). Podpisuje przygotowywane przez sekcję zarządzenia operacyjne i meldunki sytuacyjne. Zapoznaje się na bieżąco ze zmianami w sytuacji zgodnie z meldunkami składanymi przez podwładnych.

b. Sekcja dowodzenia

W trakcie kontroli praca sekcji dowodzenia koncentruje się na trzech głównych grupach problemów:

- monitorowaniu aktualnej sytuacji – identyfikacji problemów decyzyjnych;
- proponowaniu dowódcy rozwiązań pojawiających się problemów decyzyjnych i doprowadzaniu do wykonawców decyzji dowódcy pod postacią zarządzeń operacyjnych;
- meldowaniu przełożonemu (w imieniu dowódcy) o sytuacji w pasie (rejonie) działania.

W ramach pierwszej grupy problemów sekcja dowodzenia pozyskuje od podwładnych meldunki o sytuacji (przez sekcję informacyjną). Podstawą do monitorowania sytuacji są meldunki terminowe składane przez podległych dowódców zgodnie z określonym reżimem czasowym. Niekiedy jednak zmiany w sytuacji mogą być tak gwałtowne, iż meldunki terminowe (składane na przykład co 2 lub 4 godziny) nie będą odzwierciedlać rzeczywistości pola walki. W takiej sytuacji kierownik sekcji dowodzenia może (w imieniu dowódcy) zażądać od podległych dowódców meldunków doraźnych. Informacje przekazywane w meldunkach są nanoszone na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia oraz odnotowywane w dzienniku działań. Informacje z meldunków pozwalają także na uaktualnienie zestawienia sił i środków, umożliwiając w ten sposób ocenę rzeczywistych możliwości bojowych brygady (dywizji). Realny obraz sytuacji pozwala na porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem zaplanowanym. Stwierdzone rozbieżności tych stanów tworzą problemy decyzyjne. Po identyfikacji problemu decyzyjnego kierownik sekcji dowodzenia:

- rozwiązuje te problemy w ramach zespołu, podejmując decyzje zgodnie z uprawnieniami udzielonymi przez dowódcę lub;
- przedstawia problemy dowódcy wraz z propozycjami ich rozwiązania.

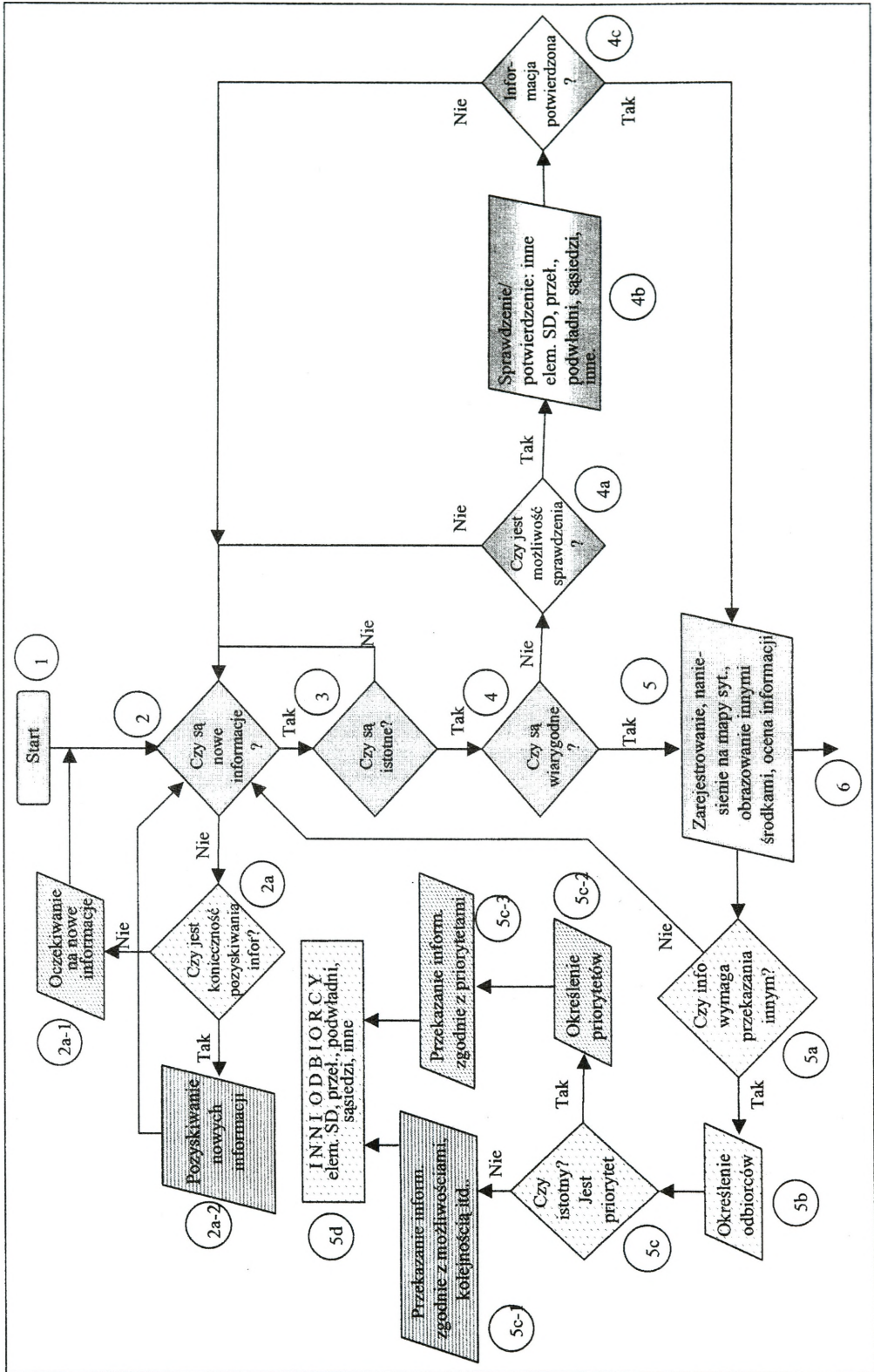
Niezależnie od sposobu działania w tym zakresie, podjęte decyzje doprowadzane i przetwarzane są w sekcji dowodzenia na dokumenty dowodzenia – zarządzenia operacyjne (por. zał. 8, 9) i doprowadzane do podwładnych poprzez sekcję informacyjną zespołu wsparcia dowodzenia. Procedura pracy z zarządzeniem operacyjnym obejmuje:

- sporządzenie zarządzenia operacyjnego zgodnie z decyzją dowódcy lub kierownika sekcji dowodzenia;
- przedstawienie dowódcy zarządzenia do podpisu;
- naniesienie informacji dyrektywnych na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia;
- przekazanie zarządzenia do sekcji informacyjnej;
- odnotowanie tego faktu w dzienniku działań sekcji dowodzenia;
- odebranie z sekcji informacyjnej potwierdzenia, iż zarządzenie zostało odebrane przez adresata.

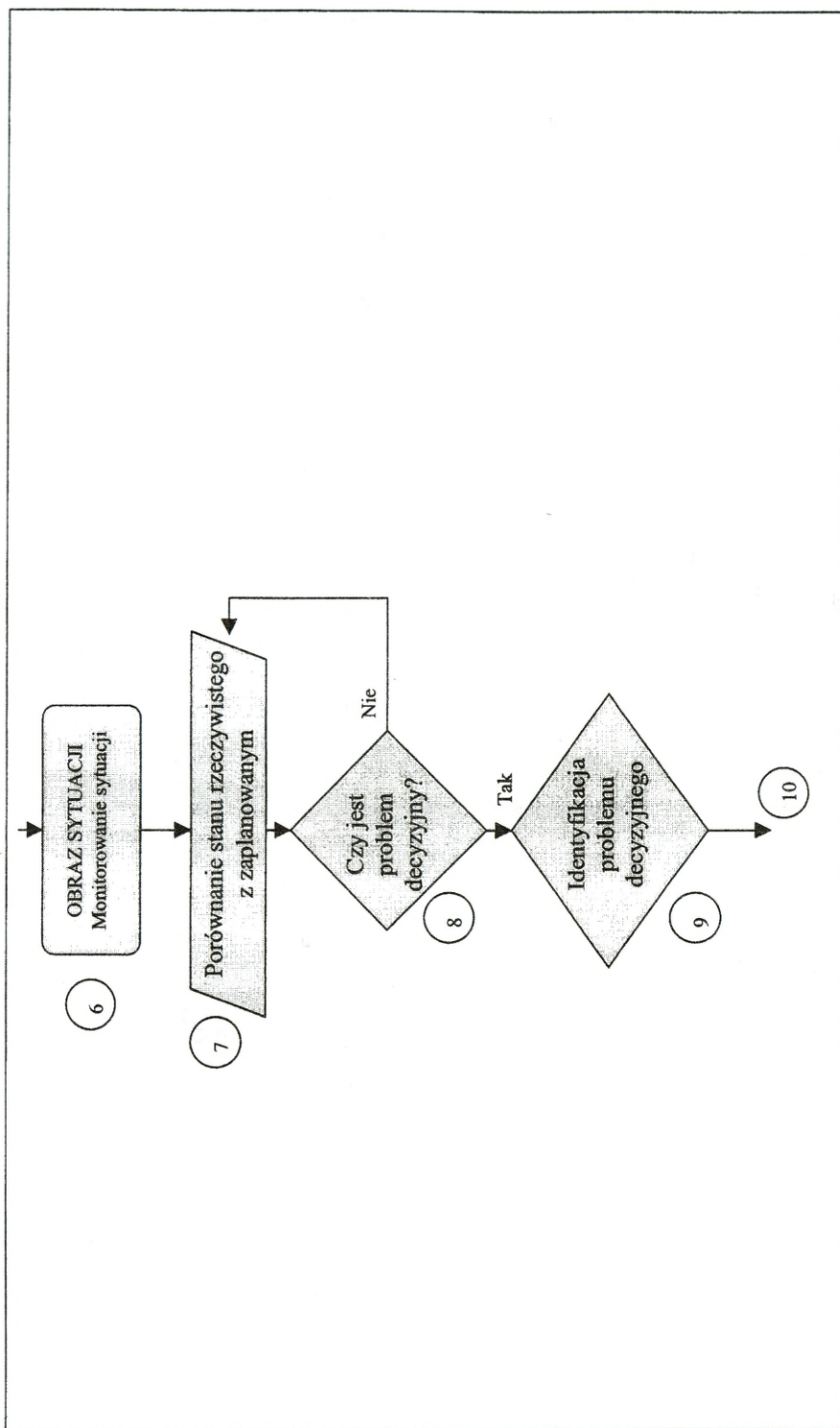
Zgodnie z terminami narzuconymi przez przełożonego, sekcja dowodzenia sporządza meldunki o sytuacji brygady (dywizji) (por. zał. 10, 11). Po ich podpisaniu przez dowódcę są one przekazywane przełożonemu przez sekcję informacyjną zespołu wsparcia dowodzenia zgodnie z procedurą przedstawioną na początku podrozdziału.

Ponadto, w wypadku wejścia w posiadanie informacji wymagających głębszych analiz i ocen, sekcja dowodzenia przekazuje je do sekcji planowania zespołu dowodzenia. Istotę metodyki i technologii pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w trakcie kontroli przedstawia, w nieco uproszczonej formie, rysunek 3.9.

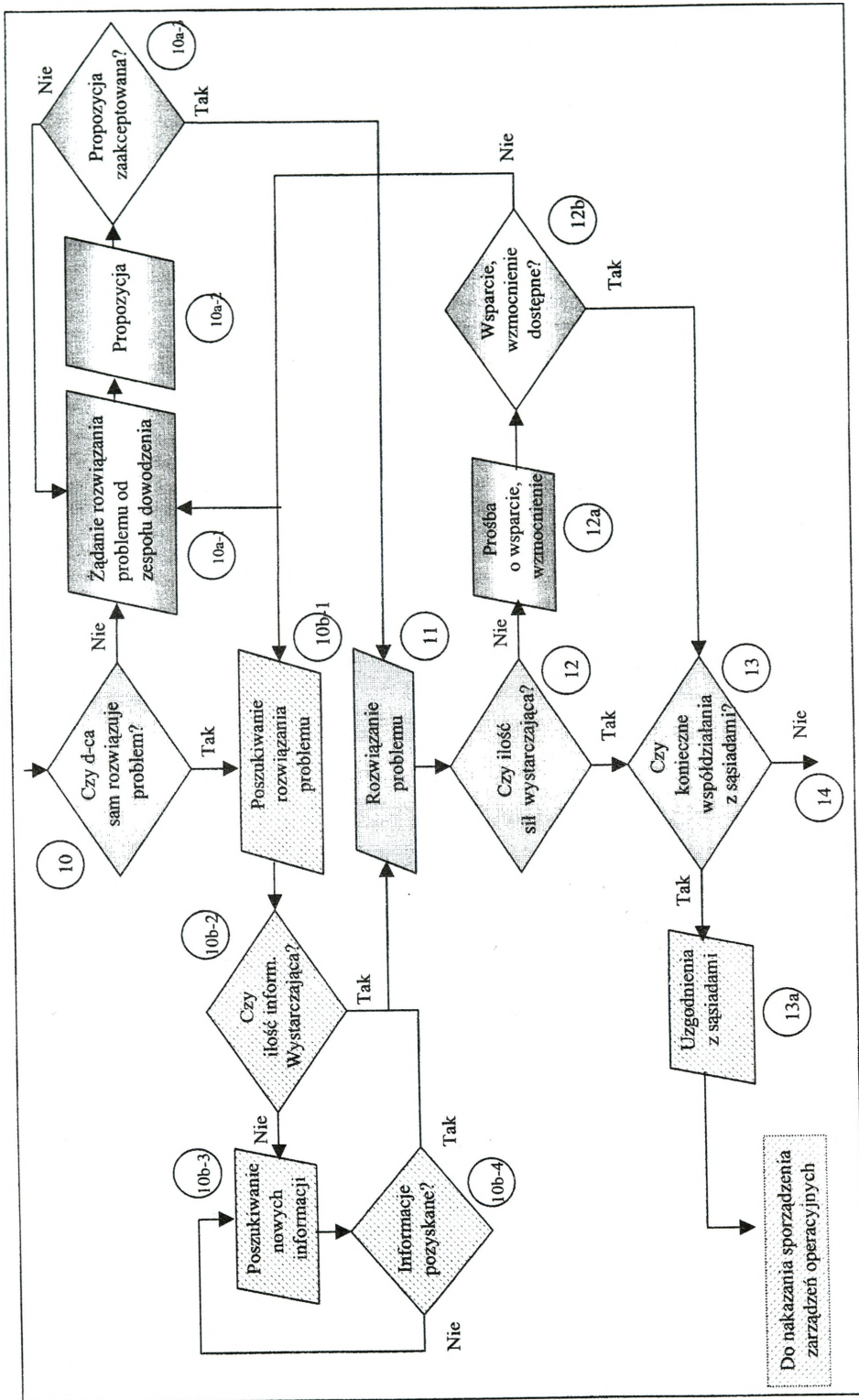
Niezależnie od aktualnej fazy, etapu lub czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, fakt otrzymania jakiegokolwiek informacji oraz przekazania jej (meldunek, zarządzenie, aktualizacja danych) odnotowany zostaje w dzienniku działań sekcji dowodzenia.



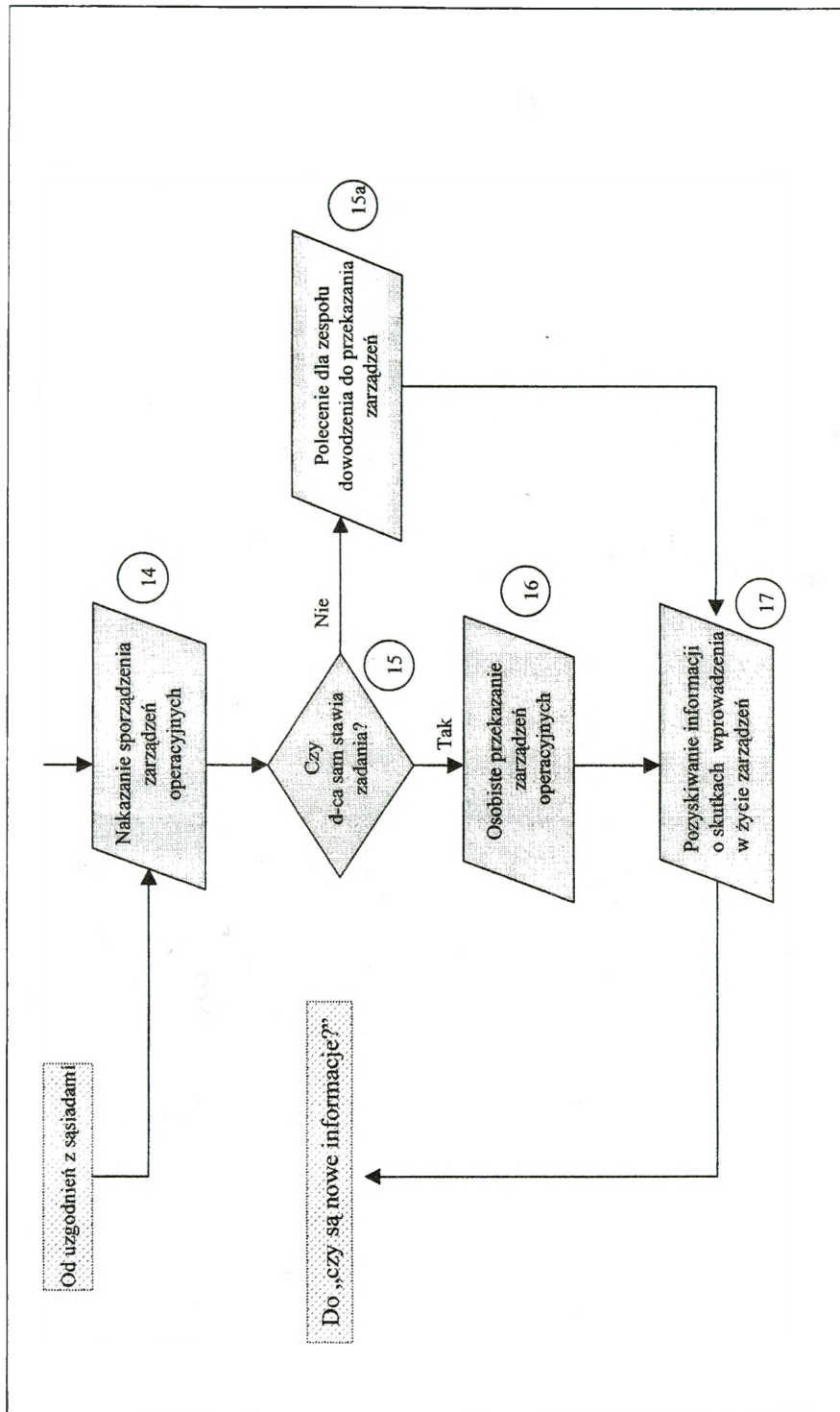
Rys. 3.9. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji i sekcji dowodzenia w trakcie kontroli



Rys. 3.9.1. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji i zespołu dowodzenia w trakcie kontroli - c.d.



Rys. 3.9.2. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji i zespołu dowodzenia w trakcie kontroli - c.d.



Rys. 3.9.3. Algorytm pracy dowódcy brygady/dywizji i zespołu dowodzenia w trakcie kontroli - zakończenie

3.3. Ilość, postać i rodzaj informacji pozyskiwanej, przetwarzanej i przekazywanej przez sekcję dowodzenia SD brygady i dywizji

W poniższym podrozdziale przedstawione zostało zestawienie ilości, postaci i rodzajów informacji, jakie sekcja dowodzenia brygady i dywizji zdobywa (pozyskuje), przetwarza i przesyła, w trakcie realizacji umownego jednego cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

3.3.1. Dowódca i sekcja dowodzenia w brygadzie

Chociaż połączenie dowódcy i sekcji dowodzenia w tym obszarze problemowym wydaje się naturalne, należy mieć świadomość iż dowódca nie zawsze znajdował się będzie właśnie w tej sekcji. W trakcie etapów i czynności wchodzących w skład planowania główne zadania realizowane są w sekcji planowania, rozpoznania oraz zespole wsparcia działań. Tam też pozyskiwana będzie i przetwarzana większość informacji dotyczących nowego cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Tam również w okresie planowania realizacji nowego zadania przebywał będzie często dowódca. Ilość, rodzaj i postać informacji pozyskiwanych, przetwarzanych i wysyłanych w tej fazie przez sekcję dowodzenia związana będzie przede wszystkim z realizacją bieżących działań, co wynika z realizacji fazy czwartej poprzedniego cyklu decyzyjnego - kontroli. **W sekcji dowodzenia faza czwarta cyklu decyzyjnego – kontrola – trwa niejako nieprzerwanie, zawsze bowiem brygada czy dywizja realizuje określone bieżące czynności, nawet jeżeli znajduje się właśnie w rejonie ześrodkowania i odtwarza zdolność bojową (rys. 3.10.)** Charakterystyka obiegu informacji w sekcji dowodzenia w tej fazie przedstawiona została we właściwych tabelach dotyczących kontroli. W praktyce oznacza to, że:

- w trakcie wszystkich czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w sekcji dowodzenia pozyskiwane są, przetwarzane i przesyłane informacje typowe dla fazy ustalania położenia i kontroli;
- w trakcie fazy planowania i stawiania zadań pozyskiwane, przetwarzane i przekazywane są dodatkowe informacje (w stosunku do tych wspomnianych powyżej).



Rys. 3.10. Ciągłość fazy ustalania położenia i kontroli w sekcji dowodzenia i jej wpływ na obieg informacji pozyskiwanych, przetwarzanych i przekazywanych

Poniższe tabele (od analizy zadania do stawiania zadań) przedstawiają sytuację, gdy sekcja dowodzenia pozyskuje, przetwarza i przesyła informacje inne niż związane z ciągłą kontrolą lub ustalaniem położenia.

Miejsce dowódcy (czy w sekcji dowodzenia, czy planowania) zależało będzie od przyjętej przez niego metody pracy. Jeżeli w fazie planowania zdecyduje on, iż weźmie w nim bezpośredni udział (i będzie pracował w sekcji planowania), informacje przez niego (dowódcę) pozyskiwane, przetwarzane i przesyłane będą w praktyce pokrywać się z pracą tejże sekcji. W przypadku pozostania w sekcji dowodzenia i osobistego kierowania bieżącymi działaniami będzie on otrzymywał i przetwarzał informacje takie jak ta sekcja. Wyjątek stanowi czynność analizy zadania, dla przeprowadzenia której dowódca „oderwie się” od dowodzenia, nawet jeśli sprawuje swoje funkcje w sekcji dowodzenia.

3.3.1.1. W trakcie ustalanie położenia

Tabela 3.1

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas ustalania położenia

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Przełożony	Zarządzenie przygotowawcze; Wstępne zarządzenie operacyjne; Rozkaz operacyjny	Dokument pisemny; Dokument pisemno – graficzny; Dokument pisemno - graficzny	1-2 strony	
2.	Podwładni	Meldunek o sytuacji	Dokument pisemno – graficzny lub graficzny	1-2 strony tekstu + oleata	
3.	Sąsiedzi	Informacje o aktualnej sytuacji sąsiadów	Dokument pisemno graficzny, kopia meldunku o sytuacji sąsiadów	2-3 strony tekstu + oleata	
4.	Inne elementy SD Seksja rozpoznania TSD	Informacje o przeciwniku Informacje o sytuacji i potrzebach logistycznych niezbędne do sporządzenia meldunku o sytuacji	Dokument pisemny niesformalizowany + Oleata z aktualnym położeniem przeciwnika Dokument pisemny niesformalizowany	Oleata + 1-2 strony tekstu 1-2 strony	Informacje niezbędne do sporządzenia meldunku o sytuacji
5.	Inne SD WSD (PDO)	Informacje o aktualnej sytuacji elementów ugrupowania bojowego	Dokument pisemny + oleata z aktualnym położeniem pododdziałów	1-2 strony + oleata	W układzie meldunku. Jeżeli w tym czasie WSD (PDO) funkcjonuje

Tabela 3.2

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas ustalania położenia

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje o wojskach własnych	Pisemna – właściwe fragmenty zarządzenia przygotowawczego, wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego, meldunku sytuacyjnego dotyczące wojsk własnych; Graficzna – oleaty położenia wojsk własnych z wymienionych dokumentów	Do 4 stron + oleaty	Wynik przetworzonych informacji tworzy aktualny obraz sytuacji eksponowany na mapie sytuacyjnej sekcji dowodzenia
2.	Informacje o przeciwniku	Pisemna – właściwe fragmenty zarządzenia przygotowawczego, wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego, meldunku sytuacyjnego dotyczące przeciwnika; Graficzna – oleaty położenia (oceny) przeciwnika z wymienionych dokumentów	Do 4 stron + oleaty	

Tabela 3.3

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas ustalania położenia

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	a. Potwierdzenie otrzymania rozkazu (zarządzenia); b. Meldunek o sytuacji dowódcy brygady	Umówiony sygnał cyfrowo – literowy Dokument pisemno - graficzny	4-6 znaków	Przełożony (dowódca dywizji)	Przez sekcję informacyjną zespołu wsparcia dowodzenia SD
2.	Aktualne położenie wojsk własnych	Oleata z położeniem wojsk własnych + krótka niesformalizowana informacja pisemna	1-2 strony + oleata	Sekcja planowania	Niezbędne dla Sekcji Planowania w celu rozpoczęcia fazy „Planowanie”
3.	Brygadowy meldunek o sytuacji	Jak p.1. b. tabeli	Jak p. 1.b. tabeli	Inni adresaci - sąsiedzi	Informacja „do wiadomości” w ramach wymiany informacji z sąsiadami.

3.3.1.2. W trakcie analizy zadania

Tabela 3.4

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas analizy zadania

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje zawarte w rozkazie operacyjnym część główna – punkty 1-5; W aneksach „Plan działania” i „Rozpoznanie”	Pisemna sformalizowana – jak rozkaz operacyjny Pisemno – graficzna	4-6 stron 2-3 oleaty	
2.	Informacje o wojskach własnych – dane do informowania operacyjnego	Pisemne niesformalizowane – oleata z położeniem wojsk własnych	Do 1 strony + oleata	Są to dane, które przedstawiciel sekcji dowodzenia przedstawia w trakcie informowania operacyjnego

3.3.1.3. W trakcie informowania operacyjnego

Tabela 3.5

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas informowania operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne źródła Szef sztabu	Wytyczne do pracy	Zapisane wytyczne ustne	Okolo 1/2 strony	
2.	Sekcja planowania	Zarządzenie przygotowawcze	Pisemna	1-2 strony	Po jego sporządzeniu przez sekcję planowania
3.	Sekcja planowania	Plan pracy dowództwa	Pisemna - tabela	1 strona	Jeżeli jest już gotowy

Tabela 3.6

Ilość, rodzaj i postać informacji przekazywanych przez sekcję dowodzenia podczas informowania operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Informacje dotyczące aktualnej sytuacji, szczególne ugrupowania bojowego podległych batalionów	Mapa sytuacyjna sekcji dowodzenia (oleata)	Oleata	Osoby funkcyjne (kierownicy lub przedstawiciele innych zespołów funkcjonalnych SD biorący udział w informowaniu operacyjnym)	

3.3.1.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych

Tabela 3.7

Ilość, rodzaj i postać informacji przekazywanych przez sekcję dowodzenia podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja wiadomości o wojskach własnych	Dokument pisemny niesformalizowany lub graficzny (oleata)	1 strona +oleata	Inne elementy SD Sekcja planowania, sekcje zespołu wsparcia działań, dowodzenia, TSD	Na żądanie poszczególnych zespołów

3.3.1.5. W trakcie rozważenia wariantów działania

Tabela 3.8

Ilość, rodzaj i postać informacji przekazywanych przez sekcję dowodzenia podczas rozważenia wariantów działania

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o sytuacji wojsk własnych	Dokument tekstowy niesformalizowany + Oleata z położeniem wojsk własnych	1 strona +oleata	Sekcja planowania i inne elementy funkcjonalne	Jeżeli nastąpiły istotne zmiany w sytuacji wojsk własnych

3.3.1.6. W trakcie porównania wariantów działania

Tabela 3.9

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas porównania wariantów działania

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Dane do odprawy decyzyjnej	Graficzna – oleata z położeniem wojsk własnych	Oleata – 1	Przygotowywane przez oficera wyznaczonego do udziału w odprawie decyzyjnej

Tabela 3.10

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez zespół dowodzenia podczas porównania wariantów działania

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o sytuacji wojsk własnych	Dokument tekstowy niesformalizowany + Oleata z położeniem wojsk własnych	1 strona +oleata	Sekcja planowania i inne elementy funkcjonalne	Jeżeli nastąpiły istotne zmiany w sytuacji wojsk własnych

3.3.1.7. W trakcie odprawy decyzyjnej

Tabela 3.11

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas odprawy decyzyjnej

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne źródła Dowódca lub szef sztabu	Wytyczne do dalszej pracy	Zapisane ustne wytyczne przekazane przez dowódcę lub szefa sztabu na koniec odprawy decyzyjnej	½ strony	
2.	Osoby funkcyjne występujące podczas odprawy decyzyjnej	Informacje sytuacyjne o położeniu wojsk własnych i przeciwnika oraz propozycje działania	Niesformalizowane wystąpienia oficerów		Adresatem tych informacji jest dowódca obecny na odprawie decyzyjnej
3.	Dowódca	Decyzja i zamiar	Zapisany zamiar dowódcy Oleata z wybranym wariantem działania	Do 1 strony	

Tabela 3.12

Ilość, rodzaj i postać informacji przekazywanych przez sekcję dowodzenia podczas odprawy decyzyjnej

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o sytuacji wojsk własnych	Dokument tekstowy niesformalizowany + Oleata z położeniem wojsk własnych	1 strona +oleata	Inne elementy SD - przedstawiciele zespołów funkcjonalnych SD obecni na odprawie decyzyjnej.	Jeżeli porządek odprawy przewiduje takie wystąpienie
2.	Zamiar działania	Wygłoszony ustnie przez dowódcę, zapisywany przez oficera operacyjnego	Do 1 strony tekstu	Wszyscy obecni na odprawie decyzyjnej	Zamiar wygłasza dowódca

3.3.1.8. W trakcie sporządzania planu działania

Tabela 3.13

Ilość, rodzaj i postać informacji pozyskiwanych przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania planu działania

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne elementy SD - Sekcja Planowania	Wstępne zarządzenie operacyjne	Dokument pisemny sformalizowany + oleata	2-4 strony +oleata	Jeżeli WZO jest sporządzane. Zgodnie z rozdzielnikiem
2.	sekcja planowania	Plan działania (kopia)	Oleata + część pisemna	Oleata+1-2 strony tekstu	

Tabela 3.14

Ilość, rodzaj i postać informacji przekazywanych przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania planu działania

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o wojskach własnych niezbędna sekcji planowania do sporządzenia WZO	Dokument tekstowy zgodny z układem punktu 1.a.WZO + oleata z aktualnym położeniem wojsk własnych	Do 1 strony +oleata	Inne elementy SD - sekcja planowania	Jeżeli WZO jest sporządzane

3.3.1.9. W trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego

Tabela 3.15

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania rozkazu operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Sekcja planowania	Rozkaz operacyjny (kopia)	Oleata + część pisemna	Część główna (punkty 1-5) do 6 stron + oleata z planem działania	Po jego ukończeniu w sekcji planowania
2.	Sekcja planowania	Plan synchronizacji	Tabela	1-2 strony	Po jego zakończeniu

Tabela 3.16

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas sporządzania rozkazu operacyjnego

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje zawarte w aneksie „Plan działania”	Graficzna	Oleata, ilość znaków zależna od sytuacji	Naniesienie planu na mapę sytuacyjną

Tabela 3.17

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania rozkazu operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o wojskach własnych niezbędna sekcji planowania do sporządzenia rozkazu operacyjnego	Dokument tekstowy zgodny z układem punktu 1.a. rozkazu operacyjnego + oleata z aktualnym położeniem wojsk własnych	1 strona +oleata	Inne elementy SD – sekcja planowania	

3.3.1.10. W trakcie stawiania zadań

Tabela 3.18

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas stawiania zadań

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne elementy SD - sekcja planowania	Rozkaz operacyjny	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty	Jak tab. 3.15.	Jeżeli nie został przekazany wcześniej

Tabela 3.19

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas stawiania zadań

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje zawarte w rozkazie operacyjnym, głównie punkty 1,2,3,5.a.	Jak rozkaz operacyjny	Jak rozkaz operacyjny	Przygotowanie mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia do realizacji nowego zadania

Tabela 3.20

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas stawiania zadań

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Zadania dla podległych dowódców	Informacja przekazywana ustnie na podstawie sporządzonego rozkazu lub wstępnego zarządzenia operacyjnego	Jak punkty 3,4,5, rozkazu operacyjnego	Podlegli dowódcy	Zródłem informacji jest dowódca. Warunek: stawianie zadań odbywa się poprzez wezwanie podwładnych i postawienie im zadań na własnym SD (Zał. 4)
2.	Informacje o wojskach własnych innych niż dotyczy rozkaz	Informacja przekazywana ustnie na podstawie sporządzonego rozkazu lub wstępnego zarządzenia operacyjnego	Jak punkt 1.b. rozkazu	Podlegli dowódcy	Zródłem jest oficer sekcji dowodzenia obecny na odprawie poświęconej stawianiu zadań. Warunek: stawianie zadań odbywa się poprzez wezwanie podwładnych i postawienie im zadań na własnym SD

3.3.1.11. W trakcie kontroli

Tabela 3.21

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas kontroli

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Przełożony	Zarządzenia operacyjne	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty	Do 5 stron + oleaty	
2.	Podwładni	Meldunki o sytuacji	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty		
3.	Sąsiedzi	Informacje o sytuacji sąsiadów – kopie ich meldunków sytuacyjnych	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty		
4.	Inne elementy SD sekcja rozpoznania Seksje dowodzenia Art., Winż, OPChem, OPL, zespół WDow, Seksja planowania	Informacje (powiadomienia, potwierdzenia, zaprzeczenia) o sytuacji i wykonywaniu zadań przez specjalistyczne elementy ugrupowania bojowego Plany alternatywne	Dokumenty tekstowe niesformalizowane, Dokumenty pisemno-graficzne o układzie zarządzeń operacyjnych	do 1/2 strony każdy	Nanoszone na mapę sytuacyjną W miarę ich opracowywania w sekcji planowania
5.	Inne SD - WSD, TSD	Informacje o aktualnej sytuacji	Oleata		WSD - Jeżeli funkcjonuje

Tabela 3.22

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas kontroli

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje pozwalające na porównanie stanu rzeczywistego – sytuacji założonej planem działania – i rzeczywistego, tworzące podstawę do podejmowania decyzji do rozwiązywania pojawiających się problemów	Pisemna + graficzna – jak meldunki sytuacyjne od podwładnych		Podstawowym źródłem takich informacji są meldunki terminowe i doraźne składane przez podwładnych. Informacje te są w sposób ciągły nanoszone na mapę sytuacyjną
2.	Informacje wprowadzające nowe zadanie lub korygujące poprzednie	Jak zarządzenie operacyjne		Podstawowym źródłem są zarządzenia operacyjne przesyłane przez przełożonego
3.	Informacje o zdolności bojowej wojsk własnych	Tabelaryczna – zestawienie sił i środków		Ciągłe uaktualnianie tabeli

Tabela 3.23

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas kontroli

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Meldunek o sytuacji	Pisemna sformalizowana + graficzna	2-3 strony + oleata	Przełożony	
2.	Zarządzenia operacyjne	Pisemna sformalizowana + graficzna	2-3 strony tekstu + 1-3 oleaty (aneksy)	Podwładni	
3.	Meldunek o sytuacji Zarządzenia operacyjne	Pisemna sformalizowana + graficzna	2-3 strony + oleata	Sąsiedzi	Informacje „Do wiadomości”
4.	Meldunek o sytuacji Zarządzenia operacyjne Informacje wymagające szczegółowych analiz	Pisemna sformalizowana + graficzna Pisemna niesformalizowana	2-3 strony + oleata 1 – 5 stron	Inne elementy SD – pozostałe elementy funkcjonalne SD Sekcja planowania	Meldunki o sytuacji - „Do wiadomości” Zarządzenia operacyjne – „do wykonania”
5.	Meldunek o sytuacji Zarządzenia operacyjne	Pisemna sformalizowana + graficzna	2-3 strony + oleata 2-3 strony + oleata	Inne SD – WSD, TSD	Jeśli WSD funkcjonuje. Meldunki o sytuacji – do wiadomości „Do wiadomości” zarządzenia operacyjne – „do wykonania”

Uwaga!

Zarządzenie operacyjne w dynamice działań bardzo często będzie miało postać krótkiej informacji tekstowej.

3.3.2. Dowódca i sekcja dowodzenia w dywizji

3.3.2.1. W trakcie ustalanie położenia

Tabela 3.24

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas ustalania położenia

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Przełożony	Zarządzenie przygotowawcze; Wstępne zarządzenie operacyjne; Rozkaz operacyjny	Dokument pisemny; Dokument pisemno – graficzny; Dokument pisemno – graficzny	1-2 strony 4-5 stron + oleaty 4-6 stron + oleaty	
2.	Podwładni	Meldunek o sytuacji	Dokument pisemno – graficzny lub graficzny	2-3 strony + oleaty	
3.	Sąsiedzi	Informacje o aktualnej sytuacji sąsiadów	Dokument pisemno graficzny, kopia meldunku o sytuacji sąsiadów	2-4 strony + oleaty	
4.	Inne elementy SD Seksja rozpoznania TSD	Informacje o przeciwniku Informacje o sytuacji i potrzebach logistycznych niezbędne do sporządzenia meldunku o sytuacji	Dokument pisemny niesformalizowany + Oleata z aktualnym położeniem przeciwnika Dokument pisemny niesformalizowany	1-2 strony + oleata 2-4 strony	Informacje niezbędne do sporządzenia meldunku o sytuacji
5.	Inne SD WSD, TSD	Informacje o aktualnej sytuacji elementów ugrupowania bojowego	Dokument pisemny niesformalizowany + oleata z aktualnym położeniem oddziałów i pododdziałów	1-2 strony + oleaty	Jeżeli w tym czasie WSD, funkcjonuje.

Tabela 3.25

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas ustalania położenia

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje o wojskach własnych	Pisemna – właściwe fragmenty zarządzenia przygotowawczego, wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego, meldunku sytuacyjnego dotyczące wojsk własnych; Graficzna – oleaty położenia wojsk własnych z wymienionych dokumentów	Do 4 stron	Wynik przetworzonych informacji tworzy aktualny obraz sytuacji eksponowany na mapie sytuacyjnej sekcji dowodzenia
2.	Informacje o przeciwniku	Pisemna – właściwe fragmenty zarządzenia przygotowawczego, wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego, meldunku sytuacyjnego dotyczące przeciwnika; Graficzna – oleaty położenia (oceny) przeciwnika z wymienionych dokumentów	Do 4 stron	

Tabela 3.26

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas ustalania położenia

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	a. Potwierdzenie otrzymania rozkazu (zarządzenia); b. Meldunek o sytuacji dowódcy dywizji	Umówiony sygnał cyfrowo – literowy Dokument pisemno - graficzny	4-6 znaków	Przełożony (dowódca korpusu)	
2.	Aktualne położenie wojsk własnych	Oleata z położeniem wojsk własnych + krótka niesformalizowana informacja pisemna	1-3 strony + oleata	Sekcja planowania	Niezbędne dla Sekcji Planowania w celu rozpoczęcia fazy „Planowanie”
3.	Dywizyjny meldunek o sytuacji	Jak p.1.b. tabeli	Jak p. 1.b. tabeli	Inni adresaci - Sąsiedzi TSD	Informacja „do wiadomości” w ramach wymiany informacji z sąsiadami. W celu zapewnienia zdolności przejęcia dowodzenia przez TSD

3.3.2.2. W trakcie analizy zadania

Tabela 3.27

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas analizy zadania

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje zawarte w rozkazie operacyjnym część główna – punkty 1-5; W aneksach „Plan działania” i „Rozpoznanie”	Pisemna sformalizowana – jak rozkaz operacyjny Pisemno – graficzna	Jak rozkaz operacyjny korpusu 2-4 oleaty	
2.	Informacje o wojskach własnych – dane do informowania operacyjnego	Pisemne niesformalizowane – oleata z położeniem wojsk własnych	1-2 strony + oleata	Są to dane, które przedstawiciel sekcji dowodzenia przedstawia w trakcie informowania operacyjnego

3.3.2.3. W trakcie informowania operacyjnego

Tabela 3.28

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas informowania operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne źródła Szef sztabu	Wytyczne do pracy	Zapise wytyczne ustne	Okolo 1/2 strony	
2.	Sekcja planowania	Zarządzenie przygotowawcze	Pisemna	1-2 strony	Po jego sporządzeniu przez sekcję planowania
3.	Sekcja planowania	Plan pracy dowództwa	Pisemna - tabela	1 strona	Jeżeli jest już gotowy

Tabela 3.29

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas informowania operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Informacje dotyczące aktualnej sytuacji, szczególnie ugrupowania bojowego podległych brygad	Mapa sytuacyjna sekcji dowodzenia (oleata)	Oleata	Osoby funkcyjne (kierownicy lub przedstawiciele innych zespołów funkcyjnych SD biorący udział w informowaniu operacyjnym)	

3.3.2.4. W trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych

Tabela 3.30

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja wiadomości o wojskach własnych	Dokument pisemny lub graficzny (oleata) niesformalizowany	1-2 strony + oleata	Inne elementy SD Sekcja planowania, sekcje zespołu wsparcia działań, dowodzenia, TSD	Na żądanie poszczególnych zespołów/sekcji

3.3.2.5. W trakcie rozważenia wariantów działania

Tabela 3.31

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas rozważenia wariantów działania

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o sytuacji wojsk własnych	Dokument tekstowy niesformalizowany + Oleata z położeniem wojsk własnych	1-2 strony + oleata	Sekcja planowania i inne sekcje (elementy SD)	Jeżeli nastąpiły istotne zmiany w sytuacji wojsk własnych

3.3.2.6. W trakcie porównania wariantów działania

Tabela 3.32

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas porównania wariantów działania

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Dane do odprawy decyzyjnej	Graficzna – oleata z położeniem wojsk własnych	oleata	Przygotowywane przez oficera wyznaczonego do udziału w odprawie decyzyjnej

Tabela 3.33

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas porównania wariantów działania

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o sytuacji wojsk własnych	Dokument tekstowy niesformalizowany + Oleata z położeniem wojsk własnych	1-2 strony + oleata	Sekcja planowania i inne zespoły funkcjonalne	Jeżeli nastąpiły istotne zmiany w sytuacji wojsk własnych

3.3.2.7. W trakcie odprawy decyzyjnej

Tabela 3.34

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas odprawy decyzyjnej

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne źródła Dowódca lub szef sztabu	Wytyczne do dalszej pracy	Zapisane ustne wytyczne przekazane przez dowódcę lub szefa sztabu na koniec odprawy decyzyjnej	Do 1 strony	
2.	Osoby funkcyjne występujące podczas odprawy decyzyjnej	Informacje sytuacyjne o położeniu wojsk własnych i przeciwnika oraz propozycje działania	Niesformalizowane wystąpienia oficerów		Adresatem tych informacji jest dowódca obecny na odprawie decyzyjnej
3.	Dowódca	Decyzja i zamiar	Zapisany zamiar dowódcy Oleata z wybranym wariantem działania	Do 1 strony	

Tabela 3.35

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas odprawy decyzyjnej

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o sytuacji wojsk własnych	Dokument tekstowy niesformalizowany + Oleata z położeniem wojsk własnych	1-2 strony + oleata	Inne elementy SD - przedstawiciele elementów funkcjonalnych SD obecni na odprawie decyzyjnej.	Jeżeli porządek odprawy przewiduje takie wystąpienie
2.	Zamiar działania	Wygłoszony ustnie przez dowódcę, zapisywany przez oficera operacyjnego	Do 1 strony tekstu	Wszyscy obecni na odprawie decyzyjnej	Zamiar wygłasza dowódca

3.3.2.8. W trakcie sporządzania planu działania

Tabela 3.36

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania planu operacji

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne elementy SD - sekcja Planowania	Wstępne zarządzenie operacyjne	Dokument pisemny sformalizowany + oleata	3-4 strony + oleata	Jeżeli WZO jest sporządzane. Zgodnie z rozdzielnikiem
2.	Sekcja planowania	Plan działania (kopia)	Oleata + część pisemna	Oleata + 1-2 strony tekstu	

Tabela 3.37

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania planu operacji

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o wojskach własnych niezbędna sekcji planowania do sporządzenia WZO	Dokument tekstowy zgodny z układem punktu 1.a.WZO + oleata z aktualnym położeniem wojsk własnych	1-2 strony + oleata	Inne elementy SD - sekcja planowania	Jeżeli WZO jest sporządzane

3.3.2.9. W trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego

Tabela 3.38

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania rozkazu operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Sekcja planowania	Rozkaz operacyjny (kopia)	Oleata + część pisemna	Część pisemna do 8 stron	Po jego ukończeniu w sekcji planowania
2.	Sekcja planowania	Plan synchronizacji	Tabela	1-2 strony	Po jego zakończeniu

Tabela 3.39

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas sporządzania rozkazu operacyjnego

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje zawarte w aneksie „Plan działania”	Graficzna	Oleata	Naniesienie planu na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia

Tabela 3.40

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas sporządzania rozkazu operacyjnego

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Aktualizacja informacji o wojskach własnych sekcji planowania do sporządzenia rozkazu operacyjnego	Dokument tekstowy zgodny z układem punktu 1.a. rozkazu operacyjnego + oleata z aktualnym położeniem wojsk własnych	1-2 strony + oleata	Inne elementy SD – sekcja planowania	

3.3.2.10. W trakcie stawiania zadań

Tabela 3.41

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas stawiania zadań

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Inne elementy SD - sekcja planowania	Rozkaz operacyjny	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty	Do 8 stron tekstu (część główna – punkty 1-5)	Jeżeli nie został przekazany wcześniej

Tabela 3.42

Ilość, rodzaj i postać informacji *przetwarzanych* w sekcji dowodzenia podczas stawiania zadań

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje zawarte w rozkazie operacyjnym, głównie punkty 1,2,3,5.a.	Jak rozkaz operacyjny	Jak rozkaz operacyjny	

Tabela 3.43

Ilość, rodzaj i postać informacji *przekazywanych* przez sekcję dowodzenia podczas stawiania zadań

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Zadania dla podległych dowódców	Informacja przekazywana ustnie na podstawie sporządzonego rozkazu lub wstępnego zarządzenia operacyjnego	Jak punkty 3,4,5, rozkazu operacyjnego	Podlegli dowódcy	Źródłem informacji jest dowódca. Warunek: stawianie zadań odbywa się poprzez wezwanie podwładnych i postawienie im zadań na własnym SD
2.	Informacje o wojskach własnych innych niż dotyczy rozkaz	Informacja przekazywana ustnie na podstawie sporządzonego rozkazu lub wstępnego zarządzenia operacyjnego	Jak punkt 1.b. rozkazu	Podlegli dowódcy	Źródłem jest oficer sekcji dowodzenia obecny na odprawie poświęconej stawianiu zadań. Warunek: stawianie zadań odbywa się poprzez wezwanie podwładnych i postawienie im zadań na własnym SD

3.3.2.11. W trakcie kontroli

Tabela 3.44

Ilość, rodzaj i postać informacji *pozyskiwanych* przez sekcję dowodzenia podczas kontroli

L.p.	Informacje				Uwagi
	Źródło	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Przełożony	Zarządzenia operacyjne	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty	Do 6 stron + oleaty	
2.	Podwładni	Meldunki o sytuacji	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty	2-3 strony + oleata	
3.	Sąsiedzi	Informacje o sytuacji sąsiadów – kopie ich meldunków sytuacyjnych	Dokument tekstowy sformalizowany + oleaty	2-3 strony + oleata	
4.	Inne elementy SD sekcja rozpoznania sekcja dowodzenia artylerii, Winz, OPChem, OPL zespół WDow, TSD Sekcja planowania	Informacje (powiadomienia, potwierdzenia, zaprzeczenia) o sytuacji i wykonywaniu zadań przez specjalistyczne elementy ugrupowania bojowego Plany alternatywne	Dokumenty tekstowe niesformalizowane, Dokumenty pisemno-graficzne o układzie zarządzeń operacyjnych	do ½ strony każdy Tekst do 4 stron + 2-3 oleaty	Nanoszone na mapę sytuacyjną W miarę ich opracowywania w sekcji planowania
5.	Inne SD - WSD, TSD	Informacje o aktualnej sytuacji	Oleata	1-2 strony + oleata	Jeżeli WSD funkcjonuje, TSD – obligatoryjnie

Tabela 3.45

Ilość, rodzaj i postać informacji przetwarzanych w sekcji dowodzenia podczas kontroli

L.p.	Informacje			Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	
1.	Informacje pozwalające na porównanie stanu rzeczywistego – sytuacji założonej planem działania – i rzeczywistego, tworzące podstawę do podejmowania decyzji do rozwiązywania pojawiających się problemów	Pisemna + graficzna – jak meldunki sytuacyjne od podwładnych	2-3 strony + oleata	Podstawowym źródłem takich informacji są meldunki terminowe i doraźne składane przez podwładnych. Informacje te są w sposób ciągły nanoszone na mapę sytuacyjną
2.	Informacje wprowadzające nowe zadanie lub korygujące poprzednie	Jak zarządzenie operacyjne	2-4 strony + oleata	Podstawowym źródłem są zarządzenia operacyjne przesyłane przez przełożonego
3.	Informacje o zdolności bojowej wojsk własnych	Tabelaryczna – zestawienie sił i środków	1 strona	Ciągłe uaktualnianie tabeli

Tabela 3.46

Ilość, rodzaj i postać informacji przekazywanych przez sekcję dowodzenia podczas kontroli

L.p.	Informacje				Uwagi
	Rodzaj	Postać	Ilość	Adresat	
1.	Meldunek o sytuacji	Pisemna sformalizowana + graficzna	3-4 strony + 1-3 oleaty	Przełożony	
2.	Zarządzenia operacyjne	Pisemna sformalizowana + graficzna	2-4 strony + oleata	Podwładni	
3.	Meldunek o sytuacji Zarządzenia operacyjne	Pisemna sformalizowana + graficzna	3-4 strony + 1-3 oleaty 2-3 strony + oleata	Sąsiedzi	Informacje „Do wiadomości”
4.	Meldunek o sytuacji Zarządzenia operacyjne Informacje wymagające szczegółowych analiz	Pisemna sformalizowana + graficzna Pisemna niesformalizowana	3-4 strony + 1-3 oleaty 2-3 strony + oleata 1 – 5 stron	Inne elementy SD – pozostałe elementy funkcjonalne SD Sekcja planowania	Meldunki o sytuacji - „Do wiadomości” Zarządzenia operacyjne – „do wykonania”
5.	Meldunek o sytuacji Zarządzenia operacyjne	Pisemna sformalizowana + graficzna	3-4 strony + 2-3 oleaty 2-3 strony + oleata	Inne SD – WSD, TSD	Jeśli WSD funkcjonuje. Meldunki o sytuacji – do wiadomości „Do wiadomości” zarządzenia operacyjne – „do wykonania”

3.4. Zmiany w metodyce działania dowódcy i sekcji dowodzenia brygady / dywizji w przypadku pracy w trybie zautomatyzowanym

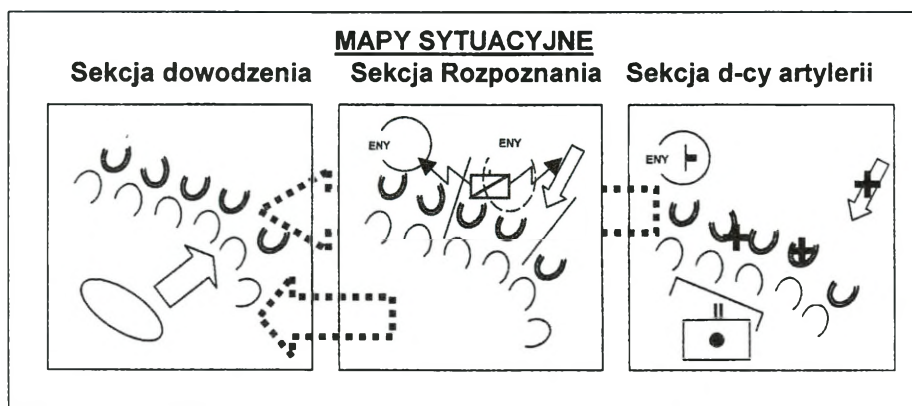
Aktualnym i oczywistym obecnie trendem w nowoczesnych armiach jest dążenie do wyposażenia dowództw w zautomatyzowane systemy wspomagające proces dowodzenia. Systemy takie z założenia mają ułatwić pracę dowództw zarówno w warunkach stacjonarnych jak i polowych. W poniższym podrozdziale przedstawiono wnioski wynikające z badań dotyczących zakresu zmian w specyfice pracy sekcji dowodzenia w sytuacji wyposażenia dowództw w tego rodzaju systemy wspomagające (na przykładzie wybranych systemów, takich jak np. holenderski ISIS – *Integrated Staff Information System*).

W ogólnym zarysie, automatyzacja (wspomaganie informatyczne) trybu pracy nie ma zasadniczego wpływu na zmianę istoty (kolejności, charakteru rozpatrywanych problemów) pracy sekcji dowodzenia. Wspomaganie tego rodzaju ma przede wszystkim ułatwić zasadnicze zadanie sekcji dowodzenia (i oczywiście całego SD) jakimi są monitorowanie sytuacji i doprowadzanie do właściwych adresatów zarządzeń operacyjnych oraz meldunków o sytuacji (wymiana informacji). Automatyzacja powinna pozwolić na zlikwidowanie konieczności cyklicznego zbierania informacji (która to cykliczność z założenia prowadzi do posiadania w czasie t informacji z $t - n$) i rozprowadzania ich za pomocą tradycyjnej techniki – dokument graficzny wspomagany dokumentem tekstowym.

Toteż, na podstawie analiz możliwości i właściwości istniejących oraz projektowanych systemów wspomagania dowodzenia stwierdzić można, iż metodyka pracy dowódcy i sekcji dowodzenia w trybie zautomatyzowanym będzie podobna w swej istocie do sytuacji klasycznej, jednak z następującymi zauważalnymi różnicami:

- mapy sytuacyjne prowadzone będą z wykorzystaniem map komputerowych i oprogramowania umożliwiającego „prowadzenie” aktualnej sytuacji operacyjno – taktycznej;
- aktualizacja sytuacji (położenia) wojsk na mapach sytuacyjnych powinna następować wraz z napływaniem informacji do bazy danych (także z wykorzystaniem GPS instalowanych na pojedynczych pojazdach), w ten sposób sytuacja obrazowana na mapach sytuacyjnych będzie maksymalnie zbliżona do rzeczywistej na polu walki (minimalizacja różnicy czasowej);
- pozyskiwanie informacji od innych zespołów funkcjonalnych SD i innych SD swojego szczebla oraz dystrybucja tych informacji następowała będzie z wykorzystaniem powiązań informatycznych, także w zakresie zautomatyzowanego uaktualniania zestawień sił i środków w miarę pozyskiwania przez poszczególne zespoły funkcjonalne SD informacji o stanach rzeczywistych sił i środków;

- na tej samej zasadzie następować będzie „ściągnięcie” informacji niezbędnych do sporządzania zarządzeń operacyjnych i meldunków o sytuacji;
- komputerowe mapy sytuacyjne pozwolą na odwzorowanie sytuacji w zakresie potrzebnym do pracy w danej chwili, umożliwiając jednocześnie zwiększenie ilości obrazowanych informacji (np. standardowo w sekcji dowodzenia – tylko elementy zmechanizowane i pancerne oraz OPPanc i OZap, zaś jeśli zaszła by taka potrzeba także potrzebne elementy rozpoznawcze, rodzaje wojsk, logistyka – w zależności od ustawienia właściwych *filtrów*). Takie rozwiązanie pozwoli na uniknięcie konieczności fizycznego pozyskiwania oleat z położeniem z innych zespołów funkcjonalnych SD oraz zmniejszenie liczby personelu niezbędnego do pracy (rys. 3.11.);



Rys. 3.11. Istota możliwości „podglądania” według potrzeb map sytuacyjnych innych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia w zautomatyzowanym trybie pracy

- na tej samej zasadzie inne elementy funkcjonalne SD korzystać będą z zasobów informacyjnych sekcji dowodzenia;
- jeżeli szczebel podrzędny funkcjonowałby w zautomatyzowanym systemie dowodzenia, przekazywanie zadań odbywać się będzie w tym samym trybie – klasyczne stawianie zadań (przesyłanie dokumentów dowodzenia) jest bardzo czasochłonne; w takiej sytuacji likwidacji ulega także problem skali mapy, który jest bardzo uciążliwy jeżeli szczeble dowodzenia pracują na różnych skalach map. W tradycyjnej procedurze, w sytuacji różnicy skal, albo wydający dokument dowodzenia, albo adresat musi dokonywać zmiany skali (dostosowania otrzymanego graficznego dokumentu dowodzenia do używanej na swoim szczeblu skali mapy);

- możliwość „podglądu” map sytuacyjnych (zbiorów informacji) innych zespołów funkcjonalnych pozwolił na zmniejszenie obsady sekcji, nie będzie również wówczas konieczna w sekcji obecność oficerów z innych komórek (fizyczna), zastąpiona przez zasilanie informacyjne w systemie stanowiska dowodzenia.

ZAKOŃCZENIE

Praca dowództwa na stanowisku dowodzenia zależy od wielu czynników. Można tu wymienić tak oczywiste czynniki jak charakter wykonywanego zadania, szczebel dowodzenia, stopień wykszolenia i zgrania osób funkcyjnych (zespołów funkcjonalnych), czy ilość czasu posiadanego na przygotowanie się do działania. Czynnikiem często pomijanym jest czynnik ludzki w rozumieniu indywidualnego podejścia decydenta – dowódcy, kierownika zespołu funkcjonalnego, jeśli chodzi o sposób organizacji pracy podwładnych podczas przygotowania działań i wykonywania zadania. Niniejsze opracowanie nie stanowi próby narzucenia idealnego porządku pracy sekcji dowodzenia na stanowisku dowodzenia. Dotyka ono jednak problemów, które **muszą** być rozwiązywane i sugeruje, na bazie doświadczeń z narodowych i międzynarodowych ćwiczeń określone procedury ich rozwiązywania.

Problemem, z którym często borykają się ćwiczące dowództwa jest brak dokumentów nazywanych w języku angielskim „*standing operating procedures - SOP*” – czyli obowiązujących procedur (instrukcji) działania. Być może opracowanie to stanie się małym krokiem w kierunku utworzenia podobnych procedur choćby tylko na potrzeby procesu dydaktycznego w Akademii Obrony Narodowej

LITERATURA

ATP – 3.2. *Land Operations*

Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Mapy sytuacyjne*, AON, Warszawa 1998

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

Michniak J. i inni, *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPan) i dywizji (DZ, DKPan)*, PIT/AON, Warszawa 1999

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

STANAG 2014 *Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders*, Military Agency for Standardization, 1991

Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie map sytuacyjnych*, Przegląd Wojsk Lądowych 2000, nr 1

Wariant wystąpienia oficera sekcji dowodzenia SD brygady podczas informowania operacyjnego (sytuacja wojsk własnych)

„... Panowie oficerowie:

5 DZ wykonuje marsz do nakazanego rejonu rozmieszczenia, gdzie odtworzy zdolność bojową i będzie przygotowywać się do natarcia w ogólnym kierunku południowy zachód.

Na prawo, wykonuje marsz 3 BPanc, z zadaniem zajęcia nakazanego rejonu.

Na lewo, wykonuje marsz 13 BZ, z zadaniem zajęcia nakazanego rejonu.

Z przodu, 4 BZ powstrzymuje natarcie przeciwnika. 010500 Kwietnia brygada utrzymywała linię PARASOL.

45 BZ maszeruje do nakazanego rejonu w gotowości do przejścia do obrony.

4 bz działa jako oddział wydzielony z zadaniem połączenia się z taktycznym desantem powietrznym i ubezpieczenia rejonu rozmieszczenia dywizji. Straty batalionu: 5 zabitych, 27 rannych, 3 BWP uszkodzone.

3 bz wykonuje marsz. Straty batalionu: 6 zabitych, 17 rannych, 2 BWP uszkodzone, 1 zniszczony.

2 bz wykonuje marsz. Straty batalionu: 2 zabitych, 15 rannych, 1 BWP uszkodzony, 1 zniszczony.

1 bcz wykonuje marsz. Straty batalionu: 4 zabitych, 11 rannych, 3 czołgi uszkodzone ...”

UWAGA!

Wszystkie informacje przekazywane przez oficera sekcji dowodzenia w trakcie informowania operacyjnego obrazowane są wskazaniem właściwych punktów, linii, rejonów na mapie sytuacyjnej.

Wariant aktualizacji informacji o wojskach własnych w celu umożliwienia sekcji planowania sporządzenia wstępnego zarządzenia operacyjnego

Sekcja dowodzenia 45 BZ

201400 Marzec 02

Klauzula tajności

Egz. 1 z 2

OD: Sekcji dowodzenia 45 BZ

DLA: Sekcji planowania 45 BZ

DOTYCZY: Aktualizacja danych o wojskach własnych do wstępnego zarządzenia operacyjnego

1. 5 DZ przechodzi do obrony w celu niedopuszczenia do włamania się przeciwnika w kierunku CEGŁÓW, DOBRE i zabezpieczenia wejścia do walki odwodu 2 KZ. Dowódca dywizji zamierza obroną dwóch brygad nie dopuścić do utraty przedniego skraju obrony. W wypadku przełamania pierwszej pozycji całością sił zamierza przejść do obrony drugiej pozycji na linii CZARNA. Główny wysiłek obrony dywizja skupia na utrzymaniu rejonu MIŃSK MAZOWIECKI, KAŁUSZYN, DOBRE.

Klauzula tajności

Str. 1 z 2

2. Na prawo przechodzi do obrony 13 BZ.
3. Na lewo przechodzi do obrony 12 BZ.
4. W przedzie część sił 4 DZ opóźnia natarcie przeciwnika.

KIEROWNIK SEKCJI DOWODZENIA

.....

Aneksy: A (Położenie wojsk własnych)

Rozdzielnik:

Wykonano w 2 egz.

Egz. nr 1 – Sekcja planowania

Egz. nr 2 – a/a

Nr masz. - ...

Sporządził - ...

Wykonał - ...

Wariant aktualizacji informacji o wojskach własnych w celu umożliwienia sekcji planowania sporządzenia rozkazu operacyjnego

Sekcja dowodzenia 5 DZ

200600 Marzec 02

Klauzula tajności

Egz. 1 z 2

OD: Sekcji dowodzenia 5 DZ

DLA: Sekcji planowania 5 DZ

DOTYCZY: Aktualizacja danych o wojskach własnych do rozkazu operacyjnego

1. 2 KZ kontynuuje operację obronną, dążąc do ostatecznego załamania natarcia przeciwnika i stworzenia warunków do wykonania przeciwuderzenia odwodu Naczelnego Dowódcy.

2. Na prawo broni się 21 BOT.

3. Na lewo broni się 4 DZ.

4. W przedzie oddziały 5 DZ powstrzymują natarcie przeciwnika i częścią sił przechodzą do kontrataku na prawo od rubieży wejścia do walki 1 DZ.

Klauzula tajności

Str. 1 z 2

KIEROWNIK SEKCJI DOWODZENIA

.....

Aneksy: A (Położenie wojsk własnych)

Rozdzielnik:

Wykonano w 2 egz.

Egz. nr 1 – Sekcja planowania

Egz. nr 2 – a/a

Nr masz. - ...

Sporządził - ...

Wykonał - ...

**Wariant wystąpienia oficera sekcji dowodzenia SD dywizji
podczas odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań
(informacje o sytuacji wojsk własnych innych niż te, których dotyczy
stawianie zadań)**

„... Panie pułkownik, Panowie oficerowie.

1. 2 KZ.

a. Prowadząc operację obronną przechodzi do obrony kolejnych rubieży.

(1) Celem operacji obronnej korpusu jest stworzenie warunków do wykonania przeciwuderzenia odwodu Naczelnego Dowódcy.

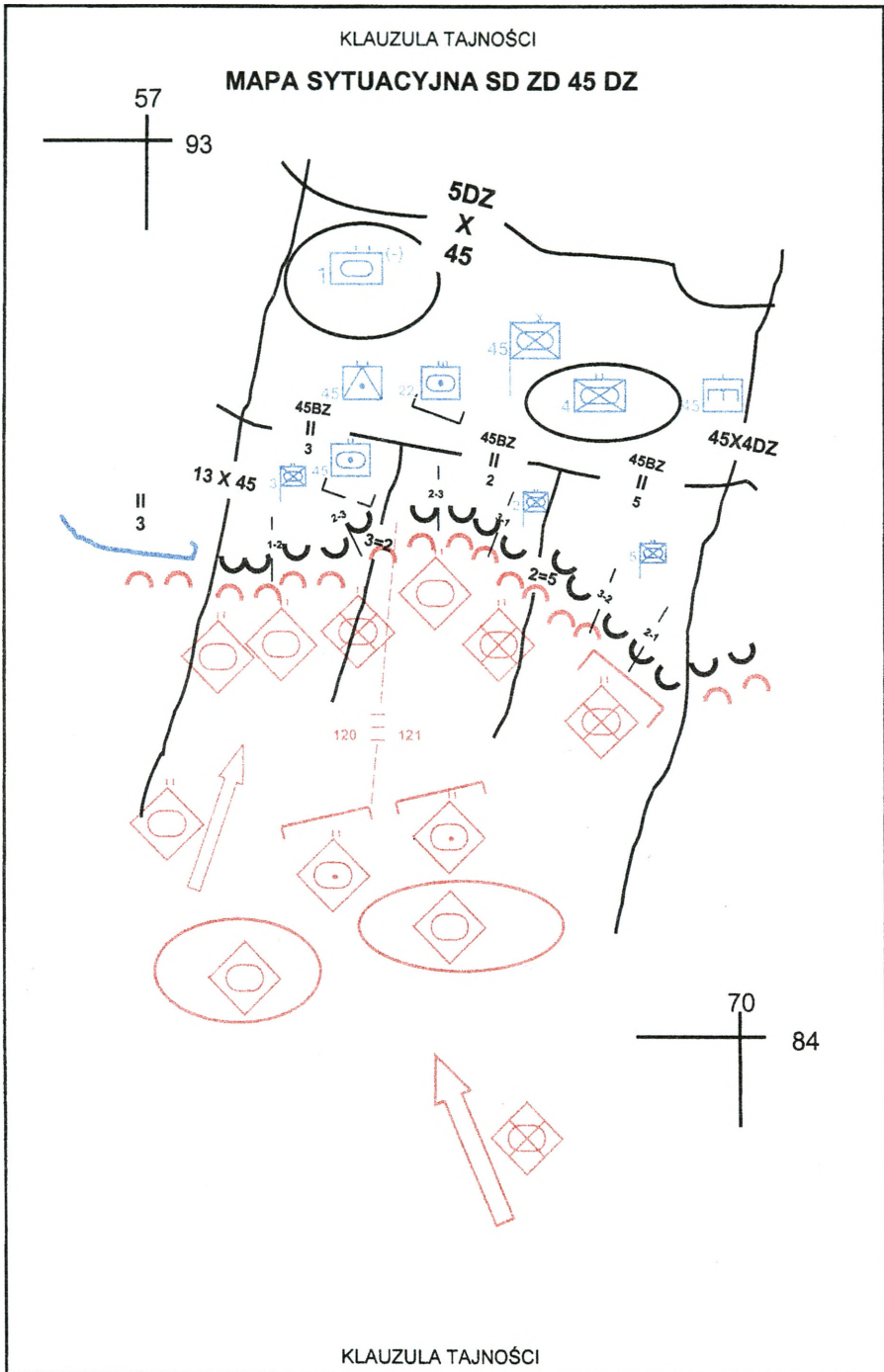
(2) Dowódca 2 KZ zamierza załamać natarcie przeciwnika na kolejnej rubieży obrony wzdłuż linii WSTĘGA. W wypadku włamania się przeciwnika dowódca korpusu zamierza zatrzymać jego natarcie na drugiej pozycji obrony i przeciwuderzeniem odwodu odtworzyć poprzednie położenie. Główny wysiłek skupiony będzie na kierunku CEGŁÓW, DOBRE.

2. Na prawo przechodzi do obrony 21 BOT.

3. Na lewo przechodzi do obrony 4 DZ.

4. W przedzie część sił 4 DZ opóźnia natarcie przeciwnika ...”.

Wariant mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia
brygady



Załącznik 7

Wariant zestawienia sił i środków prowadzonego w sekcji dowodzenia brygady

Stan na : 050930 A MARZEC 2002

4BZ Sekcja Dowodzenia

Siły i środki Pododdział		Zestawienie sił i środków							Stan osobowy
		Czołgi	BWP	Artyleria do ognia pośredniego	Środki plot L/Rak	Środki ppanc	Śmigłowce		
1 bez	38	-	-	-	-	-	-	138	
2 bz	-	35	8	-	18	-	-	484	
3 bz	-	31	9	-	22	-	-	476	
4 das	-	-	17	-	4	-	-	112	
4 bppanc	-	-	-	-	4	-	-	96	
4 dplot	-	-	-	-	8/19	-	-	98	
Razem	38	66	34	8/19	51	6 PAH-2 (TACOM od 050800 do 051130)		1404	

Przykład zarządzenia operacyjnego dowódcy brygady

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr 16 z 20

45 BZ

GARCZYN DUŻY (9353) POLSKA

121800 Marzec 2002

D/121/2

ZARZĄDZENIE OPERACYJNE NR 1

Dokumenty odniesienia: Rozkaz nr 2 45 BZ. Mapa 1: 50 000, arkusze N-34-128-C,D, 140-A,B,C,D, M-34-8-A,B,C,D, wydanie SGWP 1999 r.

Strefa czasowa: Alfa.

1. SYTUACJA

- a. Przeciwnik. Potęguje natarcie na lewe skrzydło brygady. Przygotowuje odwody dywizyjne do wprowadzenia do walki. Uderzenia odwodów

1 z 4

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

można spodziewać się za około 6 godzin.

b. Wojska własne.

Jak dotychczas

c. Zmiany w podporządkowaniu. 1 / 4 bz przechodzi w podporządkowanie

1 bcz.

2. ZADANIE

Bez zmian.

3. REALIZACJA

a. 3 bz przejść całością sił do obrony na linii CZARNA.

b. 1 bcz z 1 / 4bz przejść do obrony na rubieży nr 2.

c. Główny wysiłek wsparcia ogniowego na rzecz 1 bcz.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Bez zmian

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie. Bez zmian.

b. Łączność. Bez zmian.

2 z 4

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

Potwierdzić

NOWAK

PŁK

Za zgodność:

.....

Rozdzielnik:

Zewnętrzny:

Egz. nr

Do realizacji:

1bcz

1

2bz

2

4bz

3

45das

4

22pa (-)

5

Do wiadomości:

Dowódca 5DZ

6

13BZ

7

3 z 4

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

12/4 DZ 8

TSD 9

Wewnętrzny:

Do realizacji:

Sekcje D-cy art. 10

i zespoły d-cy OPL 11

d-cy WInż. 12

ZWD 13

SPlanow 14

SRozpoz. 15

SDow. 16

ZZDz 17

Do wiadomości:

Dowódca 18

a/a 19

zapasowe 20

4 z 4

KLAUZULA TAJNOŚCI

Przykład zarządzenia operacyjnego dowódcy dywizji

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr 22 z 26

1 DZ

MIEDZNA (1674) POLSKA

O11600 Kwiecień 2002

C/121/3

ZARZĄDZENIE OPERACYJNE NR 4

Dokumenty odniesienia: Mapa 1: 100 000, arkusze N-34-128, 129, 140, 141,
wydanie SGWP 1999 r.

Strefa czasowa: Alfa.

Podział sił: Aneks A (Podział sił).

1. SYTUACJA

- a. Przeciwnik. Aneks A (Rozpoznanie).
- b. Wojska własne.

1 z 9

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

- (1) 2 KZ. Kontynuuje operację obronną, dążąc do ostatecznego załamania natarcia przeciwnika i stworzenia warunków do wykonania przeciwuderzenia odwodu Naczelnego Dowódcy.
 - (2) Na prawo broni się 21 BOT.
 - (3) Na lewo broni się 4 DZ.
 - (4) W przedzie oddziały 5 DZ powstrzymują natarcie przeciwnika i częścią sił przechodzą do kontrataku na prawo od rubieży wejścia do walki 1 DZ.
- c. Zmiany w podporządkowaniu. Aneks A (Podział sił).

2. ZADANIE

1 DZ przechodzi do natarcia w nakazanym pasie, wspólnie z siłami 5 DZ rozbija przeciwnika w rejonie włamania i do końca dnia opanowuje obiekt IRENA w celu odtworzenia przedniej linii obrony 2K.

3. REALIZACJA

a. Zamiar walki.

- (1) Moją myślą przewodnią jest wykonanie zdecydowanego uderzenia z marszu głównymi siłami dywizji, spotęgowanie

KLAUZULA TAJNOŚCI

uderzenia odwodem na kierunku osiągniętego powodzenia i rozbicie, we współdziałaniu z 5 DZ, sił głównych 12 DZ przeciwnika. Po wykonaniu zadania dywizja otwiera przednią linię obrony.

- (2) W tym celu zamierzam, wykorzystując skutki uderzeń LMB, śmigłowców i artylerii obezwładniać przeciwnika na kierunku uderzenia odwodu korpusu. Uderzeniem dwóch brygad z marszu, w tym jednej pancernej przełamać obronę 12 DZ i opanować obiekt pośredni EWA. Wprowadzając do walki kolejne siły, rozbić odwód dywizyjny przeciwnika i opanować obiekt IRENA.

Główny kierunek uderzenia: CZARNOGŁÓW (9652), JAKUBÓW, TYBORÓW, NW. ZGLECHÓW.

- (3) Dywizję ugrupować w jeden rzut z odwodem:
- pierwszy rzut: 73 BPanc i 17 BZ;
 - odwód: 1 BZ.
- (4) Priorytet wsparcia ogniowego początkowo na rzecz 73 BPanc, następnie 1 BZ, podczas jej wprowadzania do walki.

b. 73 BPanc.

- (1) Przyjąć w podporządkowanie 1 pa (bez dar), ksap 1/2 BSap, plmo.

KLAUZULA TAJNOŚCI

- (2) Przenieść się po dwóch drogach z rejonu obrony do rubieży ataku.
 - (3) Wejść do walki w dniu D o godz. H.
 - (4) Opanować obiekt EWA 73.
 - (5) Zabezpieczyć wejście do walki 1 BZ z obiektu EWA 73.
 - (6) Kierunek dalszego natarcia JAKUBÓW, MARIANKA (6040).
 - (7) Aneks B (Plan natarcia).
- c. 17 BZ. ***
- d. 1 BZ. ***
- e. Wsparcie ogniowe.
- (1) Informacje ogólne.
 - (a) Priorytet wsparcia ogniowego na rzecz 73 BPanc. W przypadku uzyskania znacznego powodzenia na kierunku natarcia 17 BZ - przeniesienie priorytetu na rzecz 17 BZ. Z chwilą wprowadzenia do walki 1 BZ - drugiego rzutu 1 DZ, priorytet na rzecz 1 BZ - na rozkaz.
 - (b) Priorytety rażenia celów przeciwnika: baterie artylerii i moździerzy na stanowiskach ogniowych; śmigłowce przeciwpancerne na lądowiskach; stanowiska (punkty)

KLAUZULA TAJNOŚCI

- (c) dowodzenia artylerii; SD szczebla taktycznego; siła żywa i środki ogniowe w PPO kompanii I rzutu; pododdziały przeciwpancerne.
- (c) Aneks D (Wsparcie ogniowe).
- f. 1 prplot.
 - (1) Osłonić podejście i rozwinięcie 73 BPanc i 17 BZ.
 - (2) Aneks D (OPL).
- g. OZap 1 DZ.
 - (1) W gotowości do minowania manewrowego.
 - (2) Aneks G (Zabezpieczenie inżynieryjne).
- h. 1 brozp ***
- i. 1 krel ***
- j. 1 bsap ***
- k. Wytyczne koordynujące.
 - (1) Terminy.
 - (a) Gotowość do natarcia - 020600 Kwiecień.
 - (b) Zmiany w podporządkowaniu zakończyć do 011830 Kwiecień.
 - (c) Czas przekroczenia punktów wejściowych H-1.00.

KLAUZULA TAJNOŚCI

- (2) Współrzędne rubieży ataku: 300m pld. KAMIONKA (9449),
500m zach. KLUKI (9052).
- (3) Aneks H (OPChem).
- (4) Aneks F (WRE)

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Aneks I (Zabezpieczenie logistyczne).

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie.

- (1) SD 1 DZ CZARNOGLÓW.
- (2) ZSD 1 DZ. ŻARNÓWKA.

- (3) Zastępcy. W kolejności dowódcy 73 i 17 brygad.

b. Łączność. Aneks J (Łączność).

Potwierdzić

JASIŃSKI

GEN. BRYG.

KLAUZULA TAJNOŚCI

1 BZ	5
1 bdow	6
1 pa	7
1 prplot	8
1 brem	9
1 bzaop	10
1 bmed	11

Do wiadomości:

Dowódca 2 KZ	12
4 DZ	13
5 DZ	14
TSD 1DZ	15

Wewnętrzny:

Do realizacji:

Zespoły i	D-cy Art.	16
Sekcje	D-cy OPL	17
	D-cy Winż.	18

KLAUZULA TAJNOŚCI

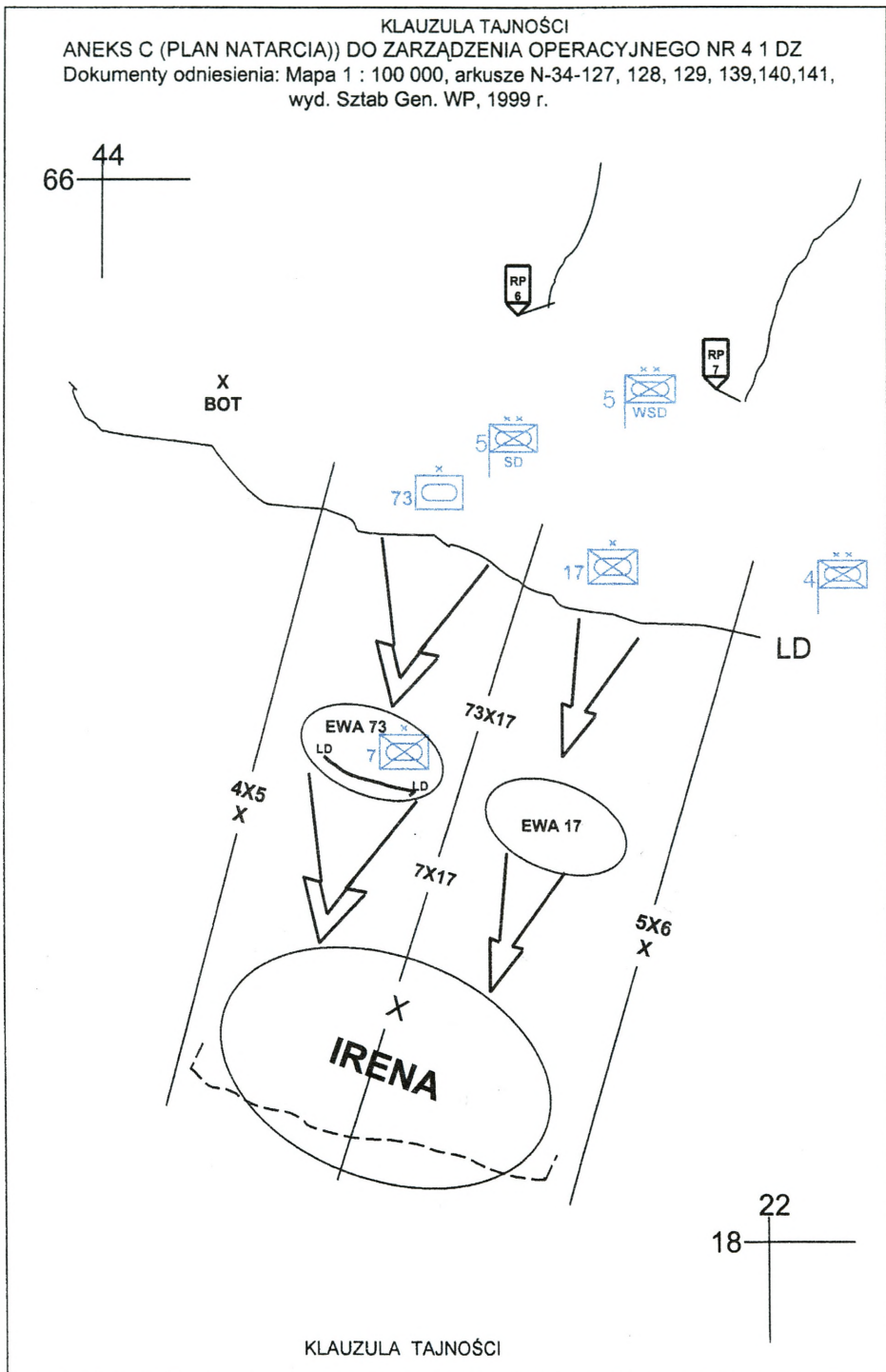
ZWDow.	19
SPlanow.	20
SRozpoz.	21
SDow .	22
ZZDz	23

Do wiadomości:

Dowódca	24
a/a	25
zapasowe	26

UWAGA! *** w tekście zarządzenia oznacza POMINIĘTO.

Przykład aneksu „Plan natarcia” do zarządzania operacyjnego



Wariant meldunku sytuacyjnego dowódcy brygady

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr 1 z 14

45BZ

GARCZYN DUŻY /9453/

301200 Kwiecień 2002

BB - 14/ 99

MELDUNEK O SYTUACJI Nr 3

Za okres: 301000 - 301200 KWIECIEŃ

Dokumenty odniesienia: mapa 1:50000 arkusze N - 34 - 140-A,B,C,D, wydanie
Szt. Gen WP 1999 r.

1. PRZECIWNIK

- a. Jednostki (siły) będące w styczności. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- b. Odwody przeciwnika, które mogą mieć wpływ na lokalną sytuację. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).

1 z 5

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

- c. Działanie przeciwnika w okresie objętym meldunkiem. Przeciwnik kontynuował natarcie dążąc do przerwania się na kierunku bronionym przez 2 i 3 bz. Na lewym skrzydle brygady siła natarcia przeciwnika osłabła.
- d. Ocena sił przeciwnika (w tym jego sytuacja logistyczna), morale i prawdopodobna znajomość sytuacji wojsk własnych. Uderzenia ogniowe na rejon rozmieszczenia 1 bcz świadczą o prawdopodobnym rozpoznaniu przez przeciwnika rejonu rozmieszczenia odwodu brygady.

2. WOJSKA WŁASNE

- a. Przebieg przedniego skraju. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- b. Położenie podległych jednostek, stanowisk dowodzenia i linii rozgraniczenia. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- c. Położenie sąsiadów i jednostek wspierających. Utrzymywana jest styczność z 13 BZ oraz brygadą 4 DZ. Na południowym skraju DOBRE OZap 5 DZ.

KLAUZULA TAJNOŚCI

- d. Krótki opis i wynik działań prowadzonych w okresie objętym meldunkiem. W meldowanym okresie 45 BZ kontynuowała obronę rejonu obrony. W wyniku prowadzonych działań z powodzeniem powstrzymywano przeciwnika, szczególnie na lewym skrzydle. Największe powodzenie przeciwnik uzyskał uderzeniami sił 120 i 121 pcz na kierunku 3bz i częściowo 2 bz. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- e. Jednostki (siły), które utraciły zdolność bojową. Brak.

3. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Istnieje pilna konieczność uzupełnienia amunicji armatniej do BWP, i ppk.

4. INNE INFORMACJE

W przypadku zmiany kierunku wiatru na północny, pożary lasów płn. MROZY mogą zagrozić rejonowi obrony 5 bpzmot,

5. OCENA ROZWOJU SYTUACJI

Jeżeli przeciwnik spotęguje uderzenie na 3 bz, SO 2 BA mogą zostać narażone na ogień bezpośredni. Proszę o rozważenie możliwości użycia OPpnc 5 DZ na prawym skrzydle obrony 45 BZ

KLAUZULA TAJNOŚCI

Potwierdzenie.

KRUK

PŁK

Aneksy: A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).

Rozdzielnik:

Egz. nr

Zewnętrzny:

Do wiadomości:

Dowódca 5DZ

1

TSD 45 BZ

2

13BZ

3

12/4 DZ

4

Wewnętrzny:

Do wiadomości:

Sekcje d-cy Art.

5

d-cy OPL

6

WInż.

7

ZWD

8

4 z 5

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

SPlanow	9
SRozpoz.	10
ZZDz	11
Dowódca	12
a/a	13
zapasowe	14

Wariant meldunku sytuacyjnego dowódcy dywizji

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr 1 z 14

5 DZ

RUDNO /9648/

301400 Kwiecień 2002

DD 16/ 99

MELDUNEK O SYTUACJI Nr 3

Za okres: 301200 - 301400 KWIECIEŃ

Dokumenty odniesienia: mapa 1:100 000 arkusze N - 34 - 127,128,129, 139, 140, 141

wydanie Szt. Gen WP 1999 r.

1. PRZECIWNIK

- a. Jednostki (siły) będące w styczności. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- b. Odwody przeciwnika, które mogą mieć wpływ na lokalną sytuację. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).

1 z 6

KLAUZULA TAJNOŚCI

- c. Działanie przeciwnika w okresie obietym meldunkiem. Przeciwnik kontynuował natarcie dążąc do rozcięcia ugrupowania bojowego dywizji. Główne uderzenie odpierała 45 BZ, na jej prawym skrzydle przeciwnik osiągnął największe powodzenie. Nacisk na 13 BZ słabnie. Przeciwnik na dużą skalę używał śmigłowców LWL oraz lotnictwa taktycznego do bezpośredniego wsparcia lotniczego.
- d. Ocena sił przeciwnika (w tym jego sytuacja logistyczna), morale i prawdopodobna znajomość sytuacji wojsk własnych.
- (1) Ocena sił przeciwnika. Pierwszorutowe oddziały 12 DZ przeciwnika poniosły duże traty i prawdopodobnie wyczerpały swą siłę zaczepną. Przeciwnik dysponuje ciągle nienaruszonymi odwodami taktycznymi i operacyjnymi, którymi może spotęgować uderzenie, prawdopodobnie na kierunku 45BZ. Systemy logistyczne pułków i dywizji pracują sprawnie.
 - (2) Morale. Zachowanie schwytanych jeńców świadczy o dość wysokim poziomie morale u przeciwnika.
 - (3) Prawdopodobna znajomość sytuacji wojsk własnych. Przewaga w powietrzu umożliwiła przeciwnikowi skuteczne rozpoznanie naszego ugrupowania bojowego. Wszystkie elementy

KLAUZULA TAJNOŚCI

ugrupowania dywizji były atakowane przy użyciu różnych środków rażenia. Jak dotąd SD dywizji nie zostało rozpoznane.

2. WOJSKA WŁASNE

- a. Przebieg przedniego skraju. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- b. Położenie podległych jednostek, stanowisk dowodzenia i linii rozgraniczenia. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).
- c. Położenie sąsiadów i jednostek wspierających. Utrzymywana jest styczność z brygadą OT i 4 DZ.
- d. Krótki opis i wynik działań prowadzonych w okresie obietym meldunkiem. W meldowanym okresie 5 DZ kontynuowała obronę pasa obrony. W wyniku prowadzonych działań z powodzeniem powstrzymywano przeciwnika, szczególnie na prawym skrzydle, w rejonie obrony 13 BZ. Największe powodzenie przeciwnik uzyskał uderzeniami sił 12 DZ na kierunku 45BZ. Dla poprawy jej położenia dwukrotnie wykorzystałem na jej rzecz OPpanc 5 DZ. Aneks A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).

KLAUZULA TAJNOŚCI

- e. Jednostki (siły), które utraciły zdolność bojową. 3 bz 13 BZ (odwód brygady), w wyniku rozszczelnienia zbiorników z chlorem w MIŃSK MAZOWIECKI utracił zdolność bojową. Straty w trakcie ustalania.

3. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Zgodnie z planem oprócz konieczności wsparcia 13 BZ w ewakuacji porażonych, brygada nie będzie w stanie wykonać tego na czas posiadanymi środkami. Transport dywizyjny jest zaangażowany w dowóz środków materiałowych. Aneks B (Zabezpieczenie logistyczne).

4. INNE INFORMACJE

Pożary lasów płn. MROZY mogą zagrozić rejonowi obrony 45 BZ, w przypadku zmiany kierunku wiatru na północny.

5. OCENA ROZWOJU SYTUACJI

Nie istnieje zagrożenie wykonania zadania. Dywizja pomimo poniesionych strat jest w stanie utrzymać linie CZARNA.

Potwierdzenie.

SOWA

GEN BRYG

4 z 6

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

Aneksy: A (Położenie wojsk własnych i przeciwnika).

B (Zabezpieczenie logistyczne)

Rozdzielnik:

Zewnętrzny: Egz. nr

Do wiadomości:

Dowódca 2KZ	1
3 BOT	2
4 DZ	3
TSD 5DZ	4

Wewnętrzny:

Do wiadomości:

Sekcje	d-cy Art.	5
	d-cy OPL	6
	d-cy WInż.	7
	ZWD	8
	ZZDz	9

5 z 6

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

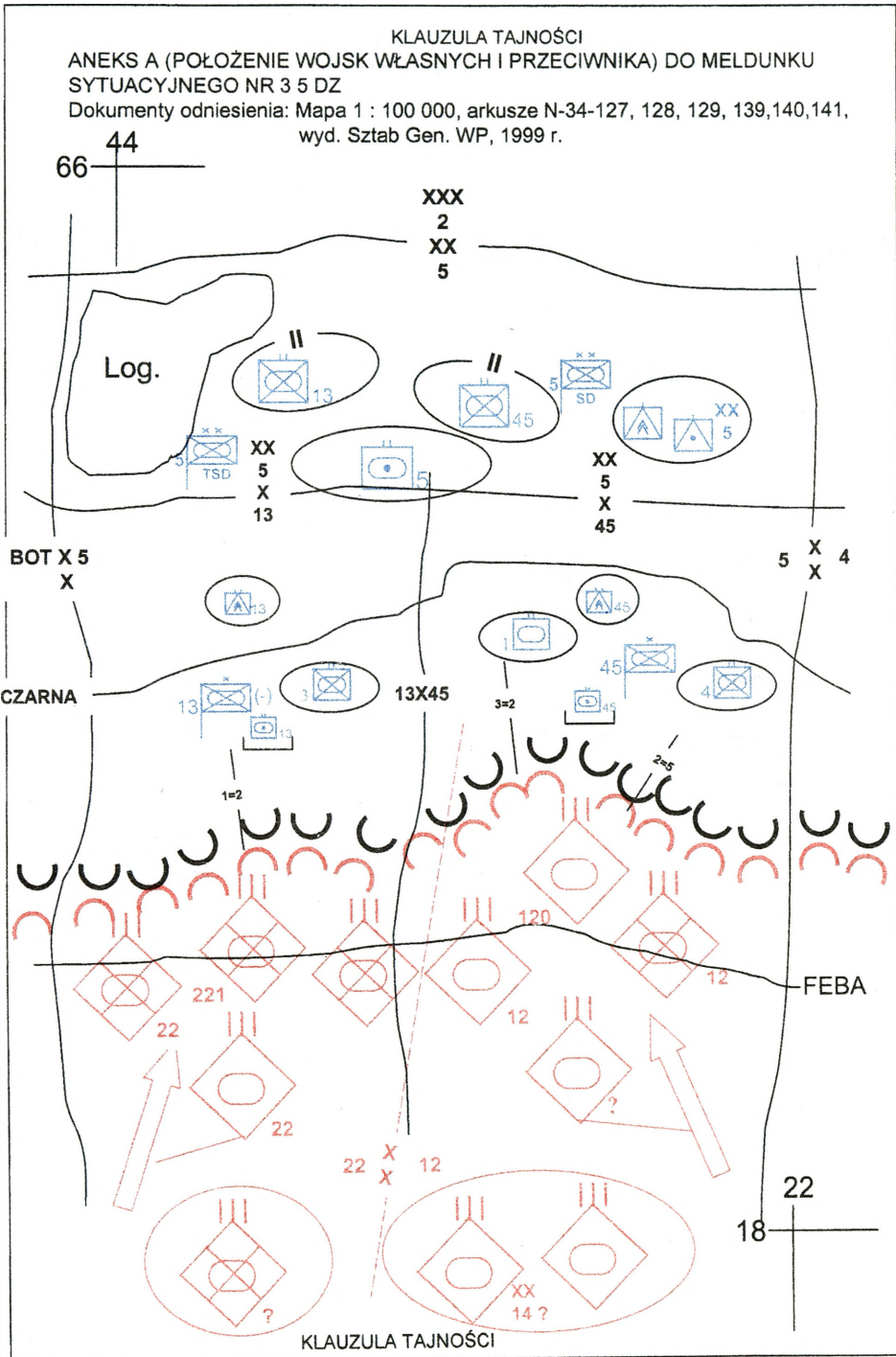
SPlanow	10
SRozpoz.	11
Dowódca	12
a/a	13
zapasowe	14

6 z 6

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 11.a

**Wariant aneksu „Położenie wojsk własnych i przeciwnika”
do meldunku sytuacyjnego dowódcy dywizji**



Wariant układu treści dziennika działań sekcji dowodzenia

Dziennik działań sekcji dowodzenia jest dokumentem dowodzenia, którego prowadzenie ma na celu przedstawienie (zobrazowanie) przebiegu działań w obszarze zainteresowania sekcji oraz przepływu (obiegu) dokumentów i informacji. Zapisywane w nim są informacje dotyczące zarówno relacji wewnętrznych na danym SD jak i odzwierciedlające przepływ dokumentów i informacji z podwładnymi, przełożonym, sąsiadami i jednostkami współdziałającymi, wspierającymi i wykonującymi zadania na korzyść prowadzącego dziennik. Dziennik działań sekcji dowodzenia prowadzony jest zawsze w powiązaniu z mapą sytuacyjną sekcji. Połączenie tych dwóch dokumentów pozwala na pisemne i graficzne „śledzenie” rozwoju sytuacji i przebiegu działań. Po zakończeniu działań dzienniki jako materiał historyczny do dokonywania ocen ich prowadzenia i formułowania wynikających z nich wniosków, opracowania publikacji historycznych lub pamiętnikarskich. Terminy przechowywania dzienników oraz pozostałej dokumentacji opracowanej podczas prowadzenia działań określają odpowiednie przepisy dotyczące pracy sztabowej i biurowej.

Dziennik działań bojowych prowadzony powinien być w okresie 24 godzinnym - za daną dobę walki (np. od godziny 0001 do 0000).

Oficer prowadzący dziennik działań przedstawia chronologicznie wszystkie istotne wydarzenia mające miejsce w sekcji dowodzenia, zapisując datę i czas zdarzenia, jego przebieg, komu przekazano daną informację oraz jakie w związku

z nią podjęto działania. Może także zapisać inne uwagi dotyczące tego zdarzenia. Wszystkie pisemne i graficzne dokumenty dowodzenia wpływające do sekcji dowodzenia, o których mowa w dzienniku stają się jego załącznikami. Oficer prowadzący dziennik nadaje im kolejny numer, zapisuje w dzienniku i magazynuje zgodnie z ustaleniami wewnętrznymi. Oficer prowadzący dziennik działań potwierdza podpisem prawdziwość dat i zapisów zawartych w dzienniku. Dziennik działań jest dokumentem, któremu nadaje się zazwyczaj klauzulę TAJNE¹, natomiast szczegóły dotyczące prowadzenia dziennika działań regulowane mogą być przez odpowiednie ustalenia (np. Obowiązujące Procedury Działania).

¹ W czasie ćwiczeń może być nadana niższa klauzula tajności.

Wariant strony tytułowej dziennika działań sekcji dowodzenia

KLAUZULA TAJNOŚCI

DZIENNIK DZIAŁAŃ

Sekcja dowodzenia Zespołu dowodzenia 45 BZ

/Jednostka, komórka organizacyjna/

Za okres od do

KLAUZULA TAJNOŚCI

Wariant układu treści strony roboczej dziennika działań sekcji dowodzenia

KLAUZULA TAJNOŚCI

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

KLAUZULA TAJNOŚCI

**Wariant wystąpienia dowódcy podczas podejmowania decyzji w trakcie odprawy
decyzyjnej**

„... Panowie oficerowie. Zdecydowałem wykonać postawione przed brygadą zadanie zgodnie z wariantem nr 3.

Moją myślą przewodnią jest zatrzymanie przeciwnika tak daleko na południe od linii CZARNA jak to możliwe, w celu stworzenia przetożonemu warunków do wykonania zwrotu zaczepnego w naszym rejonie obrony. Po wykonaniu zadania z powodzeniem, linia CZARNA musi pozostać w naszych rękach, brygada powinna zachować odwód zaś przeciwnik nie powinien mieć możliwości zakłócenia zwrotu zaczepnego przetożonego ogniem bezpośrednim.

W tym celu zamierzam: ogniem artylerii, środków przeciwpancernych i pozostałych środków rażenia zwalczać podchodzące, rozwijające się i atakujące siły przeciwnika oraz punkty dowodzenia i artylerię na stanowiskach ogniowych.

Obroną 3 bz na pozycji przedniej i trzema batalionami (1 bz na prawym skrzydle, 2 bz w centrum i 1/6 BZ na lewym skrzydle) na pierwszej pozycji, nie dopuścić do przerwania się przeciwnika w kierunku: CEGŁÓW (7950), DOBRE (9946).

W wypadku włamania się przeciwnika w głąb pierwszej pozycji, w zależności od wielkości sił w rejonie włamania, kontratakami odwodu (1 bcz) rozbić go w rejonie włamania, odtworzyć przedni skraj obrony lub całością sił przejść do obrony drugiej pozycji.

Kierunki kontrataków:

- nr 1: ŁAZISKA (9145), ANTONIN (8747);
- nr 2: płn. GÓRY (8849), BRZOZÓWKA (8546).
- rubież ryglowa: NART, ŻEBRÓWKA, CHROŚCICE (9053):
- trzy rubieże ogniowe odwodu:
 - nr 1: ŁAZISKA, pkt. 175.5 (9145);
 - nr 2: 1 km wsch. pkt. 191.0 (9347), WIŚNIEW (9249);
 - nr 3: pkt. 192.4 (9250), pld. TUREK (9351).

Główny wysiłek obrony skupić w centrum ugrupowania bojowego brygady.

Brygadę ugrupować w jeden rzut z odwodem:

- pierwszy rzut: 1 bz z 1 kcz, 2 bz i 1/6 BZ;
- odwód: 1 bcz (bez 1 kcz).

Do walki na pozycji przedniej wydzielić 3 bz.

Priorytet wsparcia ogniowego: w pierwszej kolejności na rzecz 3 bz, następnie 2 bz i odwodu, w przypadku wykonywania kontrataku ...”



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**
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – **Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- J. Czaja – **Stolica apostolska 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 RP**
- J. Gotowała – **Lotnictwo XXI wieku**
- J. Groskrejc – **Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów**
- J. Groskrejc – **Nauczyciel w edukacji. Funkcje – kompetencje – koncepcje kształcenia**
- J. Halik – **Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej**
- H. Herman – **Działania specjalne w wojnach i konfliktach zbrojnych po II wojnie światowej**
- M. Huzarski (red.) – **Taktyka ogólna wojsk lądowych**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm antyzraelski**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?**
- K. Jałoszyński – **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**
- J. Kardas – **Edukacja kadr administracji publicznej na Wyższych Kursach Obronnych**
- W. Kitter (red.) – **Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP**
- W. Kitter – **Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych**
- Z. Klawitter – **Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych**
- S. Korzeniowski – **Żandarmeria wojskowa**
- M. Koziański – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- M. Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- S. Kuźnia – **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. Michałak – **Dominacja z powietrza**
- G. Nowacki – **Strategiczne siły jądrowe wybranych państw**
- 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.) – **Umiejętności międzynarodowy konflikt wewnętrzny**
- J. Placzek – **Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000**
- J. Placzek (red.) – **Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia**
- K. Przeworski – **Ewakuacja jako sposób ochrony ludności**
- A. Radomyski – **Zagrożenie śmigłowe dywizji zmechanizowanej**
- A. Rejmak – **Ratownictwo lotnicze**
- S. Sadowski – **Podstawowe zagadnienia teorii walki zbrojnej**
- P. Sienkiewicz – **5 wykładów**
- A. Skrabacz – **Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w.**

- 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. Sołoducha, 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)
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych
- M. Strzoda, N. Prusiński – System dowodzenia. Terminologia. Część I
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo
- J. Wolejszo, Z. Fioła – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku
- W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński – Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie
