

Grey Scale #13



DANES PICTA .COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5481/2003

Marek STRZODA
Norbert PRUSIŃSKI

ROLA I ZADANIA ZESPOŁU ORGANIZACJI DOWODZENIA NA STANOWISKU DOWODZENIA BRYGADY

55544

WARSZAWA

2003



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5481/03

Marek STRZODA

Norbert PRUSIŃSKI

**ROLA I ZADANIA
ZESPOŁU ORGANIZACJI DOWODZENIA
NA STANOWISKU DOWODZENIA BRYGADY**



WARSZAWA

2003

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 1622/2002

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	5
1. Założenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady.....	7
2. Przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.....	17
2.1. Ustalanie położenia.....	19
2.2. Planowanie.....	22
2.2.1. Ocena sytuacji.....	22
2.2.1.1. Analiza zadania.....	23
2.2.1.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych.....	26
2.2.1.3. Rozważenie wariantów działania.....	29
2.2.1.4. Porównanie wariantów działania.....	30
2.2.2. Decyzja i zamiar dowódcy.....	32
2.2.3. Opracowanie planu działania.....	33
2.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego.....	34
2.3. Stawianie zadań.....	35
2.4. Kontrola.....	36
3. Rola i funkcjonowanie sekcji organizacji dowodzenia w strukturze brygady.....	41
3.1. Kompetencje dowódcy, szefa sztabu i komendanta stanowiska dowodzenia.....	41
3.2. Zadania sekcji organizacji dowodzenia na SD brygady.....	43
3.3. Powiązania informacyjne sekcji organizacji dowodzenia.....	51

3.4. Algorytm działania szefa zespołu wsparcia dowodzenia w trakcie realizacji procesu dowodzenia.....	54
3.5. Działanie sekcji organizacji dowodzenia w trakcie procesu decyzyjnego.....	67
Zakończenie.....	81
Bibliografia.....	82
Załączniki.....	83

WSTĘP

Analiza procesów zachodzących w naszych siłach zbrojnych wskazuje na interdyscyplinarne przeobrażenia dokonujące się na wszystkich szczeblach ich struktury.

Poczesne miejsce zajmują w tym względzie wojska lądowe, które jako największy komponent kumulują w sobie zasadnicze nurty i trendy współczesnych poglądów na kształt i charakter całych sił zbrojnych. Zmiany zachodzące w charakterze współczesnego pola walki oraz szereg innych czynników to tylko wybrane przesłanki do dokonania analizy oraz oceny dotychczasowych założeń funkcjonowania systemu dowodzenia na szczeblu taktycznym, a zwłaszcza w brygadzie zmechanizowanej jako uniwersalnej strukturze przewidzianej do realizacji różnorodnych zadań w każdym środowisku pola walki.

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na współczesnym polu walki spowodowała, że jednym z zasadniczych problemów, warunkującym osiągnięcie celów taktycznych, stało się zapewnienie nieprzerwanego przepływu informacji. Prowadzone w tym obszarze badania, wykazały, że procesy informacyjno-decyzyjne zachodzące na polu walki kumulują się na stanowiskach dowodzenia. Doceniając ich rolę i znaczenie w osiągnięciu powodzenia, w zasadach walki wielu państw określono dowództwa pracujące na stanowiskach dowodzenia jako cele pierwszej kolejności rażenia. Dlatego szczególnego znaczenia nabiera obecnie zapewnienie dowódcy ciągłości i operatywności dowodzenia.

Dokonując oceny współczesnych zasad prowadzenia działań taktycznych oraz dokonanych zmian organizacyjnych i technicznych jednostek wojsk lądowych stwierdzić można, że brygada ogólnowojskowa (zmechanizowana, pancerna) jest zasadniczym elementem organizacyjnym sił zbrojnych zdolnym do prowadzenia samodzielnych działań taktycznych. Wieloaspektowe i turbulентne środowisko brygady powoduje, że funkcjonowanie tak ważnego elementu, jak system dowodzenia powinno być jednym z elementów planowania przyszłych działań.

Analiza obecnego kształtu systemu dowodzenia oraz zasad jego organizowania w brygadach dokonana w odniesieniu do warunków współczesnego i przy-

szlego pola walki wykazała potrzebę funkcjonowania sekcji organizacji dowodzenia. Zwłaszcza w nawiązaniu do zasady zachowania ciągłości i operatywności dowodzenia. Koordynacja wszelkich przedsięwzięć zabezpieczenia stanowisk dowodzenia oraz wykonywanie szeregu innych zadań w ramach realizacji procesu decyzyjnego determinuje właściwe funkcjonowanie dowództw.

Zawarte w niniejszej publikacji treści obejmują zasadnicze założenia i zasady organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej. Są one zbieżne z zapisami normatywnymi oraz poglądami Instytutu Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych. Zdawać jednak sobie należy sprawę, że dynamiczne zmiany środowiska współczesnych działań taktycznych wymuszają konieczność dokonania szeregu zmian zarówno w elementach materialnych jak i niematerialnych. Dlatego czytelnicy znajdą w opracowaniu szereg odniesień do wymagań, jakie muszą być spełnione, aby osiągnąć zakładane cele podczas realizacji poszczególnych przedsięwzięć związanych z funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia.

Niniejszą publikację traktować należy jako materiał pomocniczy dla rozpatrywaniu teoretycznych i praktycznych zagadnień dowodzenia, a zwłaszcza organizacji i funkcjonowania sekcji organizacji dowodzenia we współczesnych działaniach taktycznych brygady zmechanizowanej. Nie stanowi ono jednak recepty na wszystkie problemy związane z organizowaniem systemu dowodzenia w brygadzie. Może być natomiast wykorzystany przez studentów w procesie kształcenia podczas przygotowania do zajęć grupowych oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Jest on także uzupełnieniem innych materiałów dotyczących funkcjonowania elementów obsady (części) operacyjnej stanowiska dowodzenia¹, które dają kompleksowy obraz ich działania jako jednej całości.

Autorzy zwracają się z prośbą do wszystkich czytelników, których doświadczenia pozwalają na formułowanie wniosków oraz sugestii dotyczących zagadnień przedstawianych w niniejszej publikacji. Ich uwzględnienie w kolejnych pracach wpłynąć może na doskonalenie funkcjonowania struktur stanowisk dowodzenia w jednostkach Wojsk Lądowych.

¹ Kręcikij J., *Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego*, AON, Warszawa 2002.

ROZDZIAŁ 1

ZAŁOŻENIA FUNKCJONOWANIA STANOWISK DOWODZENIA BRYGADY

Zasadniczym dokumentem normatywnym dotyczącym funkcjonowania stanowisk dowodzenia obowiązującym w naszych siłach zbrojnych jest *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*², wprowadzona do użytku służbowego 28 marca 2001 r. Kolejnym jest natomiast wprowadzony do użytku 2 września 1996 roku *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*³. Oba dokumenty normują strukturę oraz zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia poszczególnych szczebli.

W przedstawionych dokumentach jako fundamentalną zasadę przyjęto, że dowódca brygady jest osobą odpowiedzialną za całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo oraz podległe mu pododdziały brygady. Jako kolejny kanon działania sformułowano zasadę odpowiedzialności szefa sztabu za przygotowanie i funkcjonowanie całego systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia. Zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz zespołów dowództwa brygady przedstawiony w regulaminie pracy organów dowodzenia określa, że szef sztabu brygady odpowiedzialny jest za „... organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia, koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych (komórek organizacyjnych) stanowiska dowodzenia oraz kierowanie ich pracą ...” Jednocześnie zespół operacyjny (planowania) w zakresie swoich obowiązków ma „... organizowanie systemu dowodzenia ... i służby porządkowo-ochronnej ...”⁴.

Bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia jest natomiast komendant stanowiska dowodzenia, który na stanowisku dowodzenia podlega dowódcy lub jego zastępcy.

² *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.

³ *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

⁴ *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 10-13.

Instrukcja wojennego systemu dowodzenia określa, że w odniesieniu do brygady jest to dowódca batalionu dowodzenia.

Wobec systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów wielokrotnie formułowano szereg wymagań jakie powinny być spełnione aby osiągnąć pożądaną wynik realizowanych przez nie zadań. Najczęściej były to: potrzeba zachowania dużej żywotności obiektów i środków dowodzenia; zdolność systemu do współdziałania (synchronizacji) i koordynowania działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, różnymi rodzajami wojsk oraz komponentami sił zbrojnych państw sojuszniczych, administracją w kraju lub kraju państwa – gospodarza; duża zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju i intensywności prowadzonej operacji; warunków ich prowadzenia, w tym zwłaszcza przy intensywnym oddziaływaniu przeciwnika.

Wymienione wymagania oraz współczesne warunki funkcjonowania wojsk lądowych pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż swoje zadania system dowodzenia brygady realizował będzie w warunkach działań narodowych i koalicyjnych. Wynika stąd potrzeba takiego organizowania systemu dowodzenia aby zdolny był on realizować swoje funkcje w różnych uwarunkowaniach zewnętrznych, w tym sojuszniczych.

Wszystkie materialne i niematerialne elementy systemu dowodzenia grupowane są i klasyfikowane w trzy zasadnicze komponenty:

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

Definiując poszczególne komponenty stwierdza się, że na **organizację dowodzenia** składają się między innymi:

- ogólne zasady działania dowództw;
- sposób ich zorganizowania;
- relacje pomiędzy dowództwami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej;
- uprawnienia, odpowiedzialność i zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych;

- podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia;
- zasady funkcjonowania dowództwa na stanowiskach dowodzenia;
- zasady organizowania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia.

Organizacja dowodzenia jako jeden z komponentów systemu dowodzenia, jest składową wielu czynników, które przedstawiono powyżej. Jednak podstawowym założeniem współczesnego kreowania tego komponentu narodowego systemu dowodzenia było osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami wojsk lądowych innych państw NATO.

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

Kolejnym elementem systemu dowodzenia jest **proces dowodzenia**. Identyfikowany jest on jako proces informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwa, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji oraz przetwarzaniu ich w decyzje, które w postaci zadania doprowadza się do wykonawców. Czynności realizowane w ramach procesu dowodzenia normowane są przyjmowanymi **procedurami** postępowania.

Środki dowodzenia są to natomiast zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do działania w systemie dowodzenia zorganizowane jako miejsca pracy dowództw - stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, pocztowe, sygnalizacyjne, informatyczne itp. zapewniające realizację funkcji dowodzenia.

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

Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie hierarchicznym, funkcjonalnym i współdziałania, są ważny-

mi elementami systemu dowodzenia poszczególnych szczebli wojsk lądowych. W brygadach zmechanizowanych Sił Zbrojnych RP przewiduje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia:

- mobilne, stanowisko dowodzenia (SD);
- mobilne, tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD);

oraz doraźnie:

- mobilny punkt (punkty) dowódczo-obszerny (PDO)⁵.

Obsada **stanowiska dowodzenia** przeznaczona jest do planowania działań brygady oraz dowodzenia wojskami w trakcie ich prowadzenia. SD stanowi zasadnicze miejsce realizacji zadań przez dowództwo. Praca na nim prowadzona powinna być w systemie dwuzmianowym. Powinno one zapewniać:

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

Tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) organizowane jest w celu odciążenia SD od kierowania wsparciem personalnym i zabezpieczeniem logistycznym oraz do ochrony rejonu (pasa, obszaru) tyłowego.

⁵ *Instrukcja organizacji ...*, s. 9.

Punkt dowódczo-obszernacyjny (PDO) rozwija się natomiast okresowo, stosownie do potrzeb, w celu zapewnienia dowódcy dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach walki. Obsada operacyjna tego punktu wydzielana jest z SD. Bazę obsady PDO stanowi Sekcja Dowodzenia Zespołu Dowodzenia uzupełniona elementami łączności i ochrony. PDO rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy, a realizacja zadań przez jego obsadę powinna zapewnić:

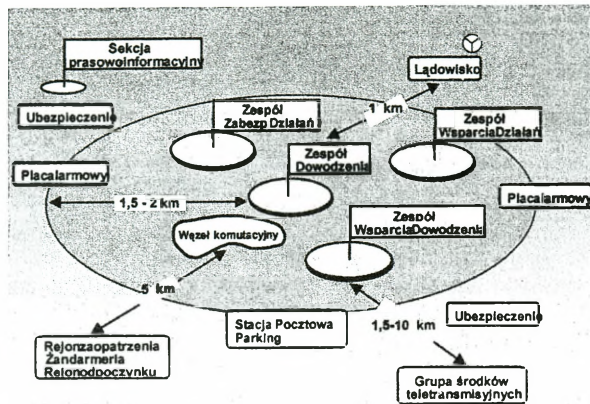
- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD;
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska głównego;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

Wszystkie stanowiska dowodzenia brygady powinny być mobilne, przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, z wykorzystaniem autonomicznych środków łączności i informatyki.

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze:

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

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych. Ogólne komponenty struktury stanowisk dowodzenia przyjmowane w wojskach lądowych SZ RP przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia wojsk lądowych.

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

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

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

- **Zespół dowodzenia** – spełniający funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania wszystkich komponentów SD,

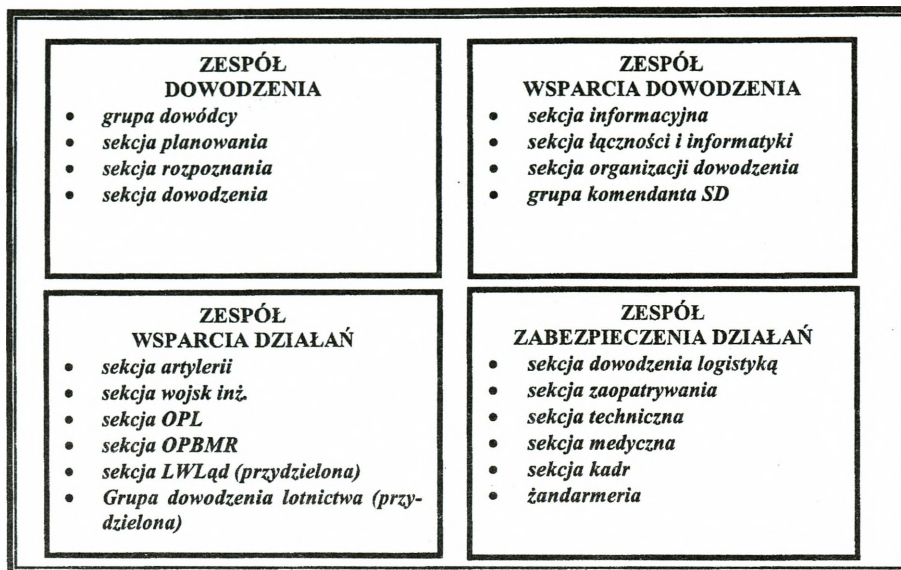
określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę.

- **Zespół wsparcia dowodzenia** – realizujący funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza, nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz.

- **Zespół wsparcia działań** – spełniający funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego. Planuje użycie WRiA, sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych.

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

Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają dowódcy w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę szczegółowa poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Szczegółowa struktura obsady operacyjnej SD brygady zmechanizowanej.
(wariant)

Szczegółowe zadania zespołów funkcjonalnych oraz poszczególnych sekcji obsady operacyjnej przedstawiane były wielokrotnie w szeregu publikacjach, zwłaszcza dotyczących realizacji procesu decyzyjnego na stanowisku dowodzenia. Na potrzeby niniejszego opracowania w szerszym ujęciu przedstawione zostaną kompetencje i zadania osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych odpowiedzialnych za organizowanie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.

Materialną bazę rozwijania stanowisk dowodzenia w brygadzie stanowi batalion dowodzenia. Powstał on w naszych siłach zbrojnych wraz z restrukturyzacją wojsk lądowych, kiedy w miejsce pułków powstały brygady. W odróżnieniu od wcześniejszych koncepcji, gdzie poszczególne pododdziały funkcjonujące w ramach stanowiska dowodzenia zachowywały w strukturach pułku dużą autonomiczność postanowiono scalić je w jeden organizm tworząc batalion dowodzenia.

W skład struktury batalionu dowodzenia wchodzi jego dowództwo, kompania łączności, kompania ochrony i regulacji ruchu, kompania logistyczna.

Batalion dowodzenia jest przeznaczony do zapewnienia funkcjonowania stanowiska dowodzenia, w tym zwłaszcza jego rozwijania, przemieszczania oraz

zabezpieczenie funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia. Według obowiązujących zasad i posiadanego wyposażenia batalion ma możliwość zorganizowania jednego stanowiska dowodzenia oraz doraźnego wydzielenia wysuniętego stanowiska dowodzenia.

Zasadniczymi zadaniami kompanii łączności jest zapewnienie łączności obsadzie operacyjnej stanowiska dowodzenia z przełożonym, podwładnymi oraz jednostkami współdziałającymi i organami układu niemilitarnego. Posiadanymi środkami kompania ta rozwija i eksploatuje węzeł łączności.

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

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

Przeznaczenie batalionu dowodzenia do wszechstronnego zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia determinuje w znacznej mierze jego wyposażenie techniczne. Według dotychczasowych zasad batalion dowodzenia rozwija w systemie polowym jedno stanowisko dowodzenia, a jego dowódca jest zazwyczaj komendantem tego stanowiska.

Zapisy w dokumentach normatywnych określają, że w korelacji do poszczególnych regulaminów i instrukcji **każde dowództwo brygady ma obowiązek opracować Instrukcje organizacji pracy na stanowisku dowodzenia**.⁶ Włączana ona być powinna do ***Planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej***.⁷

Treści zawarte w przedstawionej instrukcji odzwierciedlać powinny specyfikę systemu dowodzenia danej jednostki, zwłaszcza zaś powinien systematyzować za-

⁶ *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, s. 21.

⁷ *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, załącznik 5.

gadnienia organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Jego treści, według podanego w instrukcji wzoru, powinny obejmować:

- I. Zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia (przeznaczenie i zadania).
- II. Strukturę i podstawowe zadania obsady operacyjnej komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia.
- III. Zasady rozwijania, funkcjonowania i przemieszczania stanowiska dowodzenia.
- IV. Metodologię działania w procesie dowodzenia.
- V. Wykorzystanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia.
- VI. Zasady korzystania z technicznych środków łączności.
- VII. Obieg informacji.
- VIII. Zabezpieczenie stanowiska dowodzenia:
 - zabezpieczenie bojowe;
 - zabezpieczenie logistyczne.
- IX. Załączniki.⁸

⁸ Tamże, s. 47-48.

ROZDZIAŁ 2

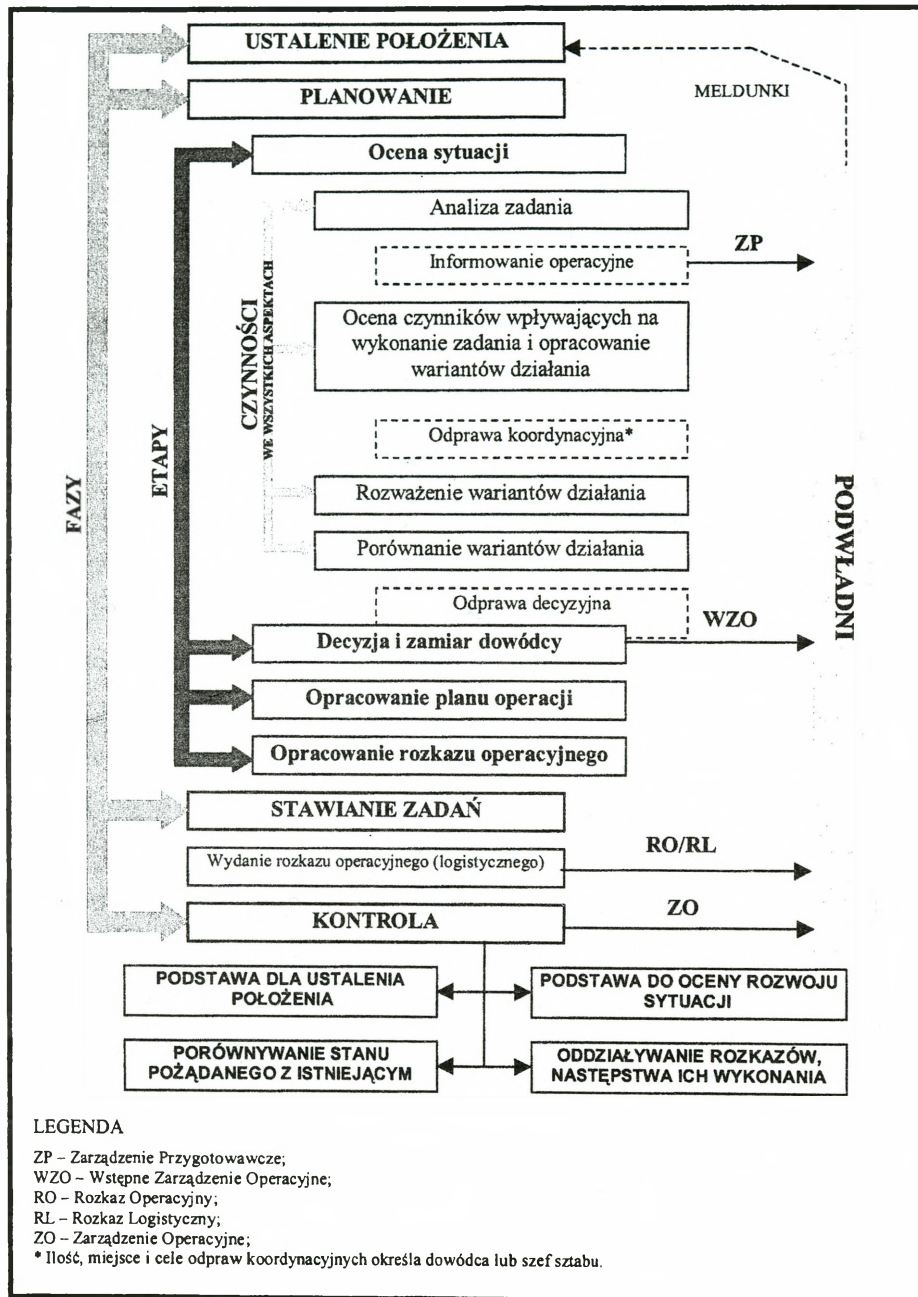
PRZEBIEG CYKLU DECYZYJNEGO PROCESU DOWODZENIA

Rozdział ten poświęcony został przybliżeniu czytelnikowi wybranych aspektów związanych z kolejnym komponentem systemu dowodzenia – procesem dowodzenia. Autorzy zdają sobie sprawę, że w wielu publikacjach problematyka ta była już wielokrotnie poruszana, a poszczególne przedsięwzięcia szczegółowo scharakteryzowane. Uznano jednak, że przypomnienie faz, etapów i czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia pozwoli w usystematyzowany sposób przejść do zasadniczych tez poruszanych w skrypcie.

Proces dowodzenia to komponent systemu dowodzenia, „to całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjno-funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia⁹”. Polega on na ciągłym zdobywaniu i przetwarzaniu informacji, w wyniku, czego zostaje podjęta decyzja i opracowany plan działania. Na podstawie planu działania opracowuje się w postaci - zadań, zarządzeń, rozkazów - informacje dyrektywne i przekazuje się je wykonawcom.

Z operacyjnego punktu widzenia, proces dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia przedstawia rysunek 3.

⁹ Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcyjnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 27.



Rys. 3. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

2.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest jedną z faz cyklu decyzyjnego, 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 na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako pierwszej fazy procesu dowodzenia¹⁰.

Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie, którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić działaniami. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

W trakcie ustalenia położenia w dowództwach wszystkich szczebli dowodzenia analizowane i przedstawiane są informacje z różnych źródeł i o różnej treści. Najczęściej wyróżnia się informacje sytuacyjne, dyrektywne, instruktywne.

Informacje sytuacyjne i dyrektywne docierają do poszczególnych komórek stanowisk dowodzenia m.in. w formie rozkazów (zarządzeń) operacyjnych, zarządzeń przygotowawczych, komunikatów, meldunków oraz innych materiałów (np.: protokołów przesłuchania jeńca, zbiega, informacji pochodzących od środków masowego przekazu, ludności cywilnej, układu pozamilitarnego itp.).

Rozkazy oraz zarządzenia operacyjne przełożonego są zasadniczymi dokumentami wykorzystywanymi przy ustaleniu położenia. Zawierają one szereg informacji sytuacyjnych oraz dyrektywnych wywierających bezpośredni wpływ na dalsze działania, a treści w nich zawarte powinny zawsze spełniać funkcje: informacyjne, dyrektywne oraz koordynacyjne.

¹⁰ J. Michniak, *System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk. „SYSTEM”*, AON, Warszawa 1999, s. 29.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi oraz władzami lokalnej administracji cywilnej. Są one stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia a informacje w nich zawarte, przekazywane od przełożonego mają charakter informacji „do wiadomości”.

Z kolei **komunikaty** to dokumenty dotyczące informacji na różne tematy. Najczęściej w trakcie ustalenia położenia wykorzystywane są **komunikaty rozpoznawcze** wpływające od sił i środków rozpoznania, które dostarczają danych o sytuacji wojsk przeciwnika, terenie, obiektach dogodnych do wykorzystania przez wojska własne, pogodzie itp.

Natomiast **meldunki sytuacyjne** są zasadniczym sposobem meldowania przełożonemu o sytuacji operacyjnej w obszarze meldującego dowódcy. Stanowią one podstawowe źródło informacji wykorzystywanych przez nadrzędny szczebel dowodzenia na potrzeby ustalenia położenia i monitorowania sytuacji. Informacje zawarte w meldunkach sytuacyjnych dotyczą wojsk własnych, sąsiadów oraz przeciwnika i poruszają nie tylko problematykę wykorzystania wojsk pancernych i zmechanizowanych, ale także problematykę logistyczną, administracyjną i inną, która może mieć wpływ na sytuację operacyjną.

Analiza dokumentów normatywnych SZ RP¹¹ pozwala wyróżnić, biorąc pod uwagę czas ich przesyłania, dwa rodzaje meldunków, są to:

- meldunki terminowe;
- meldunki doraźne.

Meldunki terminowe składane są w określonym czasie wyznaczanym przez przełożonego (od dwóch do czterech razy na dobę).

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego żądanie.

Należy podkreślić, że z chwilą otrzymania zadania, obok informacji zawartych w wyżej wymienionych pozycjach bierze się także pod uwagę **informacje instruk-**

¹¹ *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*, Szt. Gen., Warszawa 2001.

tywne. Najczęściej, informacje te zawarte są w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Istotną grupę stanowią także informacje nabyte podczas wcześniej prowadzonych działań, ćwiczeń, szkoleń oraz studiów.

Omówione powyżej rodzaje i źródła informacji otrzymywane w wyniku ustalenia położenia tworzą pewien zbiór danych, obraz sytuacji, który jest niezbędny dowódcy do planowania i kierowania działaniami. Jego odzwierciedleniem są **mapy sytuacyjne** uzupełnione niezbędnymi tabelami, diagramami, schematami organizacyjnymi, innymi dokumentami pomocniczymi.

Mapy sytuacyjne opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje, nanosząc na mapę sytuacyjną, tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania. Niezależnie jednak od komórki, w której mapa jest wykonywana, powinna ona zawierać:

- linie rozgraniczenia;
- elementy dowodzenia i koordynacji działań;
- wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań;
- położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół);
- charakter działań wojsk własnych;
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- wybrane informacje dotyczące położenia i działania przeciwnika;
- inne informacje ważne dla danej komórki SD¹².

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia, mapy sytuacyjne prowadzone są równoległe we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych tych stanowisk. Jeżeli obsada operacyjna nie pełni dyżuru bojowego (np. obsada zapasowego stanowiska dowodzenia), to mapa sytuacyjna prowadzona jest przez dyżurną służbę operacyjną lub dyżurnego oficera zespołu informacyjnego. Jednocześnie mapy poszczególnych komórek organiza-

¹² Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 33.

cyjno - 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

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

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

1. ocena sytuacji;
2. podjęcie decyzji;
3. sporządzenie planu działania;
4. sporządzenie rozkazu operacyjnego.

2.2.1. Ocena sytuacji

Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesie dowodzenia, tak etap **oceny sytuacji** zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w trakcie oceny sytuacji są, bowiem bezpośrednio związane 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 wymienione wyżej poszczególne przedsięwzięcia zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na:

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

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

2.2.1.1. Analiza zadania

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się, dlatego dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy kontroli i ustalania położenia. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego** lub **zarządzenia operacyjnego**, a w pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces.

Analiza zadania 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;
- posiadanego czasu;

- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu.

Stąd też analizę zadania dowódca może prowadzić samodzielnie, z pomocą szefa sztabu, czy też innych wybranych osób funkcyjnych lub w formie burzy mózgów.

Analiza zadania stanowi 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 dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje, co i w jakim celu należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Pomocne w sprawnym jej przeprowadzeniu jest odpowiedzenie sobie na następujące pytania:

1. *Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) 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?*

Odpowiedzi na powyższe pytania powinny być wnioski sformułowane w postaci: sprecyzowanego zadania własnego; myśli przewodniej dowódcy; kryteriów do porównania wariantów działania; wytycznych do pracy sztabu wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu oraz wynikię z samej analizy zadania.

Sprecyzowane zadanie własne jest to otrzymane zadanie główne łącznie z niezbędnymi zadaniami cząstkowymi wynikłymi z analizy zadania. Stanowi ono podstawę do dalszej pracy sztabu oraz tworzy punkt 2 rozkazu operacyjnego dowódcy.

Myśl przewodnia dowódcy opisuje stan końcowy, do jakiego dąży dowódca, jest to zwięzłe wyrażenie celu działania. Ukierunkowuje ona działanie podwładnych nie wskazując jak działać, lecz co należy osiągnąć.

Z kolei **kryteria do porównania wariantów działania** to mierniki, którym przydzielono odpowiednie wartości liczbowe lub procentowe, które mają pomóc zidentyfikować i wybrać najlepszy sposób wykonania zadania. Najczęściej dzielą się one na trzy grupy: kryteria wynikające z regulaminowych zasad działania, np.: ekonomia sił, zaskoczenie, koncentracja wysiłku; kryteria dotyczące działania rodzajów wojsk, np.: wsparcie ogniowe, zabezpieczenie logistyczne; kryteria wynikające z analizy zadania, np.: prostota, czas przejścia z obecnego ugrupowania w ugrupowanie do wykonania zadania, itp.

Natomiast **wytyczne do pracy sztabu wynikłe z wstępnej kalkulacji czasu** sprowadzają się zazwyczaj w dowództwach do podania czasów przedsięwzięć, które muszą być bezwzględnie dotrzymane i w terminie zrealizowane. Mogą to być np. czasy: wydania rozkazu operacyjnego, odprawy decyzyjnej, pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania. Terminy podane powyżej stanowią minimum informacji, które powinny zostać wygenerowane w wyniku kalkulacji czasu przeprowadzonej w trakcie analizy zadania. Stanowią one podstawę do sporządzenia planu pracy dowództwa.

Z kolei **zadania dla pracy sztabu i podległych wojsk** wynikające z analizy zadania dotyczyć powinny informacji, które dowódca uważa za niezbędne, np.: potrzeby informacyjne, szczególne problemy, na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy, wytyczne (informacje), które należy przekazać w **zarządzeniu przygotowawczym** i inne dane.

Bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych, które przekazywane są oficerom sztabu w trakcie **informowania operacyjnego**¹³.

¹³ Forma odprawy służbowej - zebranie żołnierzy (pracowników cywilnych) zwoływane w celu przekazania pewnych informacji lub rozkazów, wydania zarządzeń, wysłuchania ich sprawozdań lub bezpośredniego omówienia ważnych spraw. Odprawę prowadzi dowódca (szef), który ją zarządził lub wyznaczony przez niego żołnierz. Może przyjąć także formę odprawy koordynacyjnej i odprawy decyzyjnej.

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

Kolejną czynnością oceny sytuacji jest **ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych**. Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania 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**.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- 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).

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Sekcja Rozpoznania Zespołu Dowodzenia wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zakres jego realizacji warunkowany jest przez czas, jakim dysponują jednostki i ich sztaby oraz szczeblem dowodzenia. Można stwierdzić, iż w dywizji i korpusie proces rozpoznawczego przygotowania pola walki ma charakter ciągły¹⁴. Natomiast w brygadzie i batalionie poszczególne etapy łączone są w całość według zaistniałych potrzeb i możliwości. Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje dwie zasadnicze części.

¹⁴ Oznacza to, że wykonywane są wszystkie kolejne oleaty.

Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku¹⁵. Druga to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

Natomiast w ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową posiadanych sił, to znaczy: stopień gotowości bojowej; ukompletowanie, stan morale i poziom wyszkolenia; rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia; zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego; możliwości zabezpieczenia logistycznego; możliwości rozpoznania; wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy); wyszkolenie i doświadczenie dowódców.

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych w sztabach dowództw wszystkich szczebli wykorzystuje się szereg pomocniczych dokumentów dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym i analitycznym m.in. zestawienie sił i środków oraz porównanie sił.

Z kolei istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu, jaki warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika¹⁶.

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

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych, które z reguły są ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych

¹⁵ Etap ten realizowany jest w Zespole Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD na podstawie posiadanych informacji.

¹⁶ Problematyka szczegółowej oceny warunków terenowych i atmosferycznych wchodzi w zakres RPPW.

czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

Każdy sporządzony tą drogą wariant działania powinien składać się ze szkicu i pisemnej notatki (legendy) wyjaśniającej istotę wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych).

Szkic przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- rozmieszczenie SD¹⁷.

Ugrupowanie bojowe oraz wstępny podział sił przedstawia się jeden szczebel w dół. W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia elementów specjalistycznych jest szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariantcie działania.

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego 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.

2.2.1.3. Rozważenie wariantów działania

Celem **rozważenia wariantów działania** jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika¹⁸. Tak sprecyzowany cel osiąga się poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania.

Najczęściej rozważenie wariantów działania odbywa się metodą symulacji, zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwreakcja**. Rezultatami symulacji, (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące: zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni; zmian w ugrupowaniu 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. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania. Podstawowe techniki rozważenia wariantów działania w metodzie symulacji to:

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów¹⁹.

Niezależnie od wybranej techniki, musi ona być zastosowana do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych technik dla po-

¹⁷ J. Michniak i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2000, s.71.

¹⁸ J. Kręciak, J. Wolejszo, *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, AON, Warszawa 1999, s. 6.

¹⁹ Tamże, s. 19.

szczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia) 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 taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

2.2.1.4. Porównanie wariantów działania

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji – **porównania wariantów działania** - jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy²⁰.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca.

Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z Zespołu Wsparcia Działań, Zespołu Zabezpieczenia Działań oraz Zespołu Wsparcia Dowodzenia SD. 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. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych

²⁰ M. Strzoda, J. Trembecki, *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999, s. 20.

sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

Literatura przedmiotu podaje trzy metody, którymi może posłużyć się sztab w celu porównania wariantów działania. Są to:

- metoda wad i zalet;
- metoda głosowania;
- metoda kryteriów²¹.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest metoda „**wad i zalet**”. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania. Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest, bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. 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. Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

W **metodzie kryteriów** przyjęcie poszczególnych kryteriów oceny 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. Natomiast sposób sporządzania tabeli oraz przyjęcie sposobu wartościowania kryteriów zależy od rozwiązań przyjętych w danym dowództwie. Wyni-

²¹ Tamże, s.20.

kiem końcowym tej metody jest matematycznie wyliczona wartość każdego wariantu, a wariant, który otrzymał najwyższą ilość punktów po uwzględnieniu wartości poszczególnych kryteriów może być rekomendowany dowódcy.

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! 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 jakże ważnym etapem fazy planowania jest **podjęcie decyzji i ogłoszenie na jej podstawie zamiaru działania**. Podjęcie decyzji ma zazwyczaj miejsce w trakcie kolejnego spotkania sztabu – na odprawie decyzyjnej. Za jej organizację odpowiedzialny jest szef sztabu, a odbywa się ona w Sekcji Informacyjnej Zespołu Wsparcia Dowodzenia lub w Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia SD. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy sekcji organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

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

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

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje, zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfi-

kowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji, – czyli **określenie zamiaru działania**.

Zamiar działania dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia, 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 ogłaszanego przez dowódcę na koniec odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana, powinien on jednak obejmować następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy (jeżeli nie została przypomniana na początku odprawy);
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/),
- w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu).
- podział sił;
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

2.2.3. Opracowanie planu działania

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest **sporządzenie planu operacji**. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego²² i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

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

²² Wstępne zarządzenie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowywane jest również na podstawie planu operacji.

Plan działania może zawierać:

- grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.: linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, obiekty do opanowania, inne elementy koordynacji działań;
- grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.: informacje o wojskach w styczności;
- informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy: kto? co? gdzie? kiedy?

Sporządzenie planu operacji umożliwia również przygotowanie **wstępnych zarządzeń operacyjnych**, szczególnie, jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz operacyjny i niezbędne aneksy zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców.

Układ zarządzenia operacyjnego jest taki sam jak rozkazu operacyjnego. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

2.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego

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

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów**.

Część główna rozkazu obejmuje:

- **nagłówek służbowy;**
- **część zasadniczą** złożoną z pięciu standartowych punktów:
 1. SYTUACJA.
 2. ZADANIE.
 3. REALIZACJA.
 4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE.

5. DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ

- **część końcową.**

Aneksy natomiast stanowią uzupełnienie rozkazu i sporządzane są w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełnia się **apendyksami**.

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

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

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 appendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych WZO.

Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników: szczebla dowodzenia, posiadanego czasu, posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia oraz stopnia doświadczenia i wykszolenia dowódców.

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. 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)²³.

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 głównego wysiłku.

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone: przez oficerów łącznikowych lub 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 prowadzenia działań

Kontrola jest postrzegana jako *„jedna z funkcji kierowania (dowodzenia) lub jako jedna z faz czynności kierowniczych. Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami*

²³Wyjątkowo na szczeblu brygady.

(celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej²⁴”.

Tek zdefiniowana kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Celem kontroli jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie.

Za realizację procesu 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 określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

W dowództwie każdego szczebla w trakcie przygotowania i prowadzenia działań kontrola odgrywa bardzo ważną rolę, a o osiągnięciu celu tej fazy cyklu decyzyjnego decyduje bardzo często sposób jej przeprowadzenia. Dlatego istotną rolę w planowaniu, przygotowaniu i sprawowaniu tej funkcji dowodzenia odgrywa

²⁴ Regulamin działań Wojsk Lądowych, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s. 266.

sztab dowództwa, który wspomaga dowódcę poprzez użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli.

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.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań są to ustne lub pisemne wytyczne dowódcy określone w celu: podziału odpowiedzialności, koordynacji wsparcia ogniowego, kontrolowania działań bojowych. Każdy z elementów dowodzenia i koordynacji działań może być wyrażony w sposób graficzny a wszystkie powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie.

EDKD mogą obejmować: graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejony i inne); wytyczne koordynujące; ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne); obowiązujące procedury operacyjne (OPO); 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.

Kolejnym narzędziem sprawowania kontroli jest **organizacja synchronizacji działań**, którą realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia 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, który powstaje w Sekcji Planowania praktycznie już w czasie rozważenia wariantów działania. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru zostaje on uszczegółowiony, skopiowany i dostarczony do wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, dla których staje się dokumen-

tem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką. Jeżeli czas na to pozwala może odbyć się także odprawa koordynacyjna poświęconą tej problematyce. Za jej przygotowanie i przeprowadzenie odpowiedzialny jest szef sztabu, a uczestniczą w niej obok podległych dowódców kierownicy poszczególnych zespołów SD oraz oficerowie rodzajów wojsk.

Następnym narzędziem kontroli jest **monitorowanie sytuacji**. Obejmuje ono 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 kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

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

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach 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 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.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy stwierdzić, ustalić, jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach. Wyniki tej kontroli /aktualna sytuacja/ 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.

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**.

Zarządzenia operacyjne wykonywane są przez sztab dla jednej lub kilku jednostek w celu przekazania im zadań wynikłych z rozwoju sytuacji. Mogą one zmieniać wcześniej wydane rozkazy lub precyzować zadania postawione wcześniej. Inną funkcją zarządzeń operacyjnych jest koordynacja działań poszczególnych elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego).

Układ zarządzeń operacyjnych jest taki sam jak rozkazu operacyjnego, jednak zawierają tylko te treści, które nie były wcześniej podane we wcześniejszych rozkazach lub je zmieniają. Zarządzenia, podobnie jak rozkaz operacyjny, mogą być wykonywane w formie pisemnej uzupełnionej aneksami, na szczeblach taktycznych część pisemna może zostać umieszczona na oleacie. Za sporządzenie zarządzeń operacyjnych odpowiedzialny jest szef Sekcji Dowodzenia Zespołu Dowodzenia.

R O Z D Z I A Ł 3

ROLA I FUNKCJONOWANIE SEKCJI ORGANIZACJI DOWODZENIA W STRUKTURZE SD BRYGADY

3.1. Kompetencje dowódcy, szefa sztabu i komendanta stanowiska dowodzenia

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

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

Podkreślić także należy, że zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi wszystkie aspekty organizacyjne związane ze strukturą dowództwa, stanowiska dowodzenia, zadaniami realizowanymi przez poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne powinny być określone w stosownej instrukcji funkcjonowania danego dowództwa i stanowiska dowodzenia. Pamiętać także należy, że w ramach swoich kompetencji oraz z zachowaniem generalnych zasad dowódca może modelować wewnętrzną strukturę swojego systemu dowodzenia. Musi on jednak zawsze być kompatybilny z innymi systemami dowodzenia, a wprowadzane zmiany usprawniać zachodzące w nim procesy.

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

Jako fundamentalną zasadę, w analizowanych dokumentach normatywnych przyjmowano, że dowódca brygady jest osobą odpowiedzialną za całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo oraz podległe mu pododdziały brygady. Jako kolejny kanon działania sformułowano zasadę odpowiedzialności szefa sztabu za przygotowanie i funkcjonowanie całego systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia. Zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz zespołów dowództwa brygady przedstawiony w regulaminie pracy organów dowodzenia określa, że szef sztabu brygady odpowiedzialny jest za „... organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia, koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych (komórek organizacyjnych) stanowiska dowodzenia oraz kierowanie ich pracą ...”

Bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia jest **komendant stanowiska dowodzenia**, który podlega dowódcy lub jego zastępcy.²⁵ Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia określa, że jest to dowódca batalionu dowodzenia danej brygady.²⁶

Do zasadniczych zadań komendanta SD dokumenty normatywne zaliczają: terminowe przygotowanie stanowiska dowodzenia do pracy, a w tym urządzenie

²⁵ Tamże, s. 28.

²⁶ *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, s. 35.

miejsc pracy i odpoczynku obsady operacyjnej, utrzymanie ustalonego porządku, organizację regulacji ruchu, kierowanie wszystkimi przedsięwzięciami związanymi z rozwijaniem, zwijaniem, przemieszczaniem i maskowaniem oraz jego ochroną i obroną. Komendant opracowuje także plan ochrony i obrony stanowiska dowodzenia²⁷.

3.2. Zadania sekcji organizacji dowodzenia na SD brygady

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

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczeń ćwiczeń dowódczo - sztabowych wykazały, że dla sekcji operacyjnej problematyka dotycząca organizacji dowodzenia jest jednym z wielu przedsięwzięć realizowanych w czasie przygotowania i prowadzenia walki. Wzrastające zagrożenia, nowe środki rozpoznania, postęp jakościowy w technologiach i technice informacyjnej oraz łączności, wywierają coraz większy wpływ na całokształt przedsięwzięć organizacji dowodzenia.

Otrzymane wnioski wskazują, że kompleksowe rozpatrywanie organizacji dowodzenia wymagać będzie coraz większego nakładu sił i środków. Zadaniom tym nie będzie w stanie sprostać jeden lub dwóch oficerów zajmujących się tymi zagadnieniami w sekcji operacyjnej lub zespole planowania. Zagadnienia organizacji dowodzenia łączą się ściśle z zagadnieniami organizacji łączności oraz zabezpieczeniem funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Określenie relacji pomiędzy

²⁷ *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 28.

stanowiskami dowodzenia oraz wewnątrz stanowiska staje się jednym z ważniejszych przedsięwzięć jakie należy zorganizować tworząc system walki brygady.

Powstanie **sekcji organizacji dowodzenia** stało się wręcz warunkiem niezbędnym do właściwego funkcjonowania stanowisk dowodzenia, zwłaszcza że coraz częściej pojawia się w publikacjach zagranicznych termin „wojna w obszarze dowodzenia” (C² War).

Na stanowisku dowodzenia brygady sekcja ta wchodzić powinna w skład zespołu wsparcia dowodzenia (por. rys.2.), a w strukturze pokojowej dowództwa brygady w skład sekcji wsparcia dowodzenia i łączności - S 6. Do jej podstawowych funkcji (zadań) powinna należeć realizacja przedsięwzięć organizacji dowodzenia brygadą w zakresie organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia, zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia oraz efektywnego wykorzystania nowoczesnych środków dowodzenia.

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

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

Określając całokształt czynności związanych z organizacją systemu dowodzenia, za który odpowiadać powinien zespół wsparcia dowodzenia wskazać należy na wiodącą rolę w tym zakresie sekcji organizacji dowodzenia. Jej zasadnicze kompetencje dotyczyć powinny:

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

Swoje zadania sekcja organizacji dowodzenia realizować będzie w ścisłym współdziałaniu ze wszystkimi pozostałymi zespołami i sekcjami stanowiska dowodzenia.

Na pierwszy plan wysuwają się jednak zadania realizowane w ramach zespołu wsparcia dowodzenia, gdzie wspólnie z sekcją łączności i informatyki oficerowie sekcji organizacji dowodzenia planować powinni funkcjonowanie systemów łączności niezbędnych w zakresie utrzymania nieprzerwanej łączności z przełożo-

nym, podwładnymi i jednostkami współdziałającymi. Wspólnie z tym zespołem redagowany będzie także **punkt 5. Rozkazu Operacyjnego - Dowodzenie i Łączność oraz aneks do planu i rozkazu operacyjnego - Łączność (Łączność i Informatyka).**

Z sekcją informacyjną opracowywane będą meldunki lub fragmenty meldunków dotyczące funkcjonowania elementów systemu dowodzenia oraz planowane będzie i kontrolowane przesyłanie informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia oraz poza nie.

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

W zakresie wykonania planów działania wszystkie informacje sytuacyjne dotyczące zmiany stanowisk dowodzenia, jego rozpoczęcia, zakończenia oraz powstałych zagrożeń przekazywane będą do wszystkich zespołów stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza do sekcji dowodzenia działaniami. W wypadku wydzielenia jej jako punkt dowódczo – obserwacyjny, przekazywane będą w pierwszym rzędzie do sekcji planowania.

Poczesne miejsce w pracy sekcji organizacji dowodzenia zajmować będzie także współpraca z innymi sekcjami, zwłaszcza rozpoznania oraz artylerii. Współpraca ta dotyczyć będzie wszelkich aspektów rozpoznania i oddziaływania na elementy systemu dowodzenia przeciwnika. W zakresie tej działalności sekcja uczestniczyć będzie w opracowaniu priorytetów niszczenia i obezwładniania systemu dowodzenia oraz fragmentów odpowiednich aneksów, między innymi planu wsparcia ogniowego.

Planując realizację przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego, logistycznego i osobowego sekcja organizacji dowodzenia współpracowała będzie ze stosownymi sekcjami funkcjonalnymi zespołu zabezpieczenia działań.

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

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

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

W punkcie pierwszym aneksu znajdować się powinny trzy podpunkty:

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

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

Kolejny podpunkt (drugi) zawierać powinien informacje dotyczące funkcjonowania elementów systemu dowodzenia przełożonego oraz elementach systemów dowodzenia innych jednostek działających we własnym obszarze odpowiedzialności oraz wybrane elementy przełożonego. W podpunkcie tym może zostać przed-

stawione zadanie lub zamiar działania przełożonego w zakresie organizacji dowodzenia.

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

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

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

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

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

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

Punkt piąty – **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ** zawierać powinien dwa podpunkty, z których pierwszy dotyczy dowodzenia, w tym zwłaszcza aktualnego oraz

przewidywanego rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz drugi, który dotyczy organizacji łączności.

Uzupełnieniem aneksu mogą być różnego rodzaju uzupełnienia pisemne i graficzne. Jednym z nich może być schemat pracy i rozmieszczenia stanowisk dowodzenia. W prosty sposób może on obrazować aktualne rozmieszczenie i przemieszczenie stanowisk. wariant takiego schematu przedstawiono w załączniku 4.

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

Proponowana instrukcja stanowić powinna zbiór zasad funkcjonowania wszystkich stanowisk dowodzenia brygady, ich wzajemne relacje i zależności oraz zasady współpracy z przełożonym, podwładnymi i jednostkami współdziałającymi. Zawierać ona powinna strukturę danego stanowiska wraz podziałem na poszczególne jego elementy z ich zadaniami i obowiązkami. Wskazane powinny być zasady obiegu informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi, kolejność i treść pracy dowództwa po otrzymaniu zadania oraz w trakcie jego realizacji, podział dowództwa brygady na poszczególne zespoły funkcjonalne wszystkich stanowisk dowodzenia. Szczegółowy zakres instrukcji przedstawiony został w załączniku 2.

Za opracowanie instrukcji odpowiadać powinna sekcja organizacji dowodzenia, która koordynuje w tym zakresie pracę wszystkich sekcji dowództwa. Po jej opracowaniu przyjęte zasady sprawdzone powinny być podczas treningów sztabowych oraz ćwiczeń, a wyciągnięte wnioski posłużyć do modyfikacji usprawniających funkcjonowania całego stanowiska dowodzenia.

Przedstawione wnioski wskazują na kolejne, ważne zadanie jakie powinno znajdować się w kompetencjach sekcji organizacji dowodzenia. Jest nim udział w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń, zwłaszcza w zakresie formułowania celów

i realizacji zagadnień dotyczących organizacji pracy na stanowiskach dowodzenia, przesyłania informacji, jej ochrony oraz innych zagadnień związanych z organizacją dowodzenia. Otrzymane wyniki badań wykazały także konieczność realizacji przez tą sekcję funkcji planowania i kontroli szkolenia i przygotowania pododdziałów dowodzenia do realizacji ich zadań w ramach stanowisk dowodzenia.

W zakresie kompetencji osób funkcyjnych w obszarze organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia istotną rolę koncepcyjną i wykonawczą realizuje komendant stanowiska dowodzenia. Wykonywanie szeregu zadań powoduje, że powinien on posiadać podległą mu grupę realizującą funkcje planistyczno - wykonawcze. Zasadniczymi zadaniami grupy komendanta stanowiska dowodzenia powinno być wsparcie sekcji organizacji dowodzenia w zakresie planowania oraz realizacji bezpośredniej ochrony i obrony stanowiska dowodzenia oraz zabezpieczenia jego funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia i w trakcie przemieszczania.

W zakresie swoich obowiązków grupa komendanta stanowiska dowodzenia opracowywać powinna plan ochrony i obrony oraz organizować działania z tym związane we wszystkich zespołach funkcjonalnych stanowiska. W tym względzie grupa ta musi ściśle współpracować z sekcją żandarmerii, obrony przeciwlotniczej oraz innymi, tak aby system ochrony i obrony SD został wkomponowany w poszczególne systemy specjalistyczne, np. obrony przeciwlotniczej. Grupa ta będzie także planować i realizować przedsięwzięcia związane z funkcjonowaniem służby dyżurnej stanowiska dowodzenia, szkolenia całego personelu stanowiska dowodzenia w działaniu podczas jego zagrożenia lub ataku przeciwnika oraz wykonywała inne przedsięwzięcia.

W odniesieniu do przedstawianych zadań sekcji organizacji dowodzenia następować powinno ciągłe udoskonalanie zasad i sposobów planowania oraz organizacji stanowisk dowodzenia. Realizowane to powinno być odpowiednio do wymogów współczesnego pola walki. Jest to obowiązkiem dowódcy brygady oraz podległych mu organów dowodzenia. Ich działalność koncepcyjna musi być ukierunkowana na realizację przedsięwzięć zapewniających właściwe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia przez co wpływać na ciągłość i operatywność dowodzenia.

Określeniem właściwej koncepcji organizacji dowodzenia, zapewniającą osiągnięcie zakładanych celów, powinien zajmować się w całej rozciągłości **zespół organizacji dowodzenia**.

3.3. Powiązania informacyjne sekcji organizacji dowodzenia

Wyniki badań teoretycznych prowadzonych w obszarze dowodzenia oraz doświadczenia otrzymane w toku konfliktów zbrojnych jednoznacznie wskazują, że o powodzeniu we współczesnych operacjach i w walce w znacznej mierze decydują materialne elementy systemu dowodzenia oraz przygotowanie personelu realizującego w nim zadania. Można także stwierdzić, że dowodzenie jako proces, aby mogło sprawnie przebiegać musi mieć jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne odpowiednio zaprojektowane i zorganizowane w system dowodzenia. Celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia realizację funkcji dowodzenia, które jako technologiczne procesy koncepcyjne uruchamiają procesy wykonawcze. O efektywności systemu dowodzenia decyduje wiele czynników, jednak jako podstawowe jego wyznaczniki przyjmuje się właściwy dobór celów, identyfikację zadań, dobór elementów wykonawczych, określenie relacji pomiędzy tymi elementami, przyjęcie procedury funkcjonowania oraz narzędzi jej realizacji.

Na podstawie sformułowanych powyżej założeń projektowane są między innymi struktury (wraz z ich zadaniami) przewidziane do osiągnięcia określonych celów. Systemu dowodzenia rozpatrywany jako zbiór procesów o informacyjno-decyzyjnym charakterze determinuje działanie komórek odpowiedzialnych za nadanie mu odpowiedniego kształtu i jego funkcjonowanie.

Szczególne miejsce w tym zakresie zajmuje sekcja organizacji dowodzenia. Z racji wykonywanych zadań oraz uczestnictwa w poszczególnych czynnościach procesu decyzyjnego będzie ona powiązana ze środowiskiem (struktura) danego stanowiska dowodzenia oraz elementami zewnętrznymi „nicią” szeregu powiązań.

Więź służbowa wynikać będzie z podporządkowania sekcji przełożonemu hierarchicznemu, co legitymizowane jest posiadaniem uprawnień do wydawania poleceń oraz decydowania o działaniu sekcji.

Powiązania funkcjonalne dotyczą wszystkich relacji, w których personel sekcji zobowiązany jest doradzać i pomagać innym komórkom organizacyjnym w zakresie realizowanych zadań oraz nałożonych na sekcję obowiązków. Z drugiej strony sekcja poprzez te więzi otrzymuje merytoryczną pomoc pozostałych komórek w odniesieniu do ich zadań.

Ważne role odgrywają także więzi informacyjne i techniczne (technologiczne). Pierwsze z nich zobowiązują personel sekcji do informowania pozostałych elementów SD o wszystkich ważnych kwestiach związanych z funkcjonowaniem danego systemu dowodzenia. Natomiast relacje techniczne określają miejsce i rolę sekcji w realizacji poszczególnych czynności technologicznych procesu decyzyjnego.

Właściwe określenie relacji sekcji organizacji dowodzenia w znacznej mierze decydować może o jakości planowania i funkcjonowania całego systemu dowodzenia brygady, a zwłaszcza jej stanowiska dowodzenia.

W ramach połączeń wewnątrz stanowiska dowodzenia sekcja organizacji dowodzenia posiadać powinna połączenia ze wszystkimi jej elementami. Ważnym jest jednak aby określić rodzaj tych więzi oraz priorytet przesyłania informacji. Informacje te opisane być powinny w instrukcji funkcjonowania danego stanowiska dowodzenia oraz skorelowane w odniesieniu do wszystkich komórek organizacyjnych.

W odniesieniu do wewnętrznych relacji hierarchicznych więzią służbową sekcji organizacji dowodzenia powiązana będzie z:

- kierownikiem zespołu organizacji dowodzenia;
- dowódcą brygady oraz jego zastępcą;
- szefem sztabu brygady.

Więzi funkcjonalne i informacyjne na stanowisku dowodzenia łączyć będą natomiast sekcję organizacji dowodzenia z:

- sekcjami zespołu dowodzenia;
- sekcjami zespołu wsparcia działań;
- sekcjami zespołu zabezpieczenia działań;
- pozostałymi sekcjami i elementami zespołu wsparcia dowodzenia;

- komendantem stanowiska dowodzenia;
- grupą komendanta stanowiska dowodzenia;
- grupą rekonesansową;
- służbą dyżurną stanowiska dowodzenia;
- innymi , doraźnie organizowanymi zespołami lub sekcjami.

Więź technologiczna będzie występować natomiast zgodnie ze zdefiniowanym miejscem i rolą sekcji w technologicznym procesie realizacji poszczególnych faz lub etapów planowania. Ich występowanie zdefiniowane i opisane powinno być w instrukcji organizacji i funkcjonowania danego stanowiska dowodzenia.

Relacje z elementami środowiska funkcjonowania stanowiska dowodzenia dotyczyć powinny jedynie więzi funkcjonalnych i informacyjnych. Powiązania „na zewnątrz” stanowiska dowodzenia łączyć powinny sekcję organizacji dowodzenia z:

- tyłowym stanowiskiem dowodzenia;
- punktem dowódczo – obserwacyjnym (jeśli będzie organizowany);
- dowództwem nadrzędnym (jego SD lub WSD);
- podwładnymi (w razie potrzeby);
- dowództwami współdziałającymi;
- dowództwami, których elementy wykonują zadania w rejonie odpowiedzialności brygady;
- elementami obrony terytorialnej i układu niemilitarnego, których działanie wpływa na organizację i funkcjonowanie systemu dowodzenia;
- innymi elementami stosownie do potrzeb, możliwości oraz specyfiki wykonywanych zadań.

Każdorazowe określenie relacji pomiędzy sekcją organizacji dowodzenia, a innym elementem struktury wewnętrznej stanowiska dowodzenia lub spoza SD pociągać za sobą powinno ścisłe określenie zakresu i formy współpracy oraz ich wzajemną współzależność.

3.4. Algorytm działania szefa zespołu wsparcia dowodzenia w trakcie realizacji procesu dowodzenia

Szef Zespołu Wsparcia Dowodzenia jest koordynatorem poczynań koncepcyjnych i wykonawczych wszystkich elementów systemu dowodzenia brygady/dywizji. Szefem zespołu jest szef sekcji/wydziału S/G 6 sztabu brygady. Jako koordynator działań wszystkich sekcji zespołu wsparcia dowodzenia wywiera ogromną rolę na sekcję organizacji dowodzenia.

Swoje zadania realizował on będzie jako doradca dowódcy, zwłaszcza w przedstawieniu koncepcji funkcjonowania elementów systemu dowodzenia oraz koordynowania relacji z systemami dowodzenia przełożonego, sąsiadów, jednostek wspierających i zabezpieczających. Ważnymi zadaniami będzie także koordynacja kompleksu przedsięwzięć w zakresie zabezpieczenia funkcjonowania systemu dowodzenia.

Analiza zadań poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia, relacji z innymi zespołami SD oraz ich udziału w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach procesu dowodzenia wykazała szczególną rolę i miejsce szefa zespołu. Z uwagi na to, iż specjalistyczne zadania, np. w zakresie systemu dowodzenia lub łączności i informatyki realizować będą poszczególne sekcje zespołu centrum szef centrum odpowiadać powinien za następujące grupy zadań:

- Organizacyjne – mające na celu określenie zadań, struktury i relacji pomiędzy poszczególnymi sekcjami funkcjonalnymi zespołu wsparcia dowodzenia oraz zasad pracy.
- Koordynujące – mające na celu organizowanie współpracy pomiędzy sekcjami zespołami wsparcia dowodzenia podczas realizacji zadań w trakcie poszczególnych czynności procesu decyzyjnego.
- Informacyjne – przekazywanie sekcjom zespołu informacji mających wpływ na realizowane czynności oraz rozpowszechnianie informacji (wniosków) będących efektem pracy tych sekcji, a niezbędnych innym zespołom i sekcjom SD.

- Zabezpieczające – określanie potrzeb materiałowych i technicznych sekcji zespołu centrum oraz składanie dowódcy wniosków w tym zakresie.

W trakcie realizacji poszczególnych zadań szefa zespołu zastępować powinien okresowo (np. w czasie odpoczynku) jego zastępca. Stosownie do przyjętych unormowań może to być któryś z szefów sekcji.

Z uwagi na realizowane zadania szczególne relacje łączą szefa zespołu wsparcia dowodzenia z komendantem SD, który jest niejako łącznikiem pomiędzy elementami koncepcyjnymi i wykonawczymi.

Swoje funkcje szef zespołu realizował będzie we wszystkich czterech fazach procesu decyzyjnego, różny może być jego udział w poszczególnych etapach pracy oraz realizowanych czynnościach. Zawsze jednak spełniać on będzie rolę koordynatora poczynań w zakresie systemu dowodzenia, kierował do poszczególnych sekcji bieżące zadania oraz współuczestniczył w odprawach i podczas opracowania dokumentów dowodzenia.

W trakcie ustalania położenia zapoznać się powinien z otrzymanymi informacjami, określić ich znaczenie dla funkcjonującego systemu dowodzenia oraz realizowanych czynności planistycznych. W dalszej kolejności powinien nakazać określenie czy otrzymane informacje są wiarygodne. Ważnym jest także, aby wspólnie ze wszystkimi sekcjami zespołu określić, jakich informacji i z jakich źródeł należy pozyskać. Jednocześnie poprzez zapotrzebowanie na nowe informacje uruchomić proces zdobywania i pozyskiwania informacji przez różne elementy. Algorytm postępowania szefa centrum wsparcia dowodzenia w fazie ustalania położenia oraz kolejnych faz procesu decyzyjnego przedstawiono na rysunku 4.

Przedstawione czynności prowadzą w konsekwencji do ciągłego uaktualniania w poszczególnych sekcjach map sytuacyjnych oraz zbieranie, analizowanie oraz ocenianie informacji związanych z zagrożeniem systemu dowodzenia, w tym zwłaszcza stanowisk dowodzenia. Ważnym jest także zebranie informacji o otoczeniu systemu dowodzenia oraz zachodzących zmianach mających wpływ na funkcjonowanie systemu dowodzenia.

Rozpoczęcie kolejnej fazy planowania działań następuje zazwyczaj po otrzymaniu nowego zadania lub zmianie sytuacji wymagającej opracowania nowej

koncepcji ich prowadzenia. W obu przypadkach algorytm postępowania będzie taki sam.

Zapoznając się z otrzymanym zadaniem szef zespołu wsparcia dowodzenia analizuje informacje zawarte w zasadniczej części rozkazu operacyjnego oraz stosownego aneksu. Podczas przygotowania do informowania operacyjnego zawsze określić powinien wspólnie z szefami sekcji, jakie informacje muszą być przekazane w jej trakcie innym zespołom i sekcjom funkcjonalnym. Jeśli zachodzi potrzeba zidentyfikować należy wnioski z ustalania położenia mogące mieć wpływ na dalsze planowanie. Istnieje także potrzeba określenia informacji, jakie należy pozyskać w trakcie informowania operacyjnego. Wytyczne otrzymane podczas tej odprawy określać powinny między innymi to czy opracować należy lub współuczestniczyć w opracowaniu zarządzeń przygotowawczych dla podwładnych.

Przystępując do oceny czynników wpływających na wykonanie zadania szef zespołu przedstawia kryteria, jakie przyjąć należy podczas opracowania wariantów oraz określa zakres współdziałania. Warianty działania wojsk własnych oraz przeciwnika stanowią podstawę do opracowania koncepcji funkcjonowania systemu dowodzenia we wszystkich przedstawionych wariantach. W trakcie tej czynności szef zespołu czuwać powinien, aby cały czas korzystano z wniosków z ustalania położenia, sprawdzić czy warianty spełniają wymogi realności oraz określone kryteria. Zidentyfikować także należy, kryteria stanowiące wyznaczniki wyboru najlepszych rozwiązań w odniesieniu do istniejących warunków. Jeżeli dotychczasowe kryteria nie gwarantują odpowiednich warunków opracowania wariantów funkcjonowania systemu dowodzenia wybrać należy te, które w odniesieniu do otrzymanego zadania oraz zaistniałych warunków są najwłaściwsze. Elementy opracowanych wariantów, w tym wszystkie aspekty wsparcia i zabezpieczenia koordynowane być powinny być z odpowiednimi zespołami funkcjonalnymi obsady operacyjnej. Wszystkie te przedsięwzięcia prowadzić powinny do opracowania przez sekcje zespołu odpowiednich wariantów funkcjonowania elementów systemu dowodzenia oraz przygotować dane do kolejnej czynności, jaką jest rozważenie wariantów działania.

Podczas udziału w rozważeniu wariantów działania szef zespołu powinien nadzorować przedstawienie podczas symulacji przyszłych działań koncepcji funkcjonowania systemu dowodzenia. Prowadzić to powinno do określenia wad i zalet poszczególnych wariantów oraz warunkować potrzebę modyfikacji wariantów lub ich odrzucenia. Jeżeli warianty funkcjonowania systemu dowodzenia nie odpowiadają wymaganiom należy jeszcze raz dokonać oceny czynników oraz przedstawić warianty nowe lub zmodyfikowane. Po tych czynnościach przystępuje się do przygotowania wniosków do porównania wariantów działania. Szefowie sekcji zespołu podczas tego spotkania prezentują opinię o wszystkich wariantach oraz określają wariant najkorzystniejszy.

Innym ważnym zadaniem szefa zespołu powinno być monitorowanie najlepszego dostosowania funkcjonowania systemu dowodzenia do istniejących warunków „lokalnych” oraz operacyjno-taktycznych. W tym zakresie sekcje zespołu ściśle współpracują z komendantem stanowiska dowodzenia oraz personelem jego grupy. Także podczas tej czynności może nastąpić potrzeba modyfikacji dotychczasowych wariantów.

W dalszej kolejności przygotowywane jest wystąpienie szefa zespołu lub szefów poszczególnych sekcji podczas odprawy decyzyjnej. Jeżeli plan odprawy nie uwzględnia takiego wystąpienia, szef zespołu jest przygotowany do zabrania głosu oraz przedstawienia warunków funkcjonowania systemu dowodzenia w poszczególnych wariantach działania wojsk własnych.

Podczas odprawy decyzyjnej w wyjątkowych przypadkach może zdarzyć się, że dowódca nie podejmie decyzji oraz nakaże przygotować nowe lub zmodyfikować dotychczasowe warianty. Zasadniczym pytaniem w takiej sytuacji dla zespołu organizacji dowodzenia jest określenie czy istnieje potrzeba modyfikowania wariantów funkcjonowania systemu dowodzenia.

Podjęcie przez dowódcę decyzji uruchamia proces opracowania planu działania oraz rozkazu operacyjnego. Sekcje zespołu wsparcia dowodzenia mogą także współuczestniczyć w opracowaniu wstępnych zarządzeń operacyjnych. Zespół odpowiada za opracowanie punktu 5. Dowodzenie - rozkazu operacyjnego oraz właściwych aneksów. Oprócz powyższych elementów zespół może zamieścić w punk-

cie 1 rozkazu informacje sytuacyjne dotyczące elementów systemu dowodzenia jednostek współdziałających lub wspierających działanie jednostki, a nie podlegających danemu dowódcy. W punkcie tym można wskazać także na dotychczasowe działanie przeciwnika, a zwłaszcza jego oddziaływanie na elementy systemu dowodzenia. W punkcie 3 – realizacja – mogą być zawarte zadania dla pododdziałów podporządkowanych (wydzielonych) do zabezpieczenia funkcjonowania poszczególnych stanowisk dowodzenia oraz wskazane wytyczne koordynacyjne w obszarze dowodzenia. Punkt 5, a zwłaszcza podpunkt – dowodzenie – to określenie miejsc rozmieszczenia stanowisk dowodzenia, wraz z ich rejonami zapasowymi, wskazanie kolejności przekazywania dowodzenia w wypadku obezwładnienia stanowiska głównego oraz inne ważne informacje dotyczące funkcjonowania systemu. Podpunkt 5. b. łączność i informatyka opracowuje zespół łączności i informatyki. Podczas opracowania rozkazu operacyjnego zespoły centrum muszą ściśle współpracować z innymi zespołami stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza zespołem planowania.

Opracowanie i podpisanie rozkazu operacyjnego przez dowódcę uruchamia przekazanie wyników planowania podwładnym. Może to być realizowane w różnej formie, a jednym z możliwych rozwiązań jest przeprowadzenie odprawy koordynacyjnej – stawianie zadań. W takim przypadku szef zespołu (lub szefowie sekcji) jest do wystąpienia i przedstawienia koncepcji oraz warunków funkcjonowania systemu dowodzenia podczas przyszłych działań.

Podczas wszystkich odpraw szef zespołu wsparcia dowodzenia powinien być przygotowany do przedstawienia aktualnej sytuacji w obszarze dowodzenia, propozycji rozwiązań w tym zakresie oraz zalecenia co do dalszego działania. Informuje także o najbliższych działaniach stanowiska dowodzenia (np. terminy przemieszczeń) oraz dane zlecone rozpowszechnienia przez przełożonych lub zapotrzebowane przez inne zespoły.

Podczas kontroli uzyskane informacje stanowią przyczynek uruchomienia procesów informacyjnych związanych z tymi przedsięwzięciami.

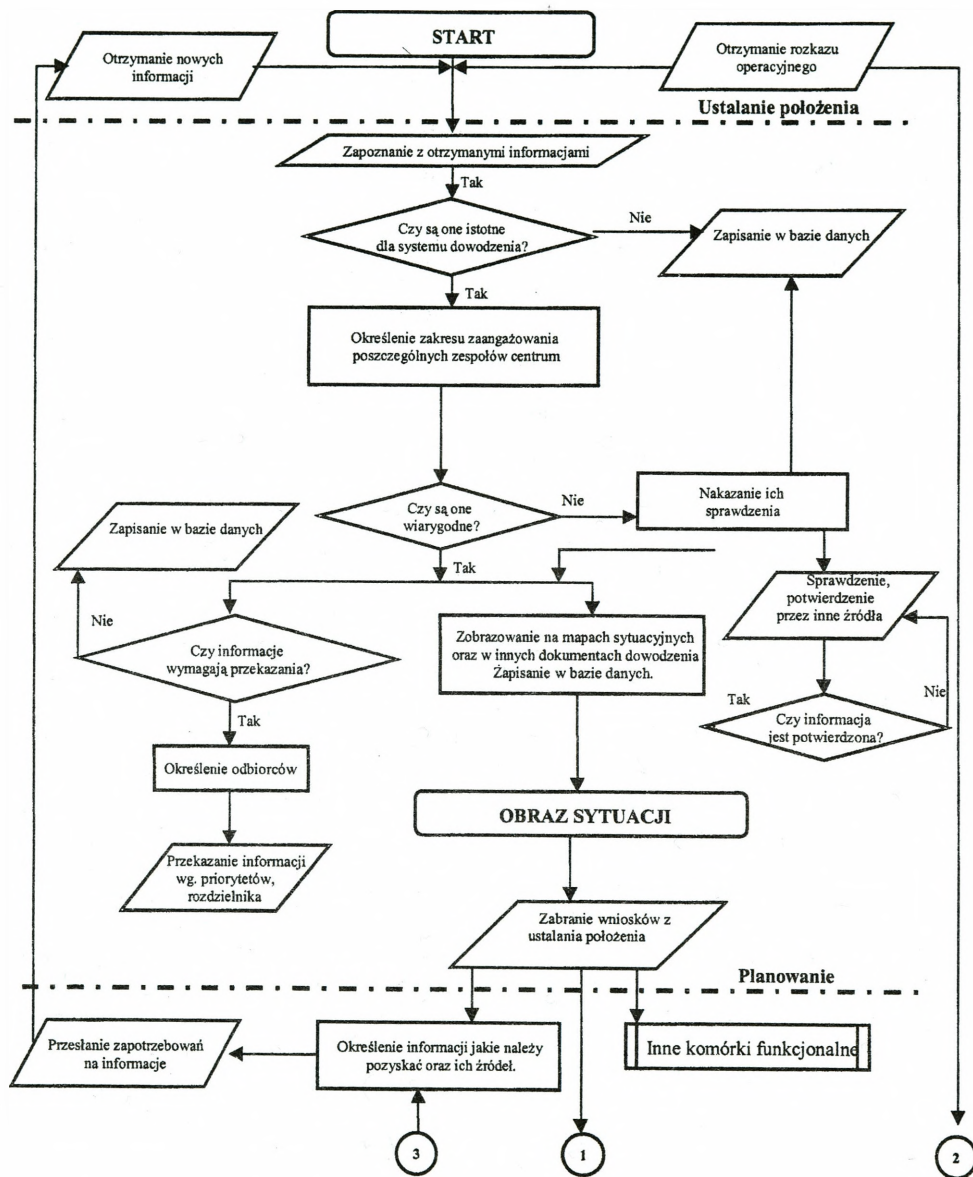
Istotnym jest określenie ważności oraz wiarygodności uzyskanych informacji, dlatego zespoły centrum wsparcia dowodzenia funkcjonować muszą jako swoiste-

go rodzaju filtr, który do dalszego wykorzystania dopuszcza tylko informacje wiarygodne i niezbędne. W przypadku braku potwierdzenia informacji ważnych dążyć należy do ich uwierzytelnienia przez inne źródła. Każdorazowo nowe informacje stanowią podstawę do uaktualnienia map sytuacyjnych oraz zapisania ich w bazie danych.

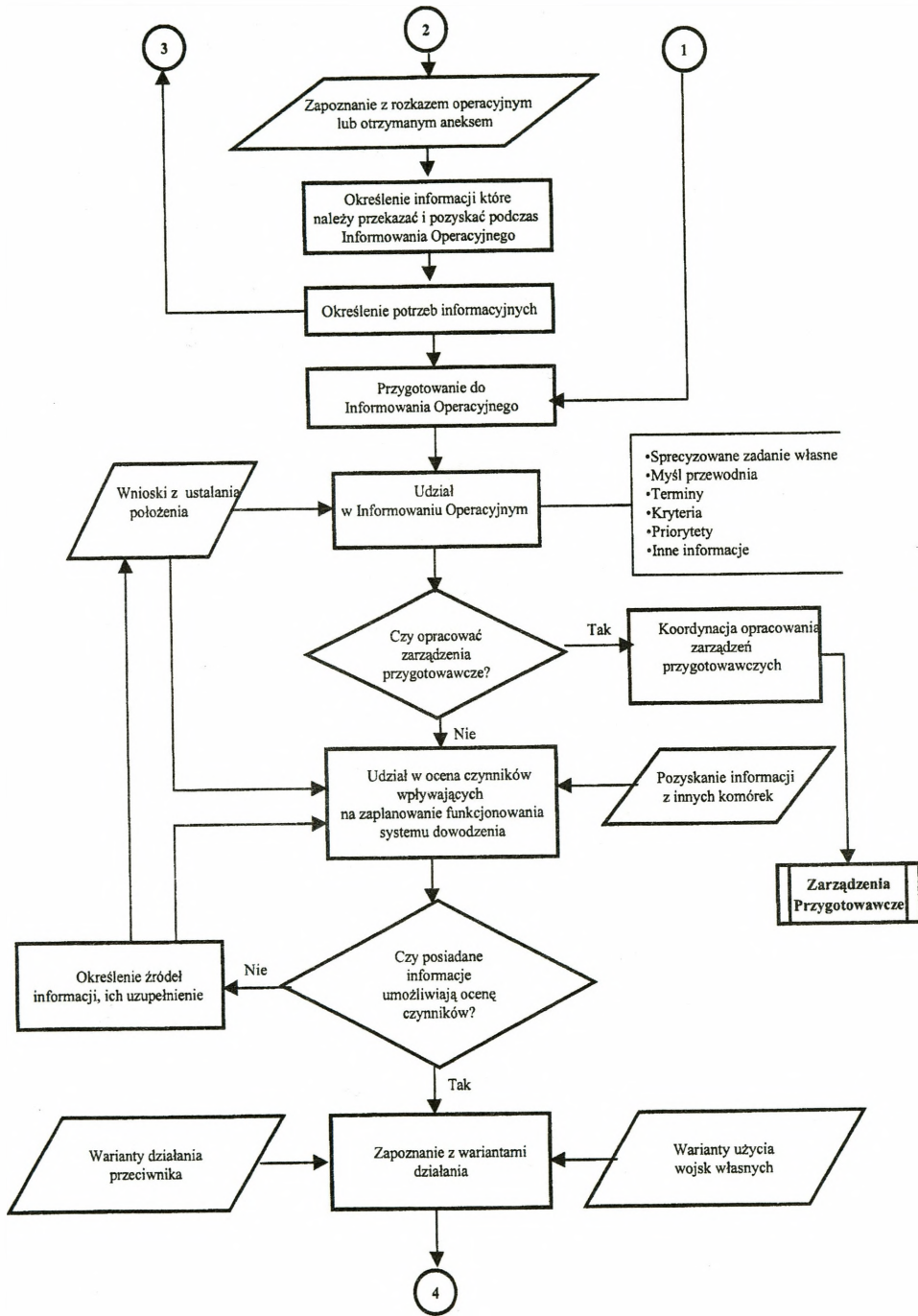
Jeżeli uzyskane informacje mają wpływ na funkcjonowanie systemu dowodzenia określić należy czy zachodzi konieczność uruchomienia procesów wykonawczych zgodnie z planem czy modyfikować należy przyjęty plan odpowiednio do istniejących warunków otoczenia, a zwłaszcza działań wojsk własnych, przeciwnika oraz innych czynników środowiska działań.

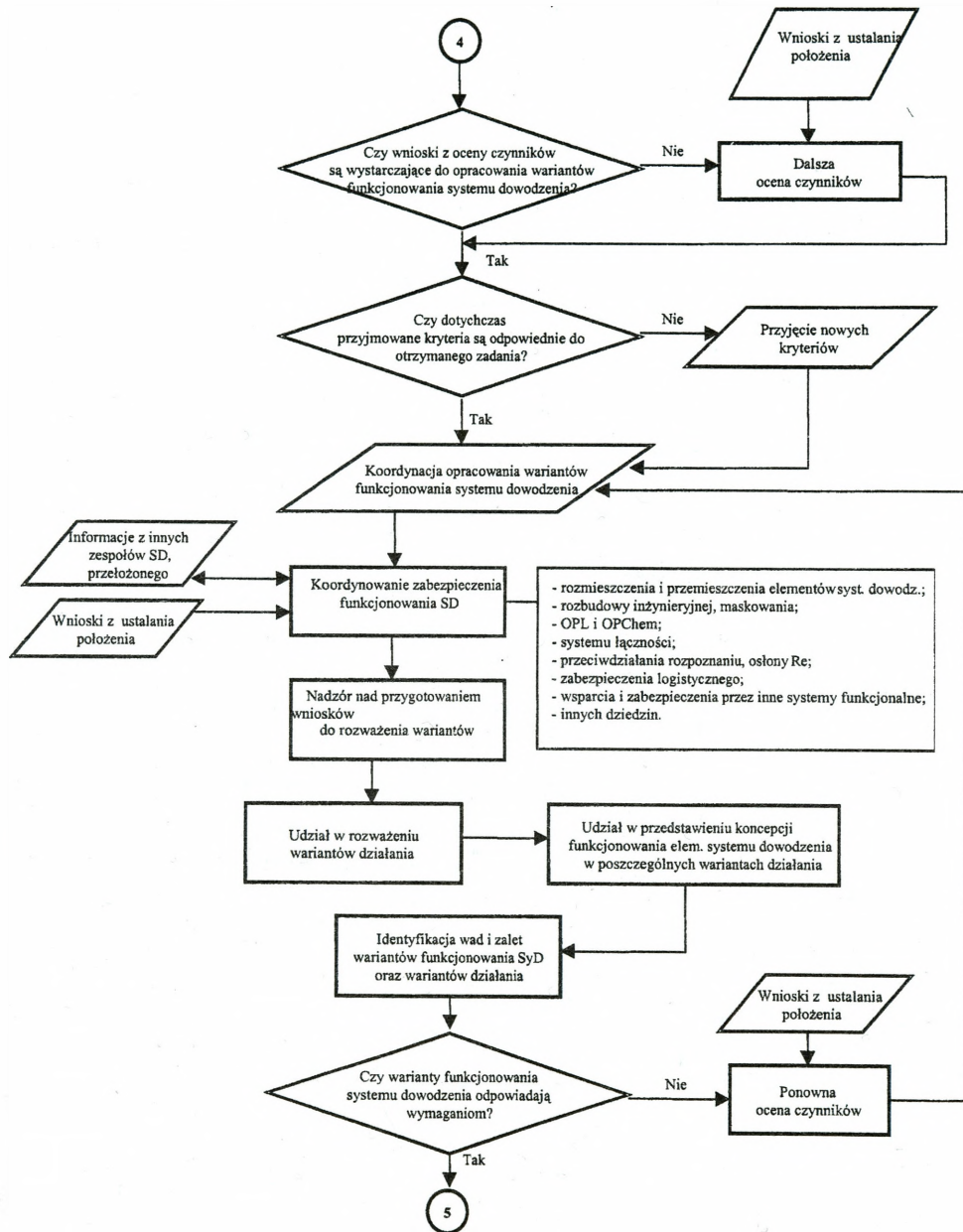
W przypadku konieczności natychmiastowego działania nowe zadania przekazuje się przez techniczne środki dowodzenia. Następnie potwierdza się je w piśmym zarządzeniu operacyjnym. Zarządzenie operacyjne w pełnej formie opracowuje się w normalnym trybie wtedy, jeżeli jest dostateczna ilość czasu na ich przekazanie i wdrożenie.

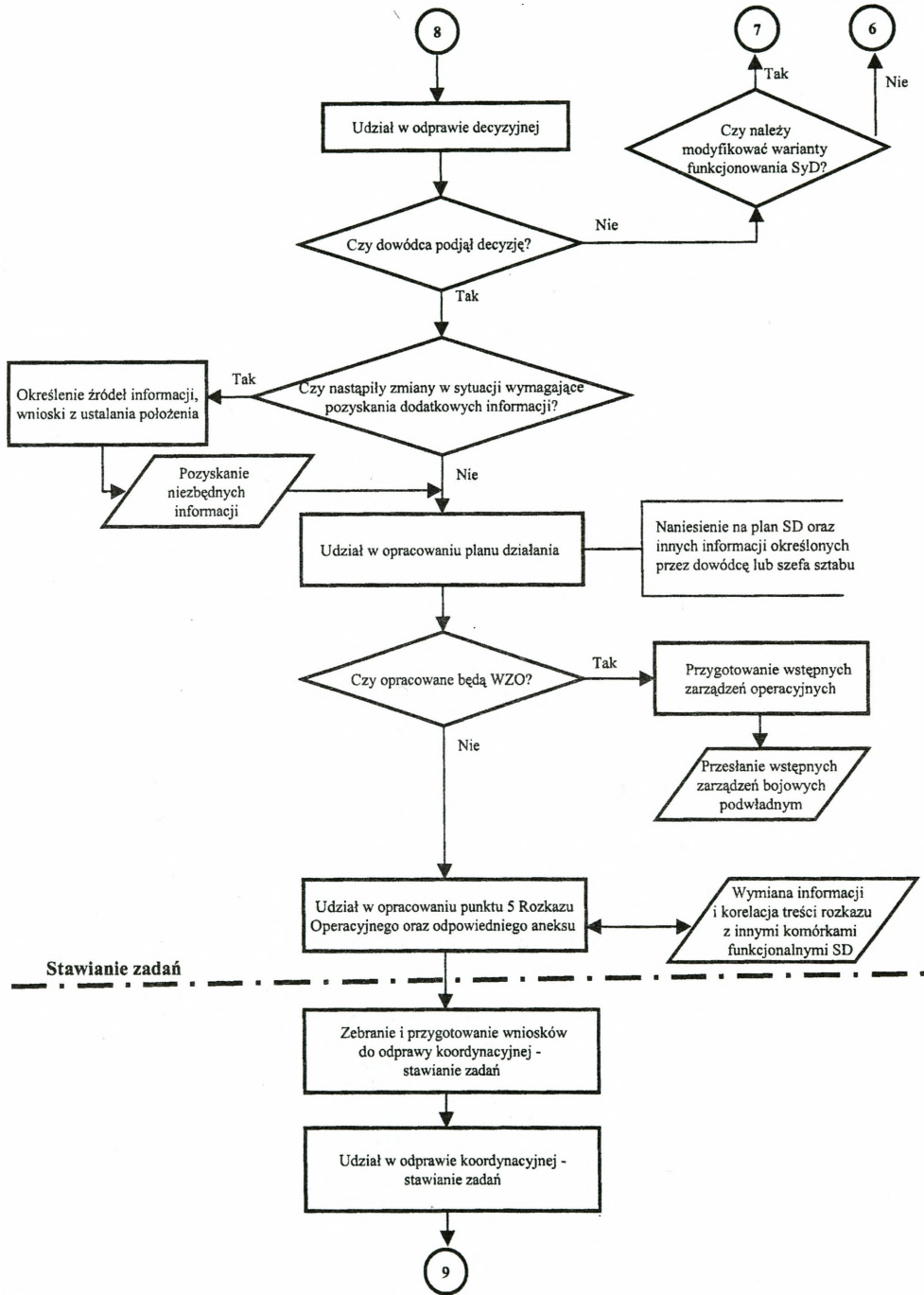
Uruchomienie funkcji wykonawczych lub przekazanie modyfikacji planu powoduje konieczność dalszego monitorowania rozwoju sytuacji oraz zbierania i analizowania informacji sytuacyjnych. Pozyskanie nowych danych powoduje uruchomienie kolejnego cyklu kontroli.

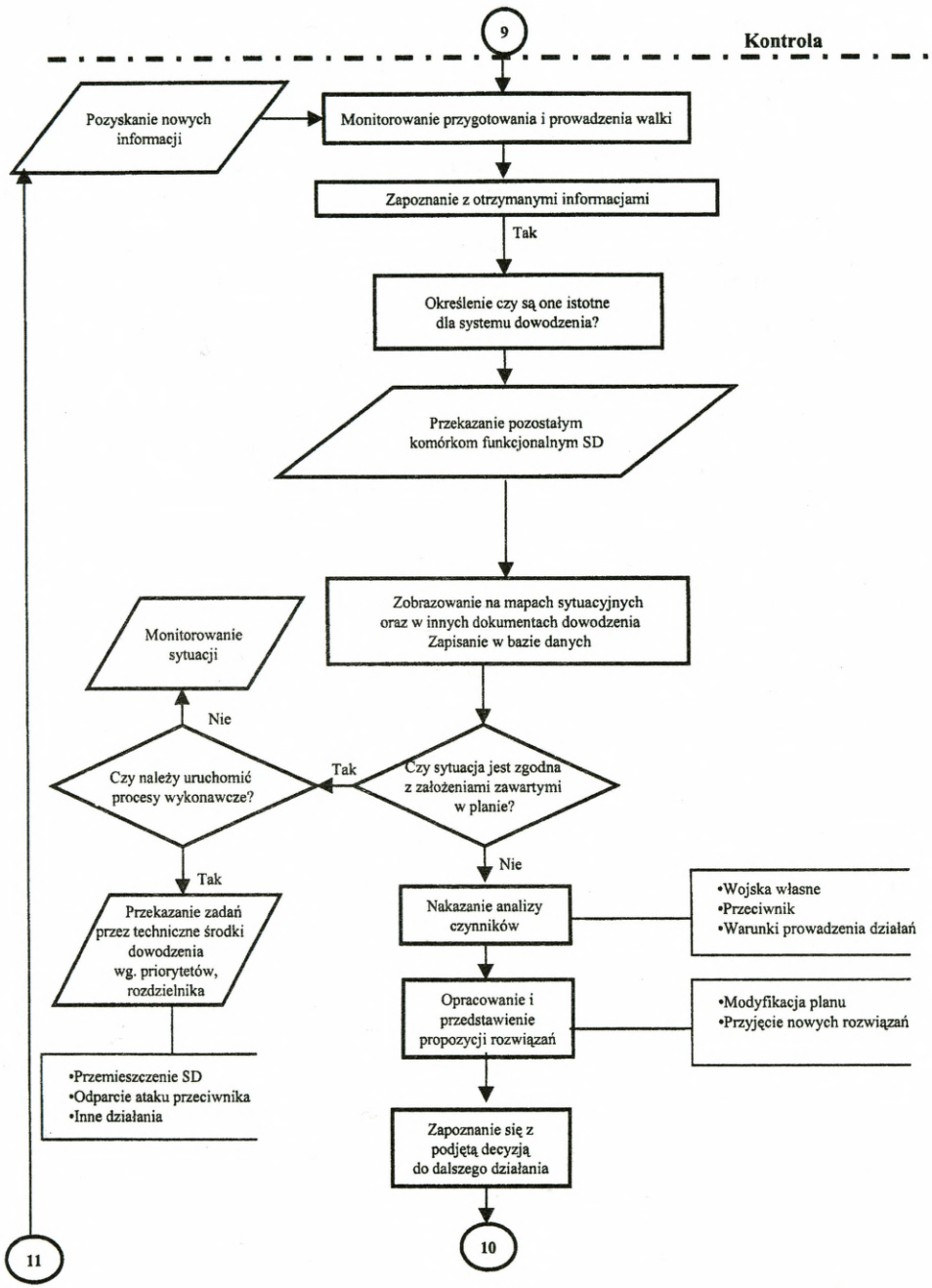


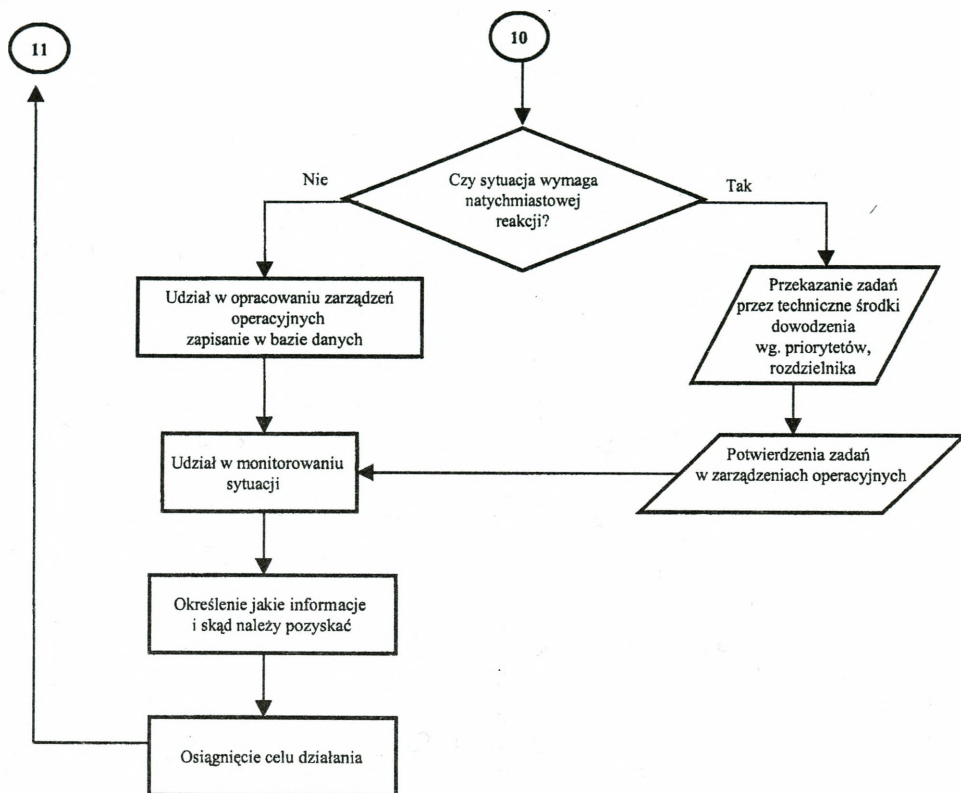
Rys. 4. Algorytm pracy szefa zespołu wsparcia dowodzenia.











3.5. Działanie sekcji organizacji dowodzenia w trakcie realizacji procesu decyzyjnego

Osobą koordynującą działania wszystkich elementów systemu operacji/walki jest dowódca brygady. Złożoność oraz nieprzewidywalność współczesnego pola walki jednoznacznie wykazuje jak ogromną rolę odgrywa właściwie funkcjonujący system dowodzenia. Badania prowadzone w wielu ośrodkach potwierdziły konieczność posiadania przez dowódcę „aparatu” planistycznego i wykonawczego, realizującego funkcje związane z kompleksem przedsięwzięć w zakresie funkcjonowania systemu dowodzenia. Zadania te realizuje sekcja organizacji dowodzenia.

Sekcja ta, jako element zespołu wsparcia dowodzenia, powstaje w wyniku transformacji sekcji/grupy organizacji dowodzenia komórki 6 sztabu w personel sekcji organizacji dowodzenia stanowiska dowodzenia. W swojej działalności współpracować ona powinna ze wszystkimi elementami funkcjonalnymi SD, a zwłaszcza sekcją planowania, rozpoznania i grupą komendanta SD. Zasadniczymi zadaniami sekcji organizacji dowodzenia jest ciągłe dostarczanie dowódcy informacji o funkcjonowaniu własnego systemu dowodzenia, podwładnych, przełożonego, sąsiadów, jednostek współdziałających, o realizacji funkcji koncepcyjnych i wykonawczych w obszarze dowodzenia oraz działaniach przeciwnika zagrażających tym elementom.

Niezbędnymi informacjami zasilać powinien wszystkie sekcje obsady operacyjnej, grypy zabezpieczenia i węzła łączności.

Identyfikując zadania cząstkowe przyjąć można, że sekcja ta powinien odpowiadać za:

- analizowanie rozwoju sytuacji oraz proponowanie zmian w dotychczasowym systemie stanowisk dowodzenia;
- uruchamianie procesów wykonawczych (np. przemieszczenie stanowiska dowodzenia do nowego rejonu) po wcześniejszej akceptacji przez dowódcę, jego zastępcę lub szefa sztabu;
- wypracowanie koncepcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia w poszczególnych wariantach działania opracowanych przez zespół planowania;

- udział w organizowanych symulacjach działania oraz formułowanie wad i zalet poszczególnych wariantów w odniesieniu do funkcjonowania stanowisk dowodzenia;
- opracowanie instrukcji pracy stanowiska dowodzenia;
- udział w opracowaniu dokumentów dowodzenia;
- koordynowanie przedsięwzięć ochrony i obrony wszystkich elementów systemu dowodzenia;
- kontrolowanie realizacji przedsięwzięć w obszarze dowodzenia;
- zasilać niezbędnymi informacjami systemy dowodzenia jednostek podległych, współdziałających, wspierających i zabezpieczających.

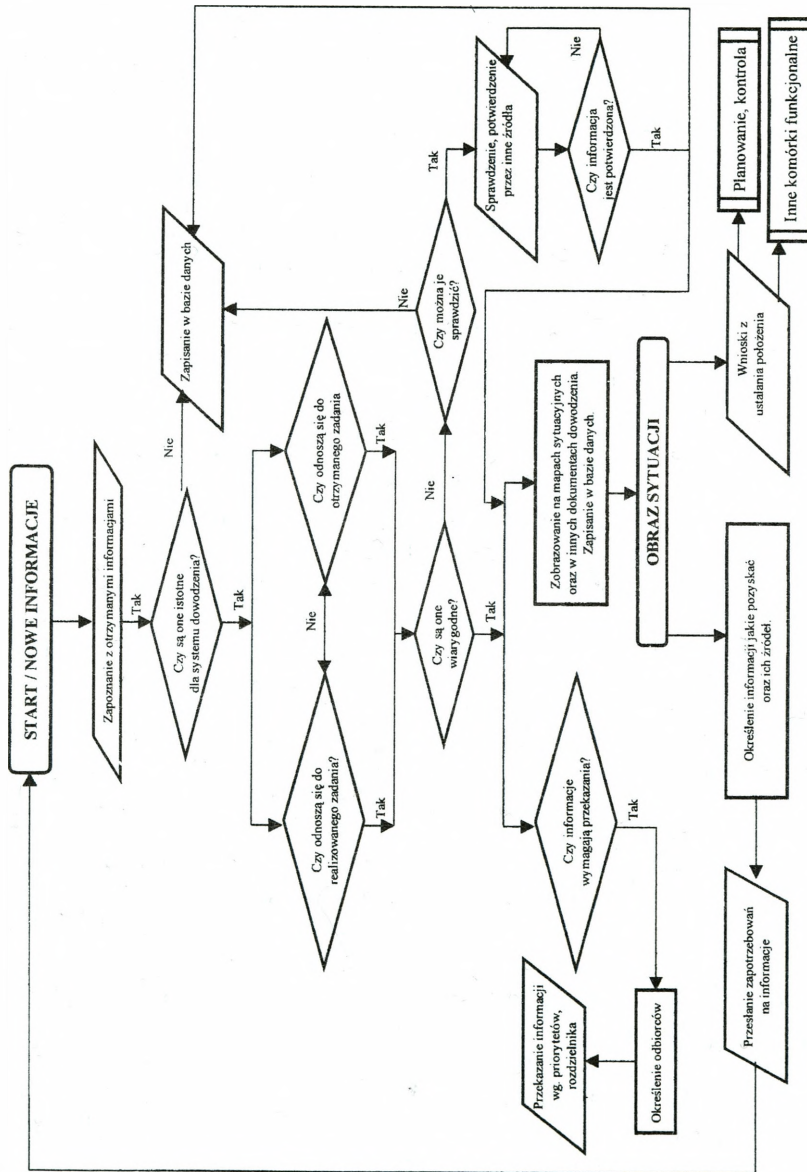
Funkcje koncepcyjne sekcja organizacji dowodzenia realizuje we wszystkich czterech fazach procesu decyzyjnego, podczas ustalania położenia, planowania, stawiania zadań oraz kontroli. Różny może być natomiast udział przedstawicieli sekcji w poszczególnych etapach pracy oraz realizowanych czynnościach. Zawsze jednak spełniać ona będzie rolę „bazy danych” o systemie dowodzenia oraz wypracowywała dane do decyzji dowódcy i współuczestniczyła w opracowaniu dokumentów dowodzenia. Ciągłość realizowanych funkcji „spinają” otrzymywane zadania powodujące jednocześnie cykliczność realizowanych czynności oraz okresowe nasilenie przepływu informacji.

Nowy cykl decyzyjny następuje zazwyczaj po otrzymaniu kolejnego zadania lub w przypadku zmiany sytuacji wymagającej opracowania nowej koncepcji prowadzenia działań. W obu przypadkach algorytm postępowania sekcji organizacji dowodzenia będzie taki sam.

Ustalanie położenia wielokrotnie rozpoczyna nowy cykl procesu decyzyjnego. Każdorazowo personel sekcji organizacji dowodzenia zapoznać się powinien z otrzymanymi informacjami, określić ich znaczenie dla funkcjonującego systemu dowodzenia oraz realizowanych czynności planistycznych. W tym przypadku sekcja działań powinna jako „filtr” określający czy otrzymane informacje są wiarygodne, czy w przypadku braku pozytywnej odpowiedzi można je sprawdzić oraz w jaki sposób należy tego dokonać. W przypadku potwierdzenia wiarygodności otrzymanych informacji wyznaczony oficer powinien zobrazować je na mapie sytuacyjnej

lub zamieścić w odpowiednich dokumentach dowodzenia. Jednocześnie określić należy, jakie informacje wymagają przekazania innym komórkom funkcjonalnym stanowiska dowodzenia lub innym elementom systemu dowodzenia brygady.

Obraz sytuacji kreowany w wyniku ustalania położenia to przede wszystkim podstawa do aktualizowania bazy danych, formułowania wniosków wpływających na bieżące działanie oraz zasilających pozostałe fazy cyklu decyzyjnego. Ważnym jest także określenie, jakie informacje i z jakich źródeł należy pozyskać. Zapotrzebowanie na nowe informacje uruchamia proces zdobywania i pozyskiwania informacji przez różne elementy, które po przesłaniu do sekcji organizacji dowodzenia uruchamiają ponownie przedstawiony cykl zdarzeń. Algorytm postępowania sekcji organizacji dowodzenia w fazie ustalania położenia przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Algorytm postępowania sekcji organizacji dowodzenia podczas ustalania położenia.

Przedstawione czynności prowadzą w konsekwencji do ciągłego uaktualniania w sekcji organizacji dowodzenia mapy sytuacyjnej w obszarze dowodzenia oraz zbierane, analizowane oraz oceniane informacji związanych z zagrożeniem systemu dowodzenia, w tym zwłaszcza stanowisk dowodzenia. Ważnym jest także kompleks informacji o otoczeniu systemu dowodzenia oraz zachodzących zmianach mających wpływ na jego funkcjonowanie.

Następną fazę, planowanie, rozpoczyna się zapoznaniem z otrzymanym zadaniem. Sekcja organizacji dowodzenia analizuje wtedy informacje zawarte w zasadniczej części rozkazu operacyjnego oraz właściwych aneksach. Podczas przygotowania do informowania operacyjnego personel sekcji określa jakie informacje muszą być przekazane w jej trakcie innym zespołom funkcjonalnym. Jeśli zachodzi potrzeba zidentyfikować należy wnioski z ustalania położenia mogące mieć wpływ na dalsze planowanie. Istnieje także potrzeba określenia informacji jakie należy pozyskać w trakcie informowania operacyjnego. Wytyczne otrzymane podczas tej odprawy określać powinny między innymi to czy opracować należy lub współuczestniczyć w opracowaniu zarządzeń przygotowawczych dla podwładnych.

Przystępując do oceny czynników wpływających na wykonanie zadania sekcja określa czy posiadane informacje pozwalają na realizację tej czynności. Jeśli nie, wskazać należy potrzeby informacyjne oraz źródła informacji z jakich należy je pozyskać. Integralnym elementem prowadzonych ocen jest zapoznanie z wariantami działania wojsk własnych oraz przeciwnika. Stanowią one podstawę do opracowania koncepcji funkcjonowania systemu dowodzenia we wszystkich przedstawionych wariantach.

W trakcie tej czynności należy cały czas korzystać z wniosków z ustalania położenia oraz sprawdzić czy przyjmowane kryteria specjalistyczne spełniają wymogi realności. Zidentyfikować także należy, kryteria stanowiące wyznaczniki wyboru najlepszych rozwiązań w odniesieniu do istniejących warunków. Jeżeli dotychczasowe kryteria nie gwarantują odpowiednich warunków oceny i wartościowania wariantów funkcjonowania systemu dowodzenia wybrać należy te, które w odniesieniu do otrzymanego zadania oraz warunków są najważniejsze. Elementy opracowanych wariantów, w tym wszystkie aspekty wsparcia i zabezpieczenia ko-

ordynowane być powinny być z odpowiednimi sekcjami zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej. Wszystkie te przedsięwzięcia prowadzić powinny do opracowania przez sekcję organizacji dowodzenia odpowiednich wariantów funkcjonowania systemu dowodzenia oraz przygotować dane do kolejnej czynności jaką jest rozważenie wariantów działania.

Biorąc udział w rozważeniu wariantów działania szef sekcji organizacji dowodzenia powinien przedstawić koncepcję funkcjonowania systemu dowodzenia. Prowadzić to powinno do określenia wad i zalet poszczególnych wariantów oraz warunkować potrzebę modyfikacji wariantów lub ich odrzucenia. Jeżeli warianty funkcjonowania systemu dowodzenia nie odpowiadają założonym wymaganiom należy jeszcze raz dokonać oceny czynników oraz przedstawić warianty nowe lub zmodyfikowane.

Po tych czynnościach przystępuje się do przygotowania wniosków do porównania wariantów działania. Szef sekcji podczas tego spotkania prezentuje opinię o wszystkich wariantach oraz określa wariant najkorzystniejszy. Innym ważnym zadaniem sekcji organizacji dowodzenia powinno być dostosowanie funkcjonowania systemu dowodzenia do istniejących warunków „lokalnych” oraz operacyjno-taktycznych. W tym zakresie jej personel ściśle współpracuje z komendantem stanowiska dowodzenia oraz jego grupą. Także podczas tej czynności może nastąpić potrzeba modyfikacji dotychczasowych wariantów.

W dalszej kolejności przygotowywane jest wystąpienie szefa sekcji na odprawie decyzyjnej. Jeżeli plan odprawy nie uwzględnia jego wystąpienia, jest on przygotowany do zabrania głosu oraz przedstawienia warunków funkcjonowania systemu dowodzenia w poszczególnych wariantach działania wojsk własnych.

Podczas odprawy decyzyjnej w wyjątkowych przypadkach może zdarzyć się, że dowódca nie podejmie decyzji oraz nakaże przygotować nowe lub zmodyfikować dotychczasowe warianty. Zasadniczym pytaniem w takiej sytuacji dla sekcji organizacji dowodzenia jest określenie czy istnieje potrzeba modyfikowania wariantów funkcjonowania systemu dowodzenia w odniesieniu do nowych alternatyw działania.

Podjęcie przez dowódcę decyzji uruchamia proces opracowania planu działania oraz rozkazu operacyjnego. Sekcja organizacji dowodzenia może także współuczestniczyć w opracowaniu wstępnych zarządzeń operacyjnych. Odpowiada ona za opracowanie punktu 5. a. rozkazu operacyjnego oraz właściwego aneksu. Może to być oddzielny aneks – organizacja dowodzenia lub treści te zawierał będzie aneks - łączność i informatyka. Oprócz powyższych elementów zespół może zamieścić w punkcie 1 rozkazu informacje sytuacyjne dotyczące elementów systemu dowodzenia jednostek współdziałających lub wspierających działanie jednostki, a nie podlegających danemu dowódcy. W punkcie tym można wskazać także na dotychczasowe działanie przeciwnika, a zwłaszcza jego oddziaływanie na elementy systemu dowodzenia. W punkcie 3 – realizacja – mogą być zawarte zadania dla pododdziałów podporządkowanych (wydzielonych) do zabezpieczenia funkcjonowania poszczególnych stanowisk dowodzenia oraz wskazane wytyczne koordynacyjne w obszarze dowodzenia. Punkt 5, a zwłaszcza podpunkt – dowodzenie – to określenie miejsc rozmieszczenia stanowisk dowodzenia, wraz z ich rejonami zapasowymi, wskazanie kolejności przekazywania dowodzenia w wypadku obywatelnienia stanowiska głównego oraz inne ważne informacje dotyczące funkcjonowania systemu. Podczas opracowania rozkazu operacyjnego sekcja organizacji dowodzenia musi ściśle współpracować z innymi sekcjami stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza sekcją planowania.

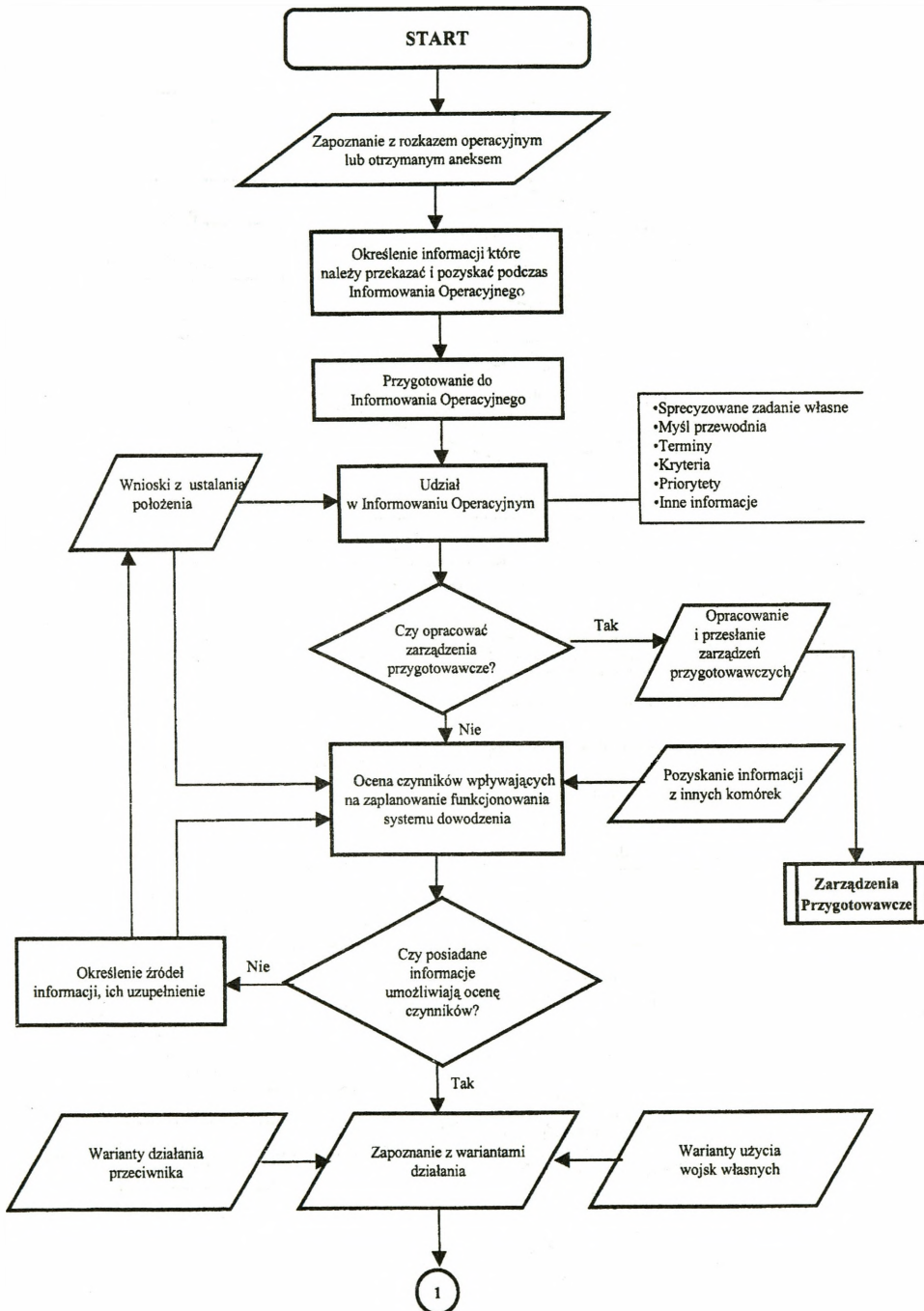
Jednocześnie zwrócić należy uwagę na fakt, że opracowany plan organizacji dowodzenia będący aneksem planu działania (operacyjnego) brygady nie powinien być automatycznie włączany do rozkazu operacyjnego. Dążąc natomiast do zachowania skrytości dowodzenia, przyjąć można rozwiązanie, w którym rozkaz operacyjny zawierał będzie tylko te informacje, które są istotne dla podwładnych w zakresie zachowania więzi dowodzenia oraz zapewniających ciągłość i operatywność dowodzenia.

Opracowanie i podpisanie rozkazu operacyjnego przez dowódcę uruchamia przekazanie wyników planowania podwładnym. Może to być realizowane w różnej formie, a jednym z możliwych rozwiązań jest przeprowadzenie odprawy koordynacyjnej – stawianie zadań. W takim przypadku szef sekcji przygotowany jest do wy-

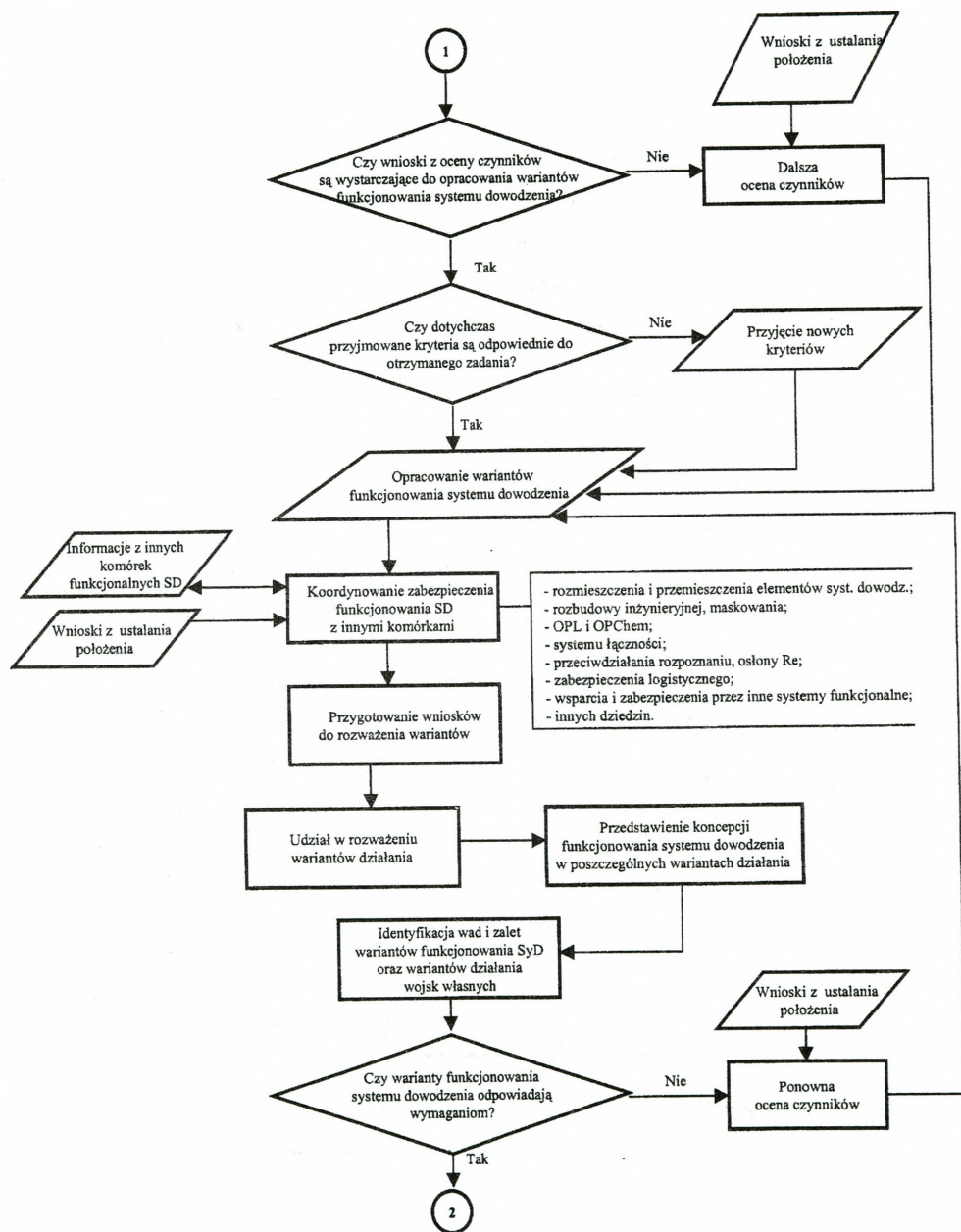
stapienia i przedstawienia koncepcji oraz warunków funkcjonowania systemu działania podczas przyszłych działań.

Podczas wszystkich odpraw szefowi sekcji organizacji dowodzenia powinien być przygotowany do przedstawienia aktualnej sytuacji w obszarze dowodzenia, propozycji rozwiązań w tym zakresie oraz zalecenia co do dalszego działania. Informuje także o najbliższych działaniach stanowiska dowodzenia (np. terminy przemieszczeń) oraz dane zlecone do rozpowszechnienia przez przełożonych lub zapotrzebowane przez inne sekcje.

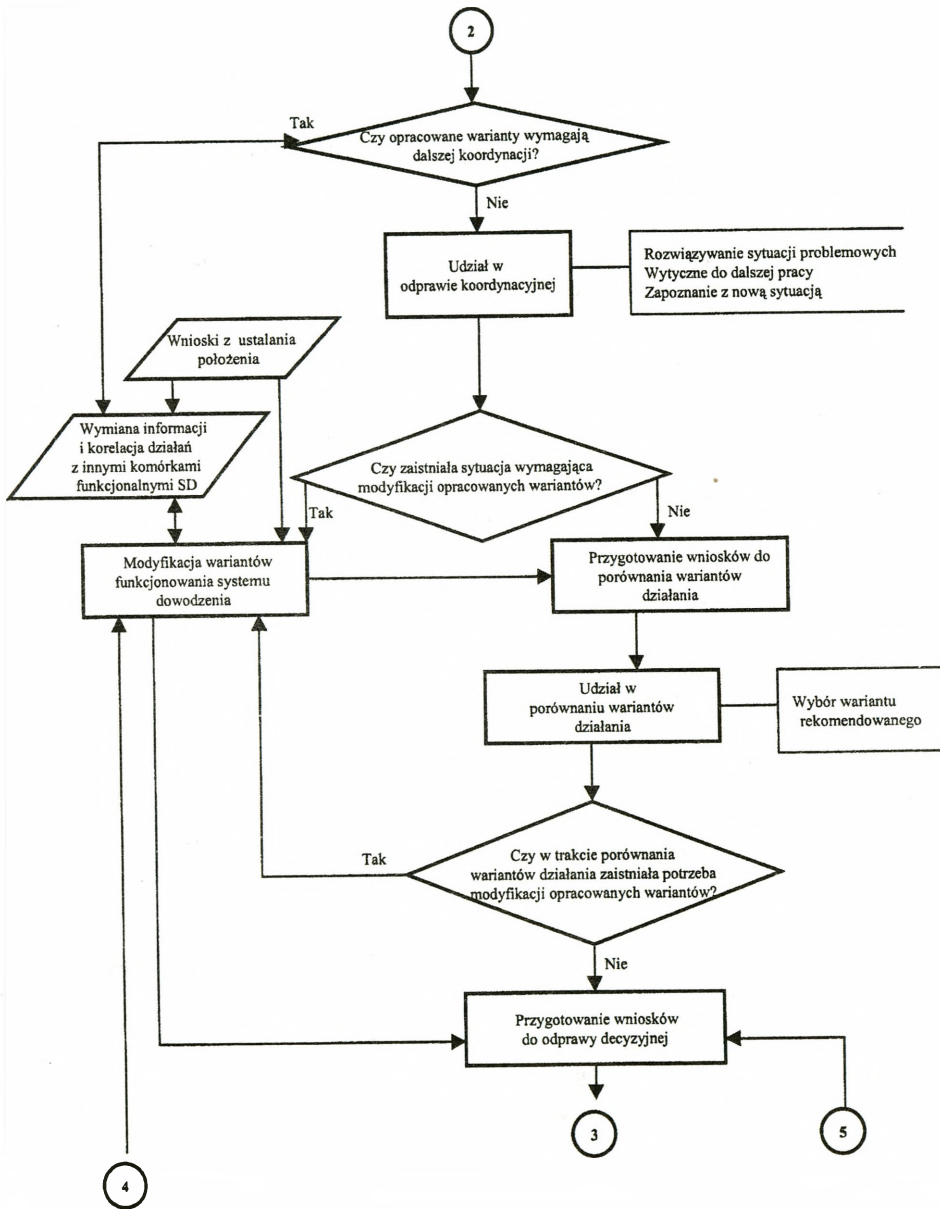
Algorytm czynności realizowanych przez sekcji organizacji dowodzenia podczas planowania oraz stawiania zadań przedstawiono na rysunku 6.



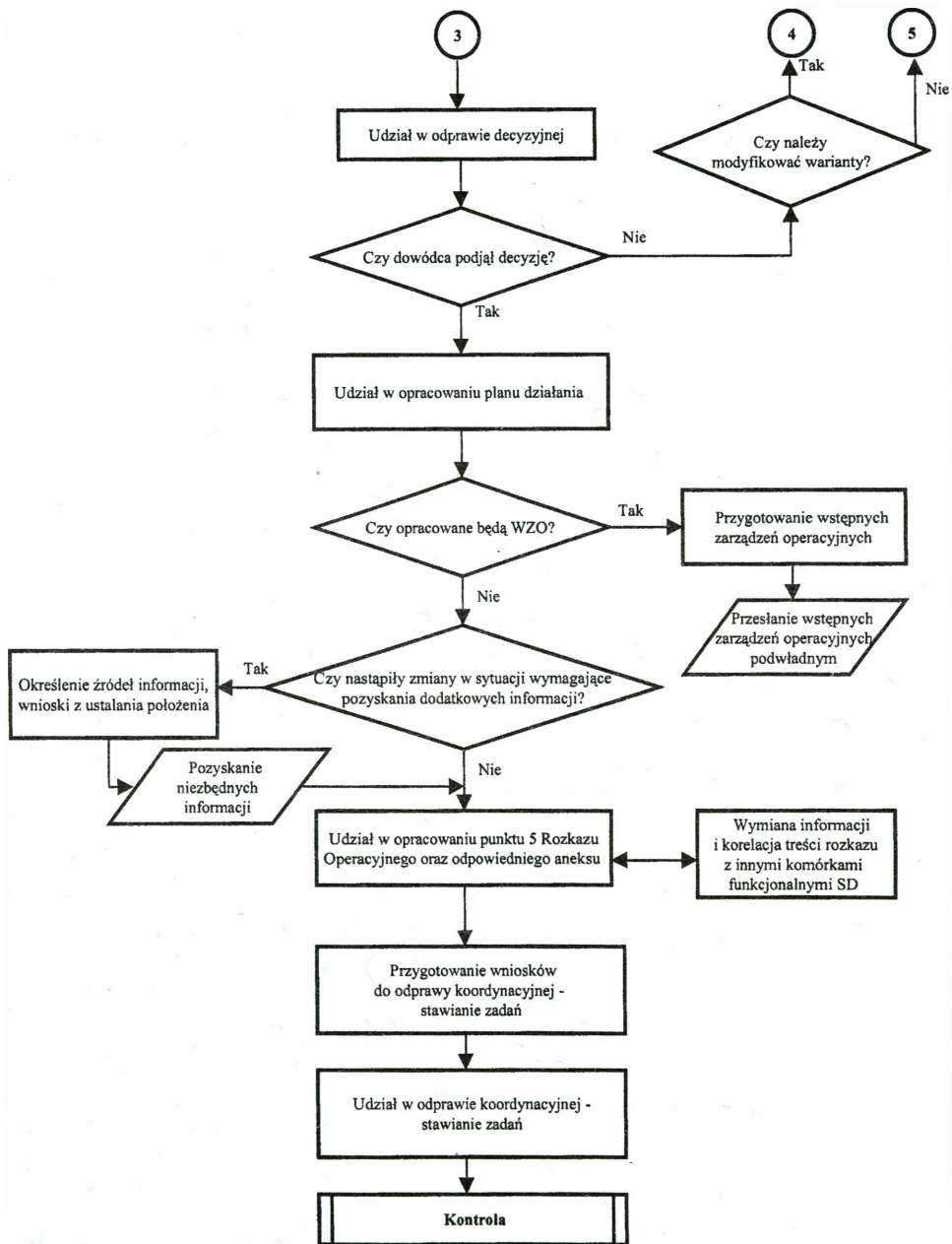
Rys. 6. Algorytm czynności realizowanych przez sekcję organizacji dowodzenia w fazie planowania i stawiania zadań.



Rys. 6. Algorytm czynności realizowanych przez sekcję organizacji dowodzenia w fazie planowania i stawiania zadań c.d.



Rys. 6. Algorytm czynności realizowanych przez sekcję organizacji dowodzenia w fazie planowania i stawiania zadań c.d.



Rys. 6. Algorytm czynności realizowanych przez sekcję organizacji dowodzenia w fazie planowania i stawiania zadań c.d.

Niezwykle istotną rolę w procesie dowodzenia odgrywa faza kontroli. Jest ona realizowana ciągle, a jej istota wyraża się w dążeniu do porównania stanu pożądanego (zaplanowanego) z rzeczywistym. Wnioski z kontroli umożliwić powinny podjęcie co do uruchomienia procesów wykonawczych lub modyfikacji realizowanego planu.

Niezależnie od formy sprawowania kontroli uzyskane informacje stanowią przyczynek uruchomienia procesów informacyjnych związanych z tymi przedsięwzięciami.

Istotnym jest określenie ważności oraz wiarygodności uzyskanych informacji. Także w tym przypadku analityczne podejście sekcji organizacji dowodzenia funkcjonować powinien jako swoistego rodzaju filtr, który do dalszego wykorzystania tylko informacje wiarygodne i niezbędne. W przypadku braku potwierdzenia informacji ważnych dążyć należy do ich uwierzytelnienia przez inne źródła. Każdorazowo nowe informacje stanowią podstawę do uaktualnienia mapy sytuacyjnej oraz zapisania ich w bazie danych.

Jeżeli uzyskane informacje mają wpływ na funkcjonowanie systemu dowodzenia określić należy czy zachodzi konieczność uruchomienia procesów wykonawczych zgodnie z planem czy modyfikować należy przyjęty plan odpowiednio do istniejących warunków otoczenia, a zwłaszcza działań wojsk własnych, przeciwnika oraz innych czynników środowiska działań.

W przypadku konieczności natychmiastowego działania nowe zadania przekazuje się przez techniczne środki dowodzenia. Następnie potwierdza się je w piśmie zarządzeniu operacyjnym. Zarządzenie Operacyjne w pełnej formie opracowuje się w normalnym trybie wtedy jeżeli jest dostateczna ilość czasu na ich przekazanie i wdrożenie.

Uruchomienie funkcji wykonawczych lub przekazanie modyfikacji planu powoduje konieczność dalszego monitorowania rozwoju sytuacji oraz zbierania i analizowania informacji sytuacyjnych. Pozyskanie nowych danych powoduje uruchomienie kolejnego cyklu kontroli. Algorytm postępowania sekcji organizacji dowodzenia podczas kontroli przedstawiono na rysunku 7.

ZAKOŃCZENIE

Dokonując analizy zasady prowadzenia współczesnych działań taktycznych pamiętać należy, że jednym z ich najważniejszych elementów systemu walki jest sprawnie działający system stanowisk dowodzenia.

Podkreślane wielokrotnie zagrożenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia determinują w znacznej mierze przedsięwzięcia i rozwiązania zapewniające ciągłość, operatywność i skrytość dowodzenia.

W opracowaniu przedstawiono założenia, zasady oraz propozycje nowych rozwiązań w zakresie funkcjonowania elementów planujących działanie systemu dowodzenia, a zwłaszcza stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej. Ich relacje z pozostałymi elementami SD oraz środowiskiem zewnętrznym wskazują, że procesy w nich zachodzące cechują się dużą dozą złożoności i interdyscyplinarności. Wzajemne przenikanie się pewnych charakterystycznych zjawisk specjalistycznych warunkuje od osób zajmujących się planowaniem organizacji dowodzenia dużych umiejętności przestrzennego i wieloaspektowego podejścia.

Autorzy mają nadzieję, że zapoznanie się z treścią publikacji pozwoli czytelnikowi na pełniejsze zrozumienie zagadnień funkcjonowania obsady stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej pomimo, że jest to olbrzymi obszar wymagający szerokiego ujęcia i kompleksowego podejścia.

W odczuciu wielu czytelników przedstawione rozwiązania funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady mogą wydać się zbyt skromne do współczesnych zagrożeń i wynikających z nich potrzeb. Dlatego autorzy wdzięczni będą za wszystkie uwagi, spostrzeżenia oraz wnioski, które pomogą wzbogacić prowadzone w przyszłości prace naukowo-badawcze zmierzające do rozwiązania kolejnych problemów w tym obszarze.

BIBLIOGRAFIA

1. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.
2. Iwanow D.A., Sawieljew W.P., Szemanski P.W., *Zasady dowodzenia wojskami*, MON, Warszawa 1972.
3. Kręcikij J., *Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego*, AON, Warszawa 2002.
4. Martyna J., *System dowodzenia brygady*, AON, Warszawa 1996.
5. *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000.
6. Michniak J., *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, PKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)*, PIT, Warszawa 1999.
7. Michniak J. *System dowodzenia Wład. SZ RP. Struktura organizacyjno-funkcjonalna. Cz.III. pk. „System – 3”*, AON, Warszawa 1999.
8. Michniak J. i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2000.
9. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.
10. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 1 i 2, pod redakcją A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1997.
11. Strzoda M., *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej*, AON, Warszawa 2001.
12. Strzoda M., *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymagań przyszłego pola walki*, Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2000.

ZAŁĄCZNIKI

1. Wariant układu Aneksu – Organizacja dowodzenia do rozkazu operacyjnego
2. Wariant układu instrukcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady
3. Wariant zarządzenia funkcjonowania głównego stanowiska dowodzenia
4. Sposób przedstawiania czasu pracy i przemieszczania stanowisk dowodzenia brygady (wariant)

**WARIANT UKŁADU ANEKSU – ORGANIZACJA DOWODZENIA
DO ROZKAZU OPERACYJNEGO**

**ANEKS ...(ORGANIZACJA DOWODZENIA) DO ROZKAZU OPERACYJ-
NEGO Nr...**

Dokumenty odniesienia: *Mapy, plany, inne potrzebne dokumenty.*

Strefa czasowa:

1. SYTUACJA

Podać należy wszystkie informacje, które dotyczą problematyki aneksu, a nie znalazły miejsca w punkcie 1. Planu operacyjnego.

a. Położenie sił przeciwnika.

(1) *Charakterystyka oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia, przebieg linii styczności wojsk, inne informacje.*

(2) *Możliwości przeciwnika w zakresie oddziaływania lotniczego, artyleryjskiego, morskiego, bronią chemiczną, jądrową innymi środkami*

(3) *W zakresie szczegółowych informacji o działaniu przeciwnika może być w tym miejscu odwołanie do aneksu ROZPOZNANIE do planu operacyjnego.*

b. Położenie sił własnych.

(1) *Ogólne przedstawienie informacji dotyczących funkcjonowania systemu dowodzenia przełożonego, sąsiadów i jednostek działających w obszarze odpowiedzialności brygady nie będące podporządkowane dowódcy brygady.*

(2) *Ogólne przedstawienie zamiaru działania przełożonego w zakresie organizacji dowodzenia.*

(3) *Inne informacje.*

c. Zmiany w podporządkowaniu:

2. ZADANIE

Krótkie zadanie systemu dowodzenia brygady.

3. REALIZACJA

a. Zamiar.

(1) *Sposób organizacji dowodzenia podczas poszczególnych etapów działań.*

b. 1 bdow

c. Rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia

Zasadnicze:

- SD: ...;
- TSD: ...;
- PDO:

Rejony zapasowe:

- SD: ...;
- TSD: ...;
- PDO:

Kolejny planowany rejon:

- SD: ...;
- TSD: ...;
- PDO:

Szczegółowe położenie – Aneks A, oleata.

e. Drogi przemieszczenia poszczególnych stanowisk

f. Organizacja łączności wewnętrznej SD

g.

h. Wytyczne koordynujące.

(1) *Rozmieszczenie SD jednostek współdziałających, wspierających, zabezpieczających oraz innych działających w rejonie odpowiedzialności brygady.*

(2) *Terminy.*

(3) *Sygnaty.*

(4) *Kryptonimy.*

(5) *Współrzędne dowiązania map.*

(6) *Kody map.*

(7) *Inne informacje stosownie do potrzeb.*

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Informacje dotyczące punktów zaopatrzenia, remontowych oraz medycznych świadczących usługi logistyczne na rzecz poszczególnych stanowisk dowodzenia.

5. DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ

a. Dowodzenie

Kolejność przekazania dowodzenia na wypadek obozwładnienia lub zniszczenia jednego ze stanowisk dowodzenia lub osób funkcyjnych.

b. Łączność

Informacje dotyczące obowiązujących kodów procedur łączności. Odwołanie do aneksu łączność i informatyka planu operacyjnego.

Za zgodność: NOWAK G6

Apendyksy:

**WARIANT UKŁADU INSTRUKCJI FUNKCJONOWANIA
STANOWISK DOWODZENIA BRYGADY**

JAWNE

Egz. 1 z 23²⁸

INSTRUKCJA FUNKCJONOWANIA STANOWISK DOWODZENIA 143 BZ

SPIS TREŚCI:

- I. Cel, zakres organizowania stanowisk dowodzenia oraz postanowienia ogólne.
- II. Zasady ogólne organizacji stanowisk dowodzenia.
 1. Główne stanowisko dowodzenia.
 2. Zapasowe stanowisko dowodzenia.
 3. Wysunięte stanowisko dowodzenia.
 4. Powietrzny punkt dowodzenia.
 5. Grupa dowódcy.
- III. Struktura poszczególnych stanowisk dowodzenia, kompetencje, zadania i obowiązki poszczególnych elementów organizacyjnych.
 1. Główne stanowisko dowodzenia.
 2. Zapasowe stanowisko dowodzenia.
 3. Wysunięte stanowisko dowodzenia.
 4. Powietrzny punkt dowodzenia.
 5. Grupa dowódcy.
- IV. Algorytm pracy dowództwa podczas przygotowania i prowadzenia walki.

²⁸ Klauzulę tajności oraz numerowanie stron realizowane być powinno zgodnie ze stosownymi przepisami.

- V. Obieg informacji oraz zasady korzystania ze środków wspomagania informatycznego oraz środków łączności.
- VI. Zasady rozwijania i zwijania stanowiska.
 - 1. Urządzanie miejsc pracy.
 - 2. Ochrona i obrona.
 - 3. Działanie na sygnały o zagrożeniach.
 - 4. Zasady przebywania w rejonie rozmieszczenia
 - 5. Zwijanie stanowiska.
- VII. Zasady przekazywania dowodzenia obsadzie stanowiska dowodzenia.
- VIII. Zasady przemieszczania do nowego rejonu.
 - 1. Sposoby przemieszczenia.
 - 2. Skład kolumn oraz sposób organizacji przemieszczenia.
- IX. Zasady funkcjonowania dyżurnej służby operacyjnej.
- X. Zasady funkcjonowania służby dyżurnej stanowiska dowodzenia.
 - 1. Komendanta stanowiska dowodzenia
 - 2. Obowiązki i zadania oficera dyżurnego.
 - 3. Zasady działania pozostałych osób funkcyjnych.
- XI. Zasady zabezpieczenia stanowiska dowodzenia.
 - 1. Zabezpieczenie bojowe.
 - 2. Zabezpieczenie logistyczne

Wprowadzam do użytku od
XXXX.YY.ZZ
Dowódca 143 BZ

Rozdzielnik:

**ZARZĄDZENIE FUNKCJONOWANIA
GŁÓWNEGO STANOWISKA DOWODZENIA**

KLAUZULA TAJNOŚCI²⁹

Egz. nr 1 z 13

11 BZ

KRÓCZE (3148) POLSKA

050730 Styczeń 1999

WB15

ZARZĄDZENIE FUNKCJONOWANIA GŁÓWNEGO STANOWISKA
DOWODZENIA NR 34 11 BZ

Dokumenty odniesienia: Mapa I: 50 000, arkusze N-34-128-C,D, 140-A,B,
wydanie SG WP

1983 r.

1. SYTUACJA

a. Działanie przeciwnika

*Możliwe oddziaływanie przeciwnika na stanowisko, kierunki
potencjalnych zagrożeń oraz możliwe sposoby działania przeciwnika.*

b. Działanie wojsk własnych

*Rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia przełożonego,
sąsiadów, jednostek współdziałających, wspierających oraz stanowiska do-*

²⁹ Klauzula tajności wpisywana jest w nagłówku i stopce każdej strony dokumentu.

wodzenia jednostek lub instytucji układu niemilitarnego (jeżeli zaszyły zmiany od ostatniego rozkazu operacyjnego).

2. REALIZACJA

a. Rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia

Zasadnicze:

- SD: ...;
- TSD: ...;
- PDO:

Rejony zapasowe:

- SD: ...;
- TSD: ...;
- PDO:

Kolejny planowany rejon:

- SD: ...;
- TSD: ...;
- PDO:

Szczegółowe położenie – Aneks A, oleata.

b. Manewr stanowiskami w toku walki

	Czas zwijania SD	Droga nr 1	Droga nr 2	Czas rozwijania SD	Czas manewru	Uwagi
SD		Odległość: Czas:	Odległość: Czas:			
TSD		Odległość: Czas:	Odległość: Czas:			
PDO		Odległość: Czas:	Odległość: Czas:			

c. Działanie powietrznego punktu dowodzenia

Wyciąg z planu działania eskadry rozpoznawczo – łącznikowej.

d. Ochrona i obrona stanowiska dowodzenia

e. Działanie na wypadek ataku przeciwnika

f. Odtwarzanie stanowiska dowodzenia

g. Ograniczenia

- zakaz pracy środków radiowych;
- zmiany częstotliwości;
- ograniczenia w poruszaniu się w rejonie SD;
- inne.

h. Znaki rozpoznawcze, sygnały i terminy ich obowiązywania

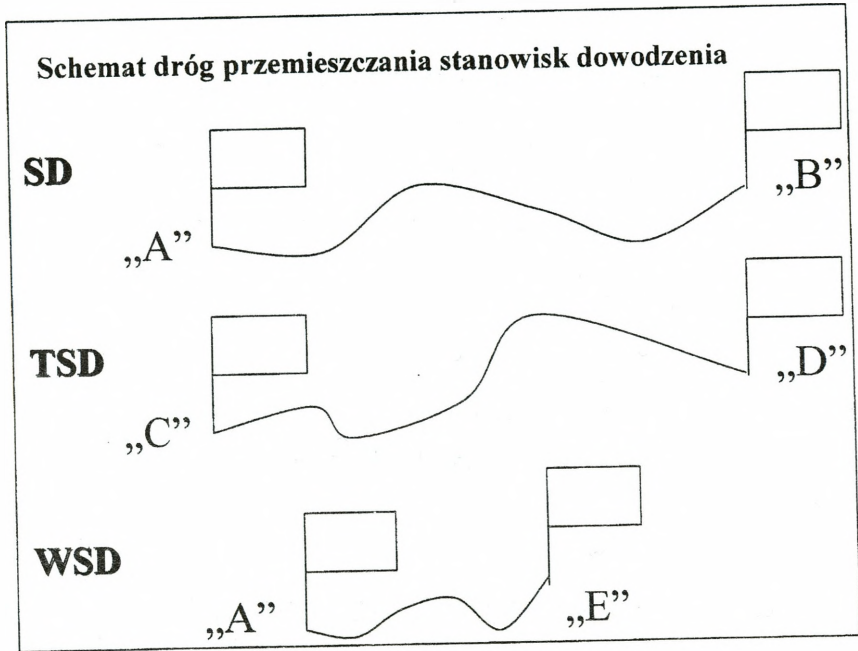
i. Meldunki do przełożonego

Podpis dowódcy

Za zgodność: NOWAK G 6

Aneksy: A (POŁOŻENIE STANOWISK DOWODZENIA);
B (ORGANIZACJA OCHRONY I OBRONY).

SPOSÓB PRZEDSTAWIANIA CZASU PRACY
I PRZEMIESZCZANIA STANOWISK DOWODZENIA BRYGADY
(wariant)



„AB” - x km; czas przemieszczenia - x' min

„CD” - y km; czas przemieszczenia - y' min

Rodzaj SD	czas
SD	
TSD	
WSD	

- Praca stanowiska dowodzenia
- Przekazanie zmiany
- Zwinięcie/rozwinięcie
- Przemieszczanie



PUBLIKACJE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

**do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chuściela 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. Bujak – **Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO**
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – **Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych**
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – **Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- J. Czaja – **Stolica apostołska wobec integracji europejskiej**
- A. Dawidczyk – **Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w.**
- W. Drażczyk – **Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych**
- **Działania (operacje) połączone.** Materiały z konferencji naukowej
- M. Gąska – **Kompetencje organów władzy wykonawczej w dziedzinie obronności państwa i sił zbrojnych**
- 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 antyizraelski**
- 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**
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – **Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej**
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – **Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych**
- L. Kanarski, P. Gawliczek – **Przywództwo w armiach NATO**
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – **Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych**
- 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**
- Cz. Kački – **Israel. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu**
- W. Kitter (red.) – **Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP**
- W. Kitter – **Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna)**
- Z. Klawitter – **Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych**
- T. Kocharński – **Logistyka międzynarodowa**
- S. Korzeniowski – **Żandarmeria wojskowa**
- M. Koziński – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- M. Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie**
- J. Kręćkij – **Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego**
- R. Kwecka – **Informacja w walce zbrojnej**

- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP
- Z. Maślak, K. Kozłowski, P. Krawczyk – Podstawy użycia lotnictwa myśliwskiego
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego
- W. Michalak – Dominacja z powietrza
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej)
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi
- 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.) – Umędzynarodowiony konflikt wewnętrzny
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002)
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności
- A. Radomyski – Zagrożenie śmigłowcowe dywizji zmechanizowanej
- 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. Staboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980–1988)
- J. Słowik – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w natarciu
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa)
- 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
- B. Szulc, T. Majewski (red.) – Rozwój kompetencji kierowniczych. Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych
- E.A. Wesółowska, A. Szcerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej
- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa)
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym
- W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński – Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie
