



Grey Scale #13



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



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5661/2004

Krzysztof KRAKOWSKI

DZIAŁALNOŚĆ KONTROLNA
I ROZLICZENIOWO-ZADANIOWA
NA SZCZEBLU PODODDZIAŁU
WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

57745

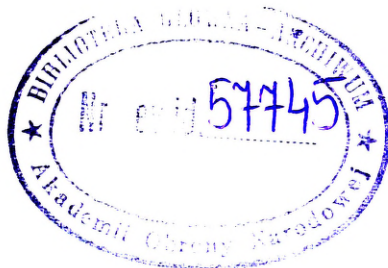
WARSZAWA

2004



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

AON 5661/04



Krzysztof KRAKOWSKI

**DZIAŁALNOŚĆ KONTROLNA
I ROZLICZENIOWO-ZADANIOWA
NA SZCZEBLU PODODDZIAŁU
WOJSK LĄDOWYCH SZ RP**

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Renata Czerwińska

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 963/2004

SPIS TREŚCI

| | |
|--|----|
| Wstęp | 5 |
| 1. Kontrola w SZ RP | 6 |
| 1.1. Miejsce i rola kontroli w SZ RP | 6 |
| 1.2. Ogólne zasady działalności kontrolnej w SZ RP | 11 |
| 1.3. Działalność kontrolna na szczeblu oddziału i pododdziału | 19 |
| 1.3.1. Inspekcja i kontrola kompleksowa w oddziale i pododdziale | 19 |
| 1.3.2. Kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej | 23 |
| 1.3.3. Kontrola gospodarczo-finansowa | 27 |
| 1.3.4. Ocena oddziału i pododdziału | 29 |
| 1.3.5. Indywidualna ocena dowódcy | 31 |
| 2. Działalność rozliczeniowo-zadaniowa w SZ RP | 34 |
| 2.1. Rozliczanie z działalności bieżącej w SZ RP | 34 |
| 2.2. Ogólne zasady działalności rozliczeniowo-zadaniowej na szczeblu oddziału i pododdziału | 36 |
| 2.3. Rodzaje, formy i częstotliwość rozliczania z działalności bieżącej w pododdziale | 40 |
| Zakończenie | 44 |
| Literatura | 45 |

WSTĘP

Modernizacja i restrukturyzacja sił zbrojnych RP w aspekcie planowania i rozliczania działalności bieżącej wywołuje szereg dyskusji i zapytań. Likwidacja wielu garnizonów i jednostek wojskowych powoduje wzrost nasycenia kontroli i inspekcji w pozostałych, zwłaszcza kontroli gospodarczo-finansowych i gotowości bojowej i mobilizacyjnej. Jest to jednak wrażenie mylne. Obecne zadania stojące przed siłami zbrojnymi, udział wielu dowództw i pododdziałów w misjach poza granicami kraju powoduje konieczność dokonywania częstszych inspekcji i kontroli, chociażby w celu określenia przydatności wybranych pododdziałów, oddziałów, czy dowództw różnych szczebli dowodzenia do użycia poza granicami kraju. Dodatkowym celem działalności kontrolnej jest określenie rzeczywistego, faktycznego stanu realizacji zadań przez szczeble organizacyjne podległe MON. Stwierdzony stan faktyczny umożliwi precyzyjne określenie potrzeb danej komórki organizacyjnej w zakresie osiągnięcia stanu pożądanego przez decydenta.

Zasadniczą istotą funkcjonowania sił zbrojnych w okresie pokoju jest działalność bieżąca. Przedstawione w poniższym materiale dydaktycznym wybrane problemy działalności kontrolnej i rozliczeniowo-zadaniowej stanowią tylko część realizowanej przez poszczególne szczeble organizacyjne MON działalności bieżącej.

Autor ma nadzieję, że poniższe opracowanie nie będzie stanowiło jedyne źródła rozpatrywanej problematyki, gdyż ze względu na ograniczenia wynikające z przepisów o ochronie informacji niejawnych zostały w nim zawarte tylko treści jawne. Materiał dydaktyczny ma za zadanie pomóc w zrozumieniu istoty i celu wybranych działań działalności bieżącej SZ RP.

1. KONTROLA W SZ RP

1.1. MIEJSCE I ROLA KONTROLI W SZ RP

*Kontrola jest funkcją zarządzania, która ma na celu ustalenie, czy rezultaty działania są zgodne z celami i czy nakłady energii i wysiłku harmonijnie współdziałają dla ich realizacji*¹. W teorii organizacji i zarządzania wiele miejsca poświęca się funkcji kontroli w sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Istotą zarządzania organizacją ma być realizacja celu i misji organizacji, w oparciu o środki niezbędne do ich realizacji. Kontrola stanowi element poznawczy dla elementów organizacyjnych w celu oceny sytuacji i zastosowania odpowiednich środków zaradczych.

Kontrolowanie jest funkcją i elementem procesu kierowania, polegającą na porównywaniu z założeniami, zadaniami lub standardami określonymi przez przełożonego istniejącego stanu rzeczy.

Przykład umiejscowienia kontroli w ujęciu teorii organizacji i zarządzania przedstawia rys. 1.

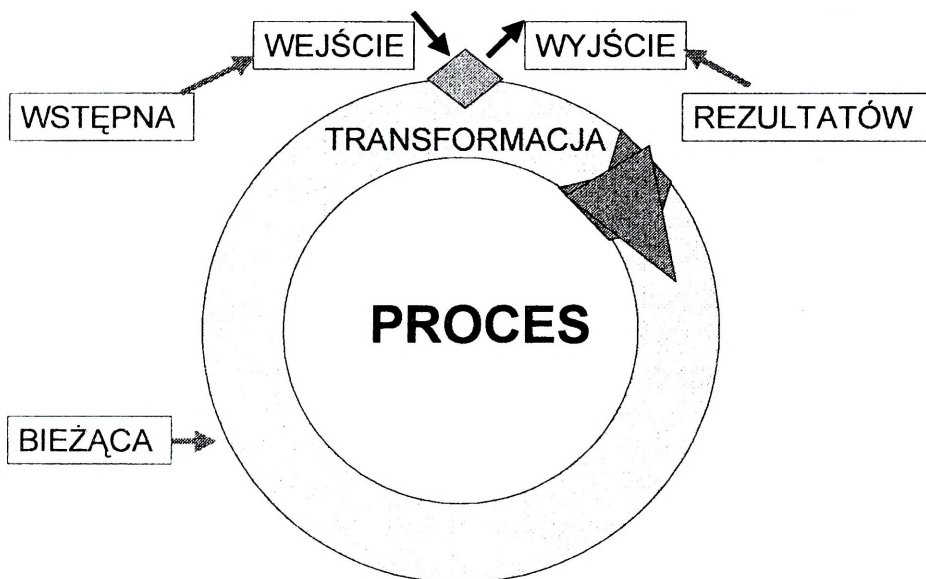
W aspekcie problematyki kontroli rozpatrywane są następujące pojęcia:

Kontrola kompleksowa – stanowi wszechstronne badanie konkretnego procesu, zjawiska, działu funkcjonowania we wszystkich jego współzależnościach i związkach przyczynowo-skutkowych, przeprowadzana u wszystkich lub wybranych uczestników, biorących udział w danym procesie.

Kontrola problemowa – jest prowadzona zazwyczaj w szerszym zasięgu podmiotowym, obejmując większą liczbę podmiotów, natomiast z przedmiotowego podejścia ogranicza się do problemu, tematu, działu, ujętego w planie kontroli.

Kontrola sprawdzająca (rekontrola) – podejmuje czynności analityczne zmierzające do określenia realizacji zaleceń kontrolnych wydanych w związku z wynikami wcześniejszej kontroli przez organ kontrolny.

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1997, s. 360.



KONTROLA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1997.

Rys. 1. Miejsce kontroli oraz ich formy w ujęciu teorii organizacji i zarządzania

Działalność kontrolna – stanowi kierunek bieżącej działalności dowódcy każdego szczebla dowodzenia zmierzający do porównania osiągniętego poziomu szkolenia, stanu gospodarczo-finansowego jednostki wojskowej ze stanem wymaganym (zamierzonym). Zasadniczym celem działalności kontrolnej jest ocena zdolności bojowej i stopnia przygotowania dowództw oraz dowódców i całych jednostek wojskowych do wykonywania przewidzianych dla nich zadań.

Inspekcja – zasadnicza forma kontroli prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji MON przez etatowe organa kontrolne lub doraźnie powołane zespoły specjalistyczne. Celem inspekcji jest ocena stanu zdolności bojowej jednostki i jej przygotowania do wykonywania zadań przewidzianych dla niej w okresie P/K/W.

Kontrola kompleksowa – jest jedną z form kontroli prowadzonej w resorcie obrony narodowej na podstawie decyzji od dcy RSZ (rów-

norzędnego) wzwyż. Celem kontroli kompleksowej jest ocena przygotowania jednostki do realizacji zadań w zakresie jednego–dwóch działów wybranych ze struktury przedmiotowej inspekcji.

Kontrola problemowa – to forma kontroli i nadzoru prowadzona przez etatowe lub doraźnie powołane organa kontroli upoważnione do jej przeprowadzenia. Kontrolę problemową prowadzi się w celu oceny wybranej dziedziny działalności jednostki kontrolowanej. Obejmuje najczęściej jeden przedmiot (problem) z działów inspekcji bądź też doraźnie wynikiły z pozostałych działów działalności bieżącej.

Kontrola gospodarczo-finansowa – jedna z form kontroli prowadzona na podstawie decyzji MON, dyrektora departamentu kontroli MON i innych upoważnionych przez ministra osób w celu oceny legalności oraz efektywności gospodarczo-finansowej JW. Obejmuje całokształt działalności gospodarczo-finansowej.

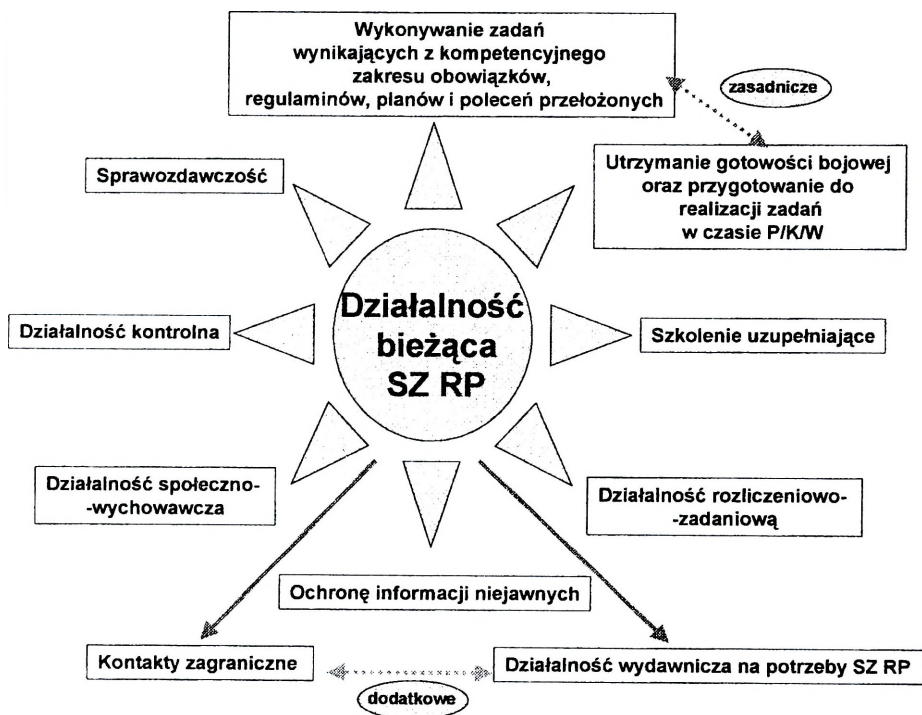
Kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej – zasadnicza forma dokonania oceny stanu gotowości bojowej i mobilizacyjnej jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej.

Nadzór służbowy – forma działalności kontrolnej, łącząca w sobie sprawowanie funkcji kontrolnej z uprawnieniami decyzyjnymi. Polega na bieżącym sprawdzaniu i rozliczaniu jednostek (osób) z realizacji zadań w relacji bezpośredni przełożony – bezpośredni podwładny.

Działalność kontrolna w resorcie obrony narodowej jest jednym z obszarów funkcjonowania sił zbrojnych. Miejsce tej działalności w strukturze działalności bieżącej przedstawia rys. 2.

Zgodnie z obowiązującymi instrukcjami² **działalność bieżąca** to ogół przedsięwzięć wykonywanych w skali roku, miesiąca i tygodnia dla realizacji celów i zadań wynikających z treści ustaw, rozporządzeń, uchwał, regulaminów organizacyjnych oraz decyzji, rozkazów i wytycznych.

² *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w siłach zbrojnych RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.

Rys. 2. Obszary działalności bieżącej Sił Zbrojnych RP

Działalność bieżąca stanowi podstawowy obszar funkcjonowania sił zbrojnych w czasie pokoju. W przedstawionych na rysunku 2 obszarach działalności bieżącej działalność kontrolna stanowi jeden z obszarów i dotyczy całości sił zbrojnych.

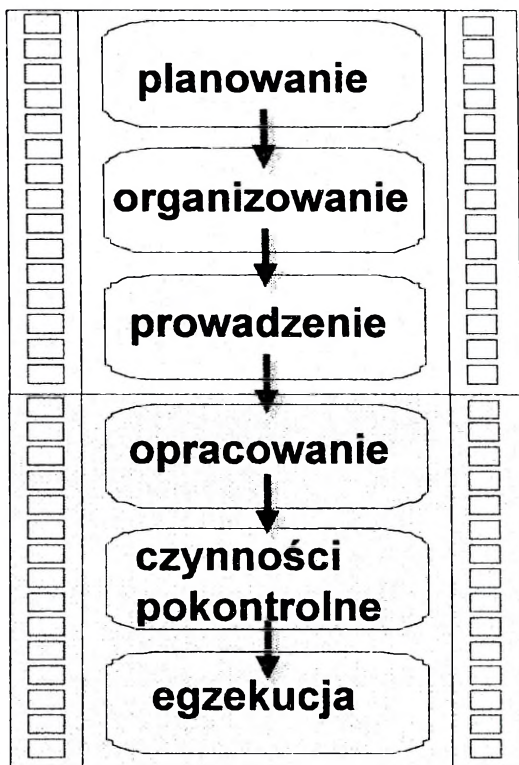
Zasadniczym **celem** działalności kontrolnej jest ustalenie stanu faktycznego funkcjonowania jednostki kontrolowanej, jego udokumentowanie i ocenianie w sferze efektywności, zgodności z prawem, celowości i gospodarności.

Treścią działalności kontrolnej (kontroli) będzie:

- a) ustalenie stanu faktycznego w kontrolowanych działach;
- b) porównanie stanu stwierdzonego ze stanem wymaganym;
- c) określenie przyczyn i skutków różnic pomiędzy stanem stwierdzonym i wymaganym;

- d) określenie sposobów usunięcia stwierdzonych niedociągnięć;
- e) przygotowanie i przedstawienie organom zlecającym kontrolę informacji kontrolnych.

Schemat ideowy kontroli przedstawia rysunek 3.



Opracowanie własne.

Rys. 3. Schemat ideowy procesu kontroli

Zgodnie z obowiązującymi przepisami³ w dokumentach kompetencyjnych zwarte są główne zadania i funkcje dowodzenia organów dowodzenia (kierowania) w stosunku do podległych jednostek organizacyjnych oraz obowiązki i uprawnienia osób funkcyjnych tych orga-

³ Instrukcja o zasadach funkcjonowania systemu kompetencyjnego i organizacyjno-etatowego w resorcie obrony narodowej, Sztab Generalny WP, Warszawa 2001.

nów w ujęciu podległości osób funkcyjnych i wewnętrznych komórek organizacyjnych.

Określone dokumenty kompetencyjne określają ponadto zakresy czynności i działania dla poszczególnych stanowisk pracy.

Akty organizacyjne, dokumenty kompetencyjne oraz obowiązujące instrukcje⁴ stanowią podstawę działalności kontrolnej w całych siłach zbrojnych.

System kontroli w siłach zbrojnych dostosowany jest do istniejących struktur organizacyjnych oraz systemu kompetencyjnego i organizacyjno-etatowego resortu obrony narodowej. Poszczególne organa kierownicze (dowódcze) są uprawnione do kontroli z jednym jednak zastrzeżeniem.

Zasadniczym organem kontrolnym MON jest Departament Kontroli MON, który posiada uprawnienia do kontroli jednostek organizacyjnych MON, w tym także do kontroli gospodarczo-finansowej.

1.2. OGÓLNE ZASADY DZIAŁALNOŚCI KONTROLNEJ W SZ RP

Zasadniczymi formami działalności kontrolnej w siłach zbrojnych są:

- inspekcja,
- kontrola kompleksowa,
- kontrola problemowa,
- kontrola gospodarczo-finansowa,
- kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej.

Treść inspekcji (kontroli) oraz strukturę przedmiotową określa program oceny jednostki/dowództwa. W programie tym przedstawione są treści, struktura przedmiotowa, wymogi i kryteria oceny oraz

⁴ *Program oceny operacyjnej dowództw związków taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2001; *Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2000; *Program indywidualnej oceny dowódcy w ramach działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2002; *Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej*, Sztab Generalny WP, Warszawa 2002.

procedury prowadzenia poszczególnych form kontroli. Szczegółowe zasady prowadzenia kontroli w resorcie obrony narodowej zawarte są w instrukcjach wymienionych w przypisie 4 i jako posiadające klauzule jawności nie są w tym opracowaniu przedstawiane szerzej.

Kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej prowadzona jest w sposób niejawny, tzn. wszystkie informacje dotyczące terminu, sposobu prowadzenia oraz planu kontroli są objęte szczególną tajemnicą. Zastrzeżenie tych informacji ma duży wpływ na rzetelność i obiektywność wyniku kontroli. Termin prowadzenia kontroli przedstawiany jest dowódcy inspekcjonowanej jednostki z wyprzedzeniem czasowym stosownym do kategorii gotowości bojowej jednostki.

Inspekcji (kontroli kompleksowej) dokonuje zespół kontrolny, którego skład może być następujący:

- przewodniczący zespołu,
- sekretarz,
- przewodniczący i członkowie podzespołów kontrolujących.

Przewodniczący inspekcji podlega ministrowi obrony narodowej, poprzez dyrektora Departamentu Kontroli MON. Przewodniczący kontroli kompleksowej podlega osobie zarządzającej kontrolę.

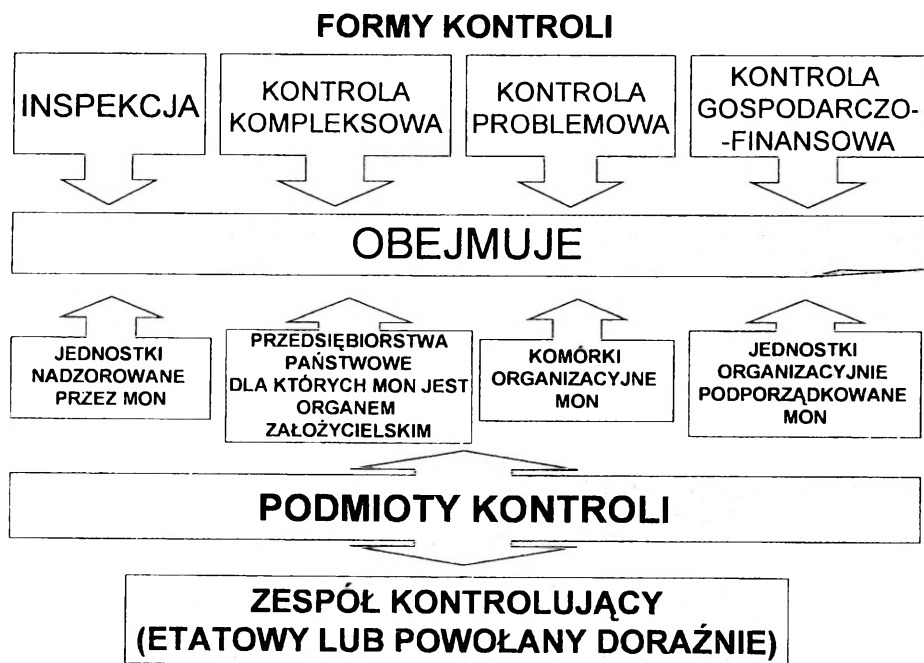
Najważniejszą formą kontroli w SZ RP jest *inspekcja*. Polega ona na:

- a) ustaleniu rzeczywistego stanu realizacji procesu przygotowania JW do wykonywania zadań w czasie pokoju/kryzysu/wojny,
- b) porównaniu stanu rzeczywistego wykonania zadań w jednostce ze stanem wymaganym, określonym w rozkazach, zarządzeniach, wytycznych,
- c) określenie przyczyn i skutków występujących różnic pomiędzy stanem stwierdzonym a wymaganym,
- d) wskazanie odpowiedzialnych za stwierdzone niedociągnięcia,
- e) określenie terminów usunięcia usterek, braków, niezgodności,
- f) wskazanie rozwiązań pozytywnych, których zastosowanie należy rozszerzyć na całe siły zbrojne.

W ramach prowadzonej w jednostce inspekcji sprawdzeniu podlegają:

- a) całość dowództwa jednostki,
- b) nie mniej niż jedna trzecia pododdziałów zasadniczych jednostki⁵.

⁵ Do pododdziałów zasadniczych jednostki zalicza się: batalion (w brygadzie), kompanię (w pułku – równorzędnym), eskadrę/dywizjon (w brygadzie lotniczej), grupę okrętów (w dywizjonie).



Źródło: J. Halik, *Narodowy i sojuszniczy system oceny dowództw (sztabów) i wojsk*, AON, Warszawa 2000.

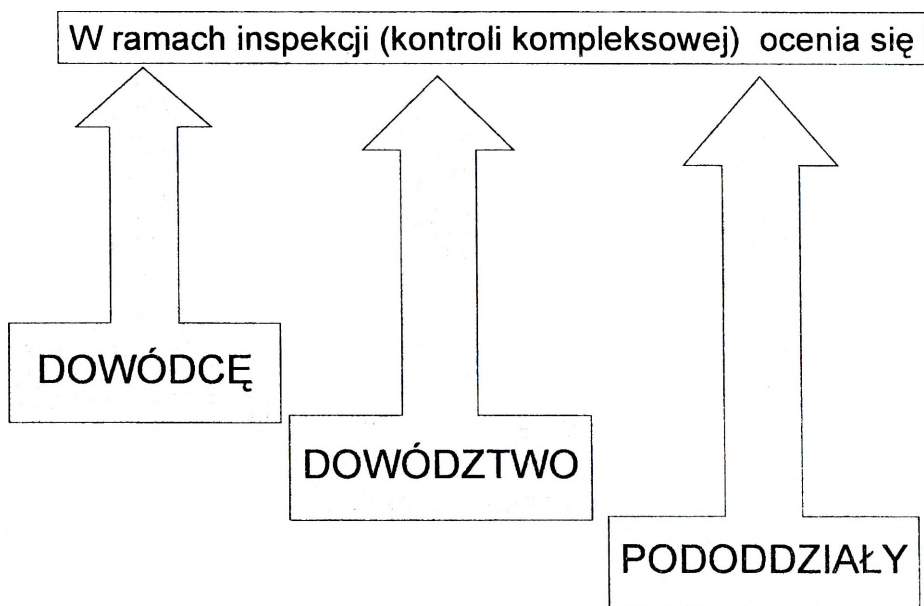
Rys. 4. Formy i podmioty kontroli w resorcie obrony narodowej

Sprawdzenie pododdziałów dokonuje się w stosunku do stanu ewidencyjnego w dniu rozpoczęcia inspekcji. W stosunku do aktualnych struktur pułków, brygad wojsk lądowych w ramach prowadzonej inspekcji oceniany będzie, **co najmniej** jeden batalion ogólnowojskowy (w pułku batalion, kompania).

W ramach prowadzonej inspekcji kontroli ocenie podlegają (patrz rys. 5):

- dowódca,
- dowództwo,
- pododdziały (wytypowane).

W ramach prowadzonej inspekcji (kontroli kompleksowej) ocenia się przedmioty i działy przedstawione na rys. 6 i 7. Szczegółowe zakresy tematyczne zawarte są w programach oceny.



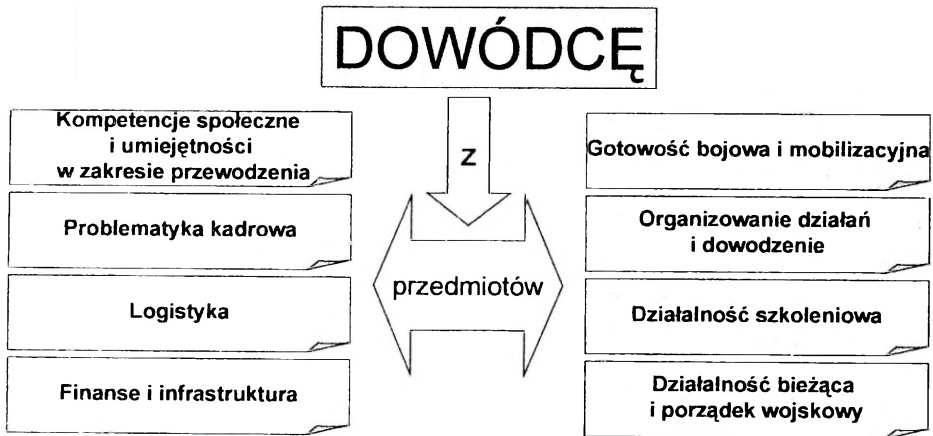
Opracowanie własne.

Rys. 5. Podmioty oceniane w ramach inspekcji (kontroli kompleksowej)

Dokumenty normatywne zawierają także szczegółowe wymagania i kryteria oceny niezbędne w procesie kontroli do obiektywnego i rzeczywistego określenia sytuacji w jednostce wojskowej. Właściwa ocena będzie możliwa tylko wówczas, gdy wymagania i kryteria oceny będą identyczne dla wszystkich kontrolowanych podmiotów. Model inspekcji (kontroli) w trzech kierunkach podmiotowych – indywidualna ocena dowódcy, dowództwa jako odrębnego elementu i pododdziałów pozwala na precyzyjne określenie mocnych i słabych, a czasami wręcz patologicznych (przestępczych) zjawisk występujących w kontrolowanym podmiocie.

Model przygotowania i przebiegu inspekcji (kontroli) zawiera rys. 8. Proces kontroli rozpoczyna się w ramach planowania działalności bieżącej w siłach zbrojnych RP. Roczny cykl planowania działalności bieżącej obejmuje także planowanie działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej. Planowanie to realizowane jest przez poszczególne pionory funkcyjne zgodnie z posiadanymi uprawnieniami kompetencyjnymi. Przedmiotem planowania są przedsięwzięcia kontrolne realizowane w resorcie obrony narodowej w cyklu rocznym i miesięcznym.

W ramach inspekcji (kontroli kompleksowej) ocenia się



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Program indywidualnej oceny dowódcy w ramach działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2002.

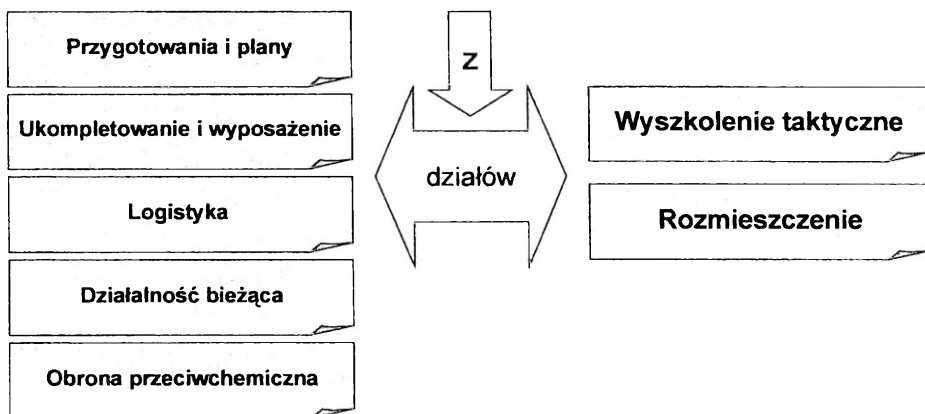
Rys. 6. Przedmioty oceny indywidualnej dowódcy

Planowanie działalności kontrolnej w cyklu rocznym realizowane jest poprzez następujące osoby:

- dyrektor Departamentu Kontroli, w zakresie wszystkich inspekcji, kontroli kompleksowych i problemowych realizowanych w resorcie obrony narodowej przez dyrektorów departamentów, szefa Wojskowych Służb informacyjnych i komendanta głównego Żandarmerii Wojskowej;
- sekretarz stanu – I zastępca ministra obrony narodowej, podsekretarze stanu, dyrektor generalny, w zakresie kontroli problemowych prowadzonych przez podległe im komórki;
- szef Sztabu Generalnego, w zakresie kontroli kompleksowych i problemowych prowadzonych przez komórki Sztabu Generalnego, dowództwo operacyjne, dowództwa rodzajów wojsk i dowództwo Garnizonu Warszawa oraz kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej w jednostkach rodzajów sił zbrojnych;
- szef WSI w zakresie kontroli problemowych dotyczących ochrony informacji niejawnych.

W ramach inspekcji (kontroli kompleksowej) ocenia się

DOWÓDZTWO I PODODDZIAŁY



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Program indywidualnej oceny dowódcy w ramach działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2002.

Rys. 7. Działy oceny dowództw i pododdziałów

W trakcie planowania miesięcznego dokonuje się końcowej akceptacji zamierzenia kontrolnego bądź też odstępuje się od niego w uzgodnieniu z osobą planującą czynność kontrolną.

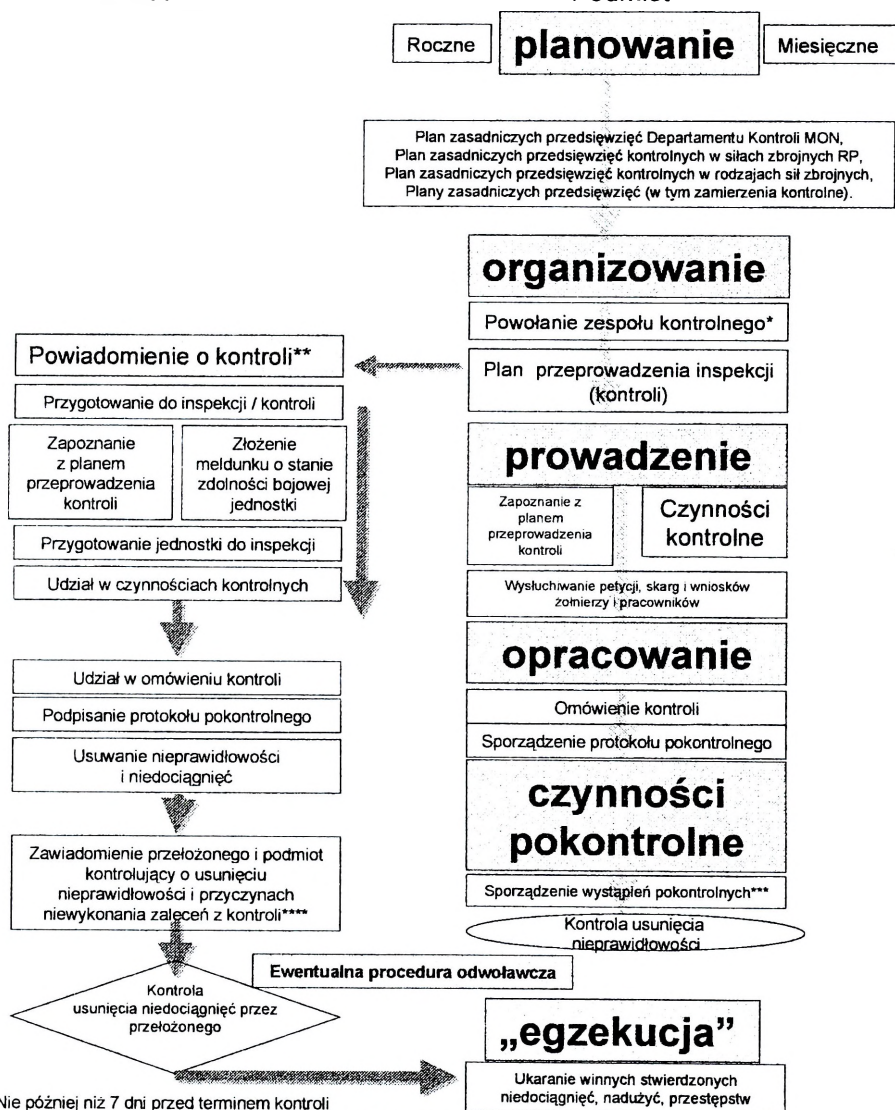
Zasadnicze przedsięwzięcia kontrolne realizowane w resorcie obrony narodowej zawierają:

- Plan zasadniczych przedsięwzięć Departamentu Kontroli MON,
- Plan zasadniczych przedsięwzięć kontrolnych w siłach zbrojnych RP,
- Plan zasadniczych przedsięwzięć kontrolnych w rodzajach sił zbrojnych,
- Plany zasadniczych przedsięwzięć (w tym zamierzenia kontrolne).

Zasadniczym elementem inspekcji/kontroli jest jej *prowadzenie*. Zostanie ono szerzej przedstawione w dalszych rozdziałach. Komisja kontrolna/zespół kontrolny podlega przewodniczącemu zespołu, a ten realizując obowiązki w ramach inspekcji podlega poprzez dyrektora

Podmiot

Podmiot



* Nie później niż 7 dni przed terminem kontroli

** z wyprzedzeniem czasowym stosownym do kategorii gotowości bojowej

*** do 14 dni od zakończenia kontroli

**** do 30 dni od otrzymania protokołu pokontrolnego

Opracowanie własne.

Rys. 8. Model procesu kontroli

Departamentu Kontroli ministrowi obrony narodowej. Przewodniczący komisji kontroli kompleksowej podlega osobie zarządzającej kontrolę. Przewodniczący komisji kontrolnej reprezentuje ją przed dowódcą kontrolowanej jednostki oraz jego przełożonymi. Wystawione imienne upoważnienie do czynności kontrolnych posiadają wszyscy członkowie komisji i wraz z dokumentem potwierdzającym tożsamość jest ono podstawą dokonywania czynności kontrolnych określonych w planie kontroli.

Najistotniejszym dokumentem pokontrolnym jest protokół z inspekcji (kontroli kompleksowej) w jednostce. Zawiera on oceny z poszczególnych przedmiotów oraz działów, a także ocenę ogólną inspekcjonowanej jednostki. Dodatkowo w każdym dziale wyszczególnia się stwierdzone niedociągnięcia i zastrzeżenia z poszczególnych przedmiotów ocenionych na dostatecznie i niedostatecznie. Ponadto w każdym dziale wymienia się zasadnicze wnioski i zalecenia pokontrolne.

Sporządzony przez komisję kontrolną protokół z inspekcji (kontroli kompleksowej) podpisują dowódca kierownik inspekcjonowanej jednostki i przewodniczący zespołu kontrolnego. Dowódca jednostki ma prawo wnoszenia zastrzeżeń co do treści protokołu przed jego podpisaniem, wówczas przewodniczący zespołu kontrolnego bada zasadność tych zastrzeżeń i ewentualnie zmienia lub uzupełnia treść protokołu. Jeżeli dowódca inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostki odmawia podpisania protokołu pokontrolnego w przedstawionej mu całości lub części, sporządza pisemne wyjaśnienie przyczyny odmowy podpisania, które dołączane jest do protokołu pokontrolnego. W takim też wypadku zastrzeżenia dowódcy inspekcjonowanej jednostki rozpatrywane są przez osobę zarządzającą kontrolę za pośrednictwem powołanej przez niego **komisji odwoławczej**. Komisję odwoławczą powołuje się w przypadku, gdy zachodzi konieczność przeprowadzenia dodatkowych czynności kontrolnych⁶. Na podstawie dokonanych czynności kontrolnych komisja odwoławcza wydaje postanowienie o uwzględnieniu (w całości lub części) bądź całkowitym odrzuceniu zastrzeżeń dowódcy inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostki. Postanowienie komisji odwoławczej z chwilą podpisania przez zarzą-

⁶ Ze sporządzonych czynności kontrolnych sporządza się notatkę służbową podpisaną przez dokonującego dodatkowe czynności kontrolne.

dzającego kontrolę staje się ostateczne i kończy proces odwoławczy. Istnieje jednak możliwość nie zatwierdzenia postanowienia komisji odwoławczej przez zlecającego kontrolę. W tym wypadku zwraca się on do ministra obrony narodowej o powołanie **komisji rozstrzygającej**. Jeżeli zachodzi konieczność to członkowie komisji rozstrzygającej dokonują czynności kontrolnych w inspekcjonowanej (kontrolowanej) jednostce identycznie jak komisja odwoławcza. Mogą też występować o wykonanie dodatkowych ekspertyz i ocen. Komisja rozstrzygająca uwzględnia lub odrzuca zgłoszone zastrzeżenia w całości lub części podobnie jak komisja odwoławcza, co też ujmuje w postanowieniu. Odpowiednich zmian w protokole pokontrolnym dokonuje przewodniczący komisji inspekcyjnej (kontrolnej) zgodnie z postanowieniem komisji rozstrzygającej. Postanowienie komisji rozstrzygającej jest ostateczne i nie podlega dalszej procedurze odwoławczej.

1.3. DZIAŁALNOŚĆ KONTROLNA NA SZCZEBLU ODDZIAŁU I PODODDZIAŁU

1.3.1. Inspekcja i kontrola kompleksowa w oddziale i pododdziale

Inspekcję i kontrolę kompleksową w jednostce rozpoczyna się odprawą zespołu kontrolnego z dowództwem jednostki, zaś jej uczestników określa przewodniczący zespołu kontrolnego. O ile przewodniczący nie zaleci inaczej schemat ideowy takiej odprawy może być następujący:

1. Złożenie meldunku przez dowódcę inspekcjonowanej jednostki o stanie zdolności bojowej, wyszkoleniu, dyscyplinie i zabezpieczeniu finansowo-logistycznym jednostki.

2. Zapoznanie dowództwa jednostki z planem przeprowadzenia inspekcji/kontroli.

Z chwilą udzielenia przez przewodniczącego inspekcji/kontroli wytycznych do jej przeprowadzenia dowódca jednostki ma obowiązek przygotowania jednostki do inspekcji zgodnie z tymi wytycznymi. Czynności kontrolne można podzielić na dwie fazy:

- *faza I – czynności kontrolne w garnizonie,*
- *faza II – czynności kontrolne w terenie.*

Faza I dotyczy tych działań inspekcji, które można sprawdzić w garnizonie i których zakres tematyczny dotyka bezpośrednio problemów funkcjonowania jednostki w miejscu stałej dyslokacji.

Faza II jest praktycznym sprawdzeniem przygotowania jednostki do realizacji zadań wynikających z przeznaczenia bojowego inspekcjonowanej jednostki w ramach **ćwiczenia inspekcyjnego**.

Realizowane w ramach fazy II ćwiczenie inspekcyjne jest opracowane i prowadzone przez szczebel nadrzędny inspekcjonowanej jednostki. Oznacza to, że ćwiczenie inspekcyjne brygady prowadzi dowództwo dywizji i to ono jest odpowiedzialne za przygotowanie ćwiczenia w oparciu o pisemne wytyczne dyrektora Departamentu Kontroli. Do prowadzenia ćwiczenia wykorzystuje się planowany wcześniej pobyt jednostki na poligonie bądź też planuje się taki pobyt w ramach luk czasowych występujących w szkoleniu poligonowym w OSPWL.

Czynności kontrolne realizuje się zazwyczaj w miejscu i czasie realizacji przez kontrolowaną jednostkę zadań szkoleniowych wynikających z planu szkolenia. Na czas trwania inspekcji przedsięwzięcia szkoleniowe podlegają podporządkowaniu czynnościom kontrolnym określonym w planie przeprowadzenia kontroli. W czasie prowadzenia kontroli kompleksowych i problemowych realizuje się zaplanowane wcześniej zadania szkoleniowe. Czynności kontrolne można realizować też w czasie wolnym po godzinach służbowych i w dniach wolnych od pracy.

Zasadniczym zadaniem etapów prowadzenia kontroli jest ustalenie stanu faktycznego wykonywania zadań działalności bieżącej przygotowujących jednostkę do wypełniania zadań bojowych w czasie P/K/W. Jest to możliwe za pomocą odpowiednich *metod/technik badawczych*. Pojęcie metody nie jest stosowane w literaturze specjalistycznej dotyczącej działalności kontrolnej. Częściej stosuje się określenie **dowody** czy też czynności kontrolne.

Najważniejszymi metodami stosowanymi podczas kontroli są metody (czynności) praktyczne prowadzone bezpośrednio przez członków komisji kontrolnej w miejscu stałej dyslokacji oraz w obiektach ośrodków szkolenia poligonowego, gdzie prowadzone jest ćwiczenie inspekcyjne.



Opracowanie własne.

Rys. 9. Sposoby określenia stanu faktycznego kontrolowanej jednostki

Obserwacja, a zwłaszcza obserwacja kontrolowana w oparciu o jasno i zwięźle sprecyzowane wymagania i kryteria oceny oraz małą elastyczność kontrolującego ma zastosowanie w ocenie szeregu czynności i procesów z poszczególnych działów i przedmiotów. Do takich działów należy:

- rozmieszczenie,
- obrona przeciwchemiczna,
- wyszkolenie taktyczne,
- działalność bieżąca.

W ramach wymienionych działów stosowane będą też inne metody (czynności) kontrolne.

Oględziny to metoda stosowana przede wszystkim do ustalenia stanu technicznego obiektów i innych środków trwałych. Oględziny nie są metodą obiektywną z punktu widzenia podmiotów kontroli. Członkowie komisji kontrolnej powinni posiadać odpowiednie przygotowanie specjalistyczne i duże doświadczenie zawodowe w tym zakresie. W praktyce często określenie stanu faktycznego kontrolowanego obiektu na podstawie samych tylko oględzin nie jest możliwe

bez odpowiednich ekspertyz specjalistycznych dokonywanych przez specjalistów posiadających do tego odpowiednie uprawnienia.

Ocena stanu technicznego ma zastosowanie do określenia stanu faktycznego uzbrojenia i sprzętu technicznego, a zwłaszcza pojazdów kołowych i gąsienicowych. Metoda ta ma również zastosowanie do oceny urządzeń i instalacji znajdujących się w obiektach trwałych, a stanowiących elementy podlegające odrębnym służbom. Ocena stanu technicznego powinna być dokonywana w oparciu o obowiązujące odrębne przepisy dotyczące zasad eksploatacji i użytkowania poszczególnych typów pojazdów i grup urządzeń. W ramach tej metody dokonuje się też sprawdzenia stanu faktycznego utrzymania U i SW.

Wysłuchanie/wywiad/zeznanie to metody polegające na osobistym kontakcie członków komisji kontrolującej z osobami odpowiedzialnymi za działalność i funkcjonowanie jednostki wojskowej w poszczególnych kontrolowanych działach i przedmiotach oraz z osobami (żołnierzami) mogącymi udzielić wyjaśnień w sprawach bezpośrednio związanych z przedmiotem kontroli. Kontrolujący jest zobowiązany przyjąć wyjaśnienia, oświadczenia ustne i pisemne, jeżeli mają one związek z przedmiotem kontroli. Osoby wyznaczone do złożenia wyjaśnień są obowiązane do ich udzielenia w terminie wskazanym przez członków komisji kontrolnej.

Ponadto do określenia stanu faktycznego w działach ukompletowanie i wyposażenie oraz logistyka stosuje się metodę **stwierdzenia** określaną też jako porównanie, a polegającą na określeniu zgodności ilości np. posiadanych zapasów w poszczególnych służbach z ewidencją ilościową w dokumentach inwentaryzacyjnych jednostki. W literaturze przedmiotu używano także pojęcia **rewizja**. Rewizja materiałowa, finansowa, to jedna z form nadzoru gospodarczego polegającego na sprawdzeniu zgodności stanu faktycznego ze stanem ewidencyjnym. Rewizja jest więc pojęciem tożsamym ze stwierdzeniem.

Jeżeli w toku dokonywania czynności kontrolnej stwierdza się konieczność powołania biegłego lub odrębnego specjalisty do dokonania specjalistycznych ekspertyz, to przewodniczący zespołu kontrolnego występuje do organu zlecającego kontrolę o jego powołanie.

1.3.2. Kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej

Kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej jest podstawową formą sprawdzenia jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej w zakresie osiągania przez nie wyższych stanów gotowości bojowej i ich mobilizacyjnego rozwinięcia.

Zasadniczym celem kontroli z gotowości bojowej i mobilizacyjnej jest:

- ocena stanu przygotowania jednostki wojskowej do realizacji zadań związanych z osiąganiem przez nią gotowości do podjęcia działań, w tym zadań mobilizacyjnych, zadań wynikających z zagrożeń niemilitarnych oraz innych związanych z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej;
- sprawdzenie przygotowania jednostki do terminowego i efektywnego wykonywania zadań;
- ocena skuteczności kierowania przedsięwzięciami gotowości bojowej i mobilizacyjnej przez podległe szczeble dowodzenia;
- ocena przygotowania dowództwa do kierowania osiąganiem WSGB oraz jego zabezpieczeniem;
- praktyczne sprawdzenie skuteczności przyjętych rozwiązań systemowych i organizacyjnych.

Dodatkowym celem kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej jest:

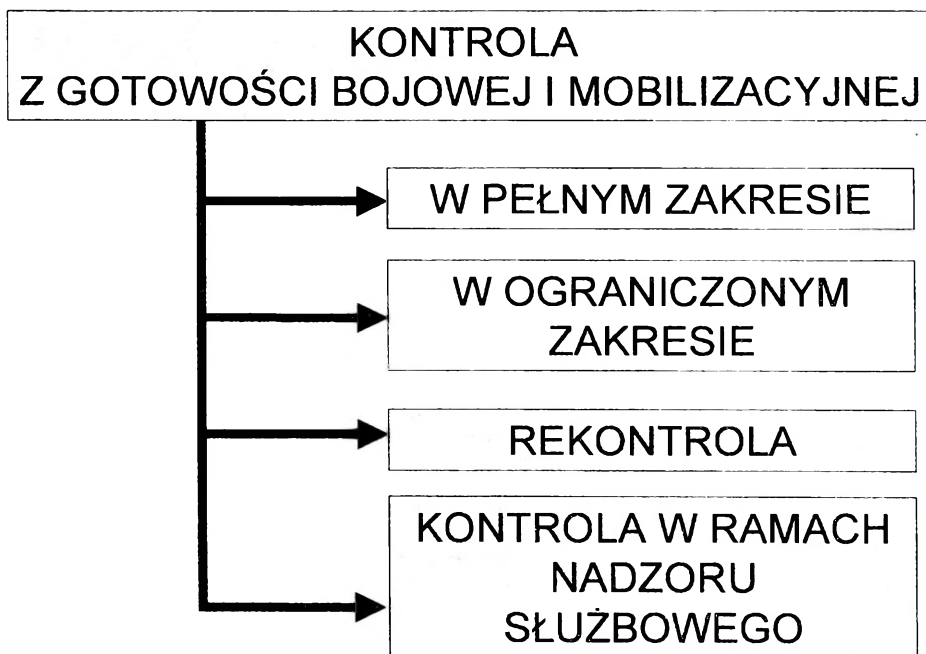
- zebranie informacji o rozwiązaniach stosowanych w danej jednostce organizacyjnej a zasługującej na upowszechnienie w siłach zbrojnych;
- zebranie doświadczeń w zakresie zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych przez Terenowe Organa Administracji Wojskowej, administrację publiczną i podmioty gospodarcze;
- udzielenie kontrolowanym pomocy w rozwiązywaniu problemów oraz wskazanie sposobów ich usunięcia.

Istotną cechą kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej jest jej ingerencja w planową działalność bieżącą kontrolowanej jednostki organizacyjnej.

Kontrole gotowości bojowej i mobilizacyjnej mogą być prowadzone jako:

1. Kontrole w pełnym zakresie (ćwiczenia mobilizacyjne).

2. Kontrole w ograniczonym zakresie.
3. Rekontrole dla dokonania oceny wykonania zaleceń pokontrolnych.
4. Kontrole prowadzone w ramach nadzoru służbowego.



Źródło: *Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej*, Sztab. Gen. WP, Warszawa 2002.

Rys. 10. Zakres i formy kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej

Kontrola w pełnym zakresie (ćwiczenie mobilizacyjne) jest najwyższą organizacyjną formą kontroli z powyższej problematyki. Swoim zakresem obejmują praktyczną realizację przedsięwzięć WSGB i mobilizacyjnego rozwijania jednostek, w tym powołanie w trybie natychmiastowego stawiennictwa części lub całości uzupełnień mobilizacyjnych przewidzianych dla kontrolowanych jednostek.

Kontrola w ograniczonym zakresie polega na zbadaniu i sprawdzeniu pod względem zgodności z instrukcjami, rozkazami i decyzjami przełożonych dokumentacji planistycznej i organizacyjnej WSGB

i mobilizacyjnej oraz na stwierdzeniu stanu faktycznego przygotowania jednostek do realizacji zadań, podziału sił i środków, stanu zapasów, a także uzgodnień dokonanych z instytucjami i organami zabezpieczającymi proces mobilizacyjnego rozwinięcia i osiągnięcia przez jednostkę gotowości do podjęcia działań. Czynności praktyczne realizowane w ramach kontroli w ograniczonym zakresie sprowadzają się do wybranych przedsięwzięć bez powołania uzupełnień mobilizacyjnych i wprowadzania WSGB.

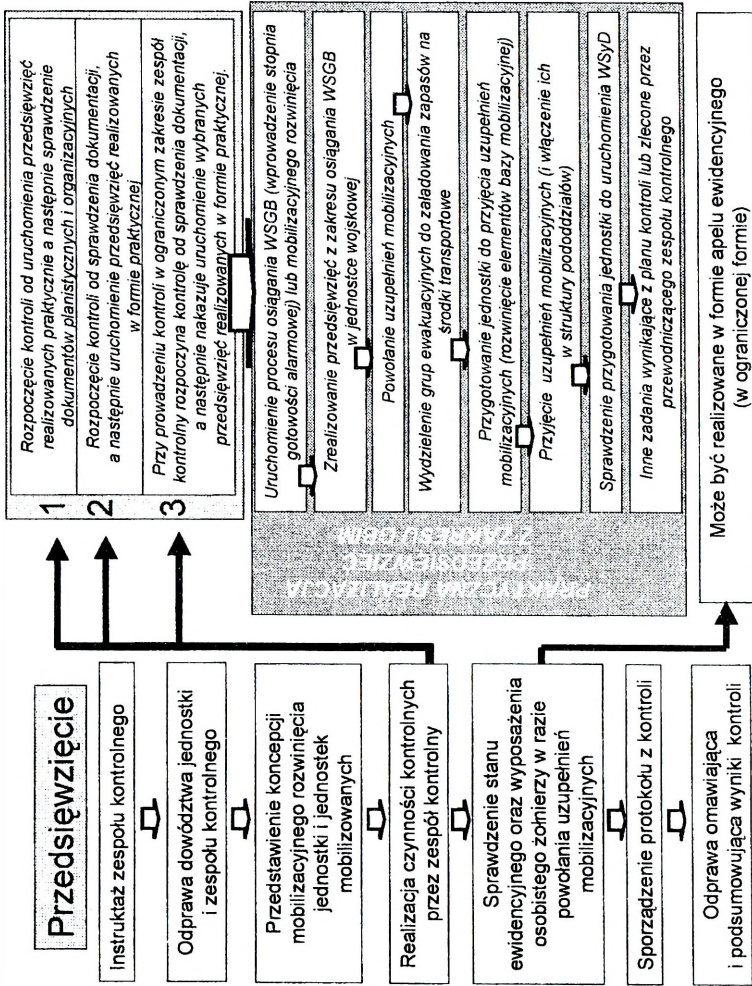
Rekontrole prowadzi się w celu dokonania oceny wprowadzenia zaleceń pokontrolnych po wynikach prowadzonej wcześniej innej formy kontroli.

Kontrole prowadzone w ramach nadzoru służbowego mają na celu bieżącą ocenę realizacji zadań jednostki organizacyjnej lub poszczególnych osób funkcyjnych w zakresie realizacji zadań z gotowości bojowej i mobilizacyjnej.

Na rysunku 11 przedstawiono schemat przebiegu kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej w jednostce wojskowej. Finalnym elementem kontroli w pełnym zakresie jest sprawdzian stanu ewidencyjnego jednostki wojskowej oraz wyposażenia indywidualnego żołnierzy po mobilizacyjnym rozwinięciu. Przedsięwzięcie to określane w mobilizacyjnej dokumentacji planistycznej jako apel ewidencyjny planowane jest i zatwierdzone na szczeblu danej jednostki organizacyjnej. Kontrole gotowości bojowej i mobilizacyjnej kończą się omówieniem. Uczestników omówienia oraz jego tryb ustala każdorazowo przewodniczący zespołu kontrolnego w porozumieniu z dowódcą kontrolowanej jednostki.

Ocenianie działalności kontrolnej prowadzi się zgodnie z oddzielnymi przepisami⁷.

⁷ *Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej*, Sztab. Gen. WP, Warszawa 2002.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej, Sztab. Gen. WP, Warszawa 2002.

Rys. 11. Układ przebiegu kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej (wariant)

1.3.3. Kontrola gospodarczo-finansowa

Kontrola gospodarczo-finansowa jest zasadniczą formą oceny efektywności i legalności funkcjonowania oddziału gospodarczego. Celem kontroli gospodarczo-finansowej jest:

- ocena stopnia realizacji budżetu jednostki wojskowej, w tym działalności pozabudżetowej;
- sprawdzenie rzetelności dokumentacji sprawozdawczej;
- ocena zrealizowanych procedur przetargowych przy zamówieniach publicznych;
- sprawdzenie zgodności z przepisami procedur przekazywania do Agencji Mienia Wojskowego zbędnych składników majątkowych;
- ustalenie przypadków naruszeń dyscypliny finansowej, niewykorzystanych, ponadnormatywnych rezerw lub braków w gospodarce materiałowej;
- ustaleniu przyczyn zaistniałych nieprawidłowości;
- wyegzekwowanie realizacji wniosków pokontrolnych.

Częstotliwość kontroli gospodarczo-finansowej uzależniona jest w dużym stopniu od wyników inspekcji lub kontroli kompleksowej, której jednostka poddawana jest wcześniej. Zasadnicze kontrole prowadzone są według planu kontroli. Oddział gospodarczy poddawany jest kontroli nie rzadziej niż raz co 5 lat.

Kontrola gospodarczo-finansowa realizowana jest w oparciu o strukturę działową i przedmiotową jak inne kontrole. Zasadniczymi działami kontroli są:

A. Planowanie i organizacja przedsięwzięć gospodarczo-finansowych:

1. Planowanie i przygotowanie przedsięwzięć gospodarczych.
2. Nadzór wewnętrzny.
3. Szkody.

B. Działalność finansowa:

1. Ewidencja ilościowo-wartościowa.
2. Rozrachunki i rozliczenia.
3. Księgowość.
4. Gospodarka kasowa.
5. Zatrudnienie i płace.

C. Gospodarka materiałowa:

1. Utrzymanie zapasów.

2. Gospodarka zapasami.
3. Stopień zaspokajania potrzeb.
- D. Eksploatacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego:
 1. Działalność usługowo-remontowa.
 2. Gospodarka uzbrojeniem i sprzętem wojskowym.
- E. Opieka zdrowotna i higiena:
 1. Nadzór sanitarno-epidemiologiczny i przeciwepidemiczny.
 2. Gospodarka lekami, materiałami i sprzętem medycznym.
- F. Infrastruktura wojskowa:
 1. Gospodarka nieruchomościami.
 2. Utrzymanie obiektów budowlanych.
 3. Gospodarka komunalna, opałowa i energetyczna.
 4. Gospodarka sprzętem kwaterunkowym.
 5. Ochrona środowiska.

W zależności od potrzeb formy i metody czynności kontrolnych nie odbiegają od opisanych wcześniej. Kontrola gospodarczo-finansowa jest bardzo istotnym elementem w walce z niegospodarnością, brakiem nadzoru nad gospodarką materiałową w poszczególnych służbach. Każdorazowe stwierdzenie niegospodarności, braku nadzoru oraz złamanie przepisów o gospodarowaniu mieniem w służbie oprócz odpowiedzialności dyscyplinarnej lub karnej może prowadzić do odpowiedzialności finansowej i w konsekwencji do obciążeń finansowych za powstałe braki, szkody.

Kontrola gospodarczo-finansowa realizowana jest w dwóch etapach:

Etap I. Kontrola przedmiotów działów A i B

Etap II. Kontrola przedmiotów działów C, D, E i F

Czas trwania poszczególnych etapów jest płynny i trwa od 5 do 8 dni. Ocena za działy i przedmioty w kontroli gospodarczo-finansowej określona jest szczegółowo w oddzielnych przepisach⁸.

⁸ Program oceny jednostki wojskowej w ramach kontroli gospodarczo-finansowej, Departament Kontroli MON (projekt).

1.3.4. Ocena oddziału i pododdziału

Do oceny jednostki wojskowej i pododdziałów wykorzystuje się czterostopniową skalę ocen wyrażoną słownie: **bardzo dobrze, dobrze, dostatecznie i niedostatecznie**.

Ocena odzwierciedla faktyczny poziom przygotowania oddziału pododdziału do realizacji zadań wynikających z przeznaczenia jednostki. Ocenianie dokonuje się w oparciu o obowiązujące dokumenty normatywne: regulaminy, programy szkolenia, programy strzelań, normy szkoleniowe, instrukcje i inne. Jeżeli w trakcie inspekcji (kontroli kompleksowej) stwierdza się odstępstwa od dokumentów normatywnych, a są one wprowadzone przez odpowiednie osoby funkcyjne posiadające do tego uprawnienia to uwzględnia się je trakcie prowadzenia inspekcji/kontroli. Podstawą zmian są odpowiednie dokumenty: rozkazy, zarządzenia, wytyczne przedstawione komisji kontrolnej. Czas obowiązywania zmian w dokumentach normatywnych musi być określony.

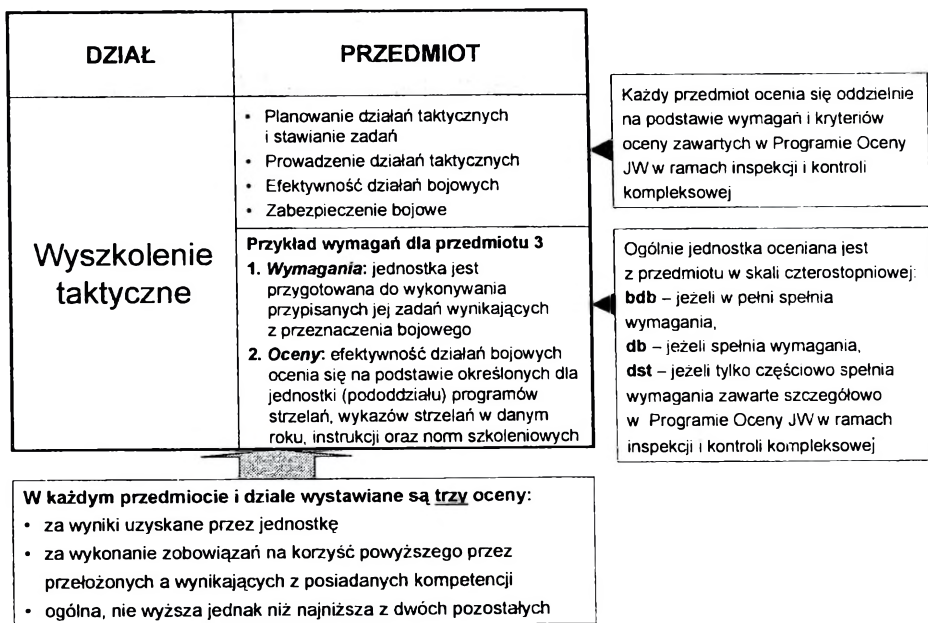
Ocena za poszczególne przedmioty wystawiana jest na podstawie wymagań i kryteriów ocen określanych dla każdego przedmiotu. Wymagania i kryteria ocen określają stan pożądany oraz możliwe odstępstwa od tego stanu a wpływające na zmianę oceny – jej obniżenie (ocen wyższych ponad ocenę bardzo dobrą nie wystawia się, nawet w przypadku, gdy rozwiązania przyjęte w jednostce, czy pododdziale stanowią element wyróżniający i są godne rozpropagowania w całych siłach zbrojnych. Ocenę niedostateczną wystawia się za przedmiot w wypadku, gdy stwierdzony stan faktyczny nie daje podstaw do wystawienia oceny pozytywnej.

Ocenianie poszczególnych działów nie jest oceną średnią z poszczególnych przedmiotów. Ocenę z działu wystawia się następująco:

1. Ocenę **bardzo dobrze** – jeżeli nie więcej niż z jednego przedmiotu wystawiono ocenę dobrą a z pozostałych przedmiotów oceny bardzo dobre;

2. Ocenę **dobrze** – jeżeli nie więcej niż z jednego przedmiotu wystawiono ocenę dostateczną a z pozostałych przedmiotów oceny bardzo dobre i dobre;

3. Ocenę **dostateczna** – jeżeli we wszystkich działach oprócz działu wyszkolenie taktyczne z nie więcej niż dwóch przedmiotów wystawiono ocenę niedostateczną a z pozostałych przedmiotów oceny pozytywne.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2000.

Rys. 12. Zasady oceniania oddziałów i pododdziałów w ramach inspekcji/kontroli kompleksowej

W dziale *wyszkolenie taktyczne* dopuszcza się jedną ocenę niedostateczną z przedmiotów oprócz przedmiotu „Efektywność działań bojowych”, z którego musi być ocena pozytywna.

4. Ocenę **niedostateczną** – jeżeli we wszystkich działach oprócz działu wyszkolenie taktyczne wystawiono więcej niż dwie oceny niedostatecznie, w dziale wyszkolenie taktyczne występuje więcej niż jedna ocena niedostateczna lub ocena niedostateczna za przedmiot „Efektywność działań bojowych”.

Ocenę ogólną za inspekcję w jednostce wystawia się w oparciu o średnią arytmetyczną otrzymaną za inspekcjonowane działy z zastrzeżeniem, że jeżeli jednostka otrzymała jedną ocenę niedostateczną za któryś z działów to ocena ogólna nie może być wyższa niż ocena dostateczna, jeżeli dwa i więcej działów oceniono na ocenę dostateczną, to ocena ogólna może być tylko niedostateczna. Średnią arytmetyczną

za poszczególne działy inspekcji zaokrąglą się do pełnych ocen zgodnie z zasadą:

- od 4,51 do 5,00 – wystawia się ocenę bardzo dobrą,
- od 3,51 do 4,50 – wystawia się ocenę dobrą,
- od 2,51 do 3,50 – wystawia się ocenę dostateczną,
- do 2,50 – wystawia się ocenę niedostateczną.

Z kontroli kompleksowej wystawia się tylko oceny za kontrolowane działy, bez oceny ogólnej. Kontrolę problemową ocenia się za poszczególne przedmioty z kontrolowanego działu.

1.3.5. Indywidualna ocena dowódcy

W procesie kontroli, indywidualnej ocenie podlegają dowódcy/komendanci/szefowie jednostek operacyjnych i obrony terytorialnej zajmujący stanowiska służbowe od dowódcy samodzielnego pododdziału do dowódcy związku taktycznego włącznie. Za podstawę systemu indywidualnej oceny dowódcy przyjęto w resorcie obrony narodowej wspomniany na wstępie system kompetencyjny i organizacyjno-etatowy. Sprawdzeniu i ocenie podlega opracowany i ustalony przez przełożonego kontrolowanego dowódcy zakres działania i uprawnień ocenianego dowódcy zawarty w dokumencie kompetencyjnym.

Celem oceny jest określenie stopnia wykonywania obowiązków i zadań wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego oraz prognozowanie dalszego przebiegu służby dowódcy kontrolowanej jednostki.

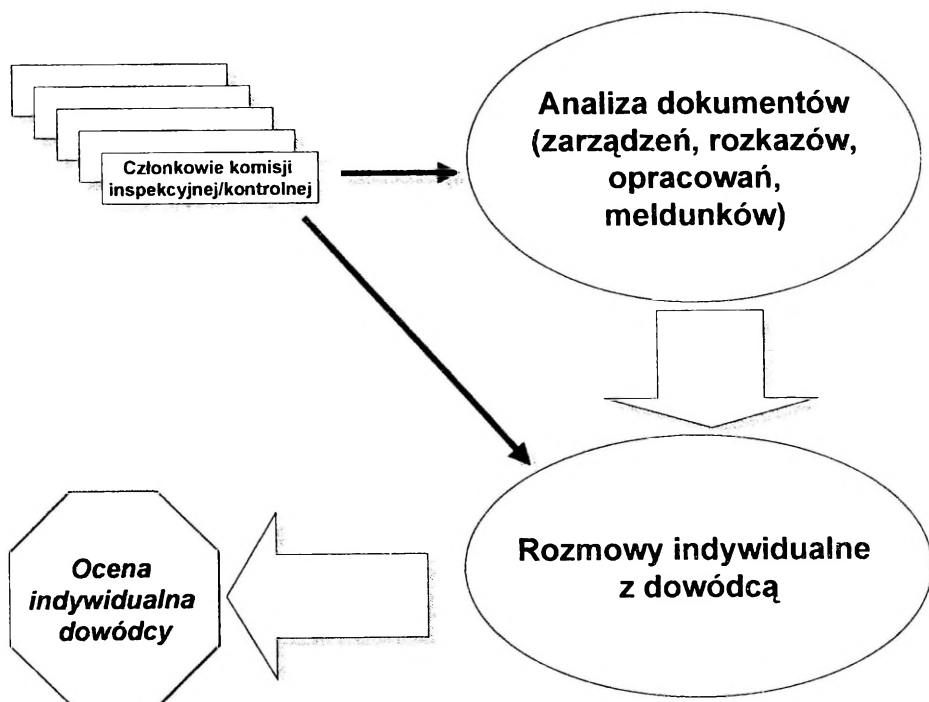
Oceny dokonują członkowie komisji inspekcyjnej/kontrolnej, a zwłaszcza specjaliści z zakresu:

- *gotowości bojowej i mobilizacyjnej,*
- *personalno-wychowawczych,*
- *finansów,*
- *infrastruktury wojskowej,*
- *innych według potrzeb.*

Skład zespołu komisji inspekcyjnej/kontrolnej powołanego do indywidualnej oceny dowódcy powinien być ujęty w planie przeprowadzenia inspekcji/kontroli.

Czynności kontrolne obejmują, co najmniej sześć przedmiotów i nie mniej niż 50% zagadnień z tych przedmiotów. Obowiązkowo

kontroli poddawane są przedmioty: gotowość bojowa i mobilizacyjna, działalność szkoleniowa i działalność bieżąca i porządek wojskowy. Podstawą do fizycznego rozpoczęcia i prowadzenia czynności kontrolnych jest *karta oceny dowódcy*, dokument opracowany w pierwszym dniu kontroli zgodnie z decyzją przewodniczącego zespołu kontrolnego w oparciu o zakres kontroli, kompetencyjny zakres działania ocenianego dowódcy, warunki funkcjonowania inspekcjonowanej/kontrolowanej jednostki.



Opracowanie własne.

Rys. 13. Podstawa oceny dowódcy

Obiektywna ocena dowódcy możliwa jest tylko wtedy, gdy do jej wystawienia brane będą pod uwagę tylko wnioski ze stanu faktycznego stwierdzonego podczas czynności kontrolnych zgodnie z kontrolowanymi przedmiotami i zagadnieniami a nie opinią przełożonego, podwładnych, innych osób.

Istota inspekcji/kontroli sprowadza się do realizacji czynności kontrolnych równolegle w dwóch obszarach inspekcji/kontroli – jednostki wojskowej i **indywidualnej oceny dowódcy**. Ocena dowódcy kontrolowanej jednostki stanowi istotny element systemu polityki kadrowej w siłach zbrojnych RP. Sporządzona przez komisję inspekcyjną/kontrolną Karta Oceny Dowódcy⁹ i przez niego podpisana przechowywana jest w Teczce Akt Personalnych.

Ocena indywidualna dowódcy jest istotnym elementem oceny okresowej dowódcy dokonywanej przed terminem końca kadencji na stanowisku głównym.

Reasumując rozważane w rozdziale treści: najistotniejszym elementem wynikającym z aspektu pragmatycznego funkcjonowania jednostki wojskowej jest działalność bieżąca. Jednym z ważnych składowych działalności bieżącej w SZ RP jest działalność kontrolna. Prowadzenie działalności kontrolnej w SZ RP uwarunkowane jest odrębnymi przepisami determinowanymi specyfiką funkcjonowania w środowisku resortu obrony narodowej. Inspekcji i kontrola kompleksowa jest najważniejszymi formami działalności kontrolnej w SZ RP. W czasie inspekcji/kontroli ocenie podlega nie tylko jednostka wojskowa, pododdział jako całość ale też dowódca indywidualnie.

⁹ Karta Oceny Dowódcy sporządzana jest w pięciu egzemplarzy, z tego egzemplarz nr 5 – zainteresowany dowódca, egz. nr 1 – osoba zarządzająca kontrolę, egz. nr 2 – Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego (Teczka Akt Osobowych), egz. nr 3 – Departament Kontroli, egz. nr 4 – przełożony kontrolowanego dowódcy. Po upływie pięciu lat wszystkie egzemplarze karty oceny oprócz egz. 2 przekazuje się do archiwum.

2. DZIAŁALNOŚĆ ROZLICZENIOWO-ZADANIOWA W SZ RP

2.1. ROZLICZANIE Z DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ W SZ RP

Planowanie i rozliczanie działalności bieżącej w siłach zbrojnych RP odbywa się zgodnie z „Instrukcją o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w siłach zbrojnych RP”. Instrukcja ta w swym założeniu spełnia kilka zasadniczych zadań, a przede wszystkim:

- określa i precyzuje zasady opracowania dokumentów dotyczących planowania działalności bieżącej;
- ustala zasady planowania dla większości jednostek podległych MON, za wyjątkiem szkolnictwa wojskowego, wojskowych służb informacyjnych;
- przedstawia formy, terminy i rodzaje opracowania dokumentów planistycznych;
- omawia zadania osób funkcyjnych w zakresie zadań planowania i rozliczania działalności bieżącej;
- precyzuje cel, formy i zasady prowadzenia działalności rozliczeniowo-zadaniowej.

Podstawą do planowania i rozliczania działalności bieżącej w całym siłach zbrojnych są:

- wytyczne ministra ON do planowania i programowania obronnego oraz do planowania budżetowego w resorcie;
- dyrektywa szefa Sztabu Generalnego do działalności sił zbrojnych na kolejny rok;
- wytyczne dyrektorów departamentów oraz innych osób zajmujących kierownicze stanowiska w Ministerstwie Obrony Narodowej;
- wytyczne zastępców szefa Sztabu Generalnego WP;
- wytyczne dowódców (od szczebla dowódcy batalionu włącznie);
- wnioski z realizacji zadań w poprzedzającym okresie.

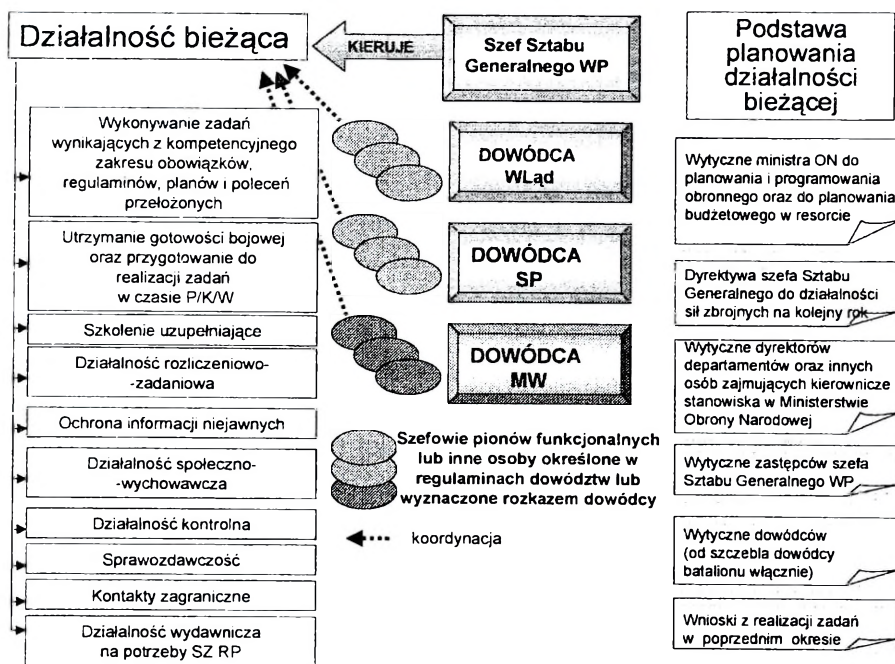
Za całokształt przedsięwzięć planowania i realizacji działalności bieżącej w siłach zbrojnych odpowiada szef Sztabu Generalnego, który kieruje działalnością bieżącą za pośrednictwem zastępców oraz szefów komórek organizacyjnych Sztabu Generalnego WP. Dowódcy ro-

działów wojsk kierują planowaniem i realizacją przedsięwzięć działalności bieżącej w swoich rodzajach wojsk.

Działalność rozliczeniowa stanowi element działalności bieżącej w SZ RP i jest podstawą oceny jakości i terminowości wykonywania zadań przez podwładnych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia mają obowiązek systematycznego prowadzenia rozliczania w ramach posiadanych kompetencji.

Zasadniczym celem działalności rozliczeniowej jest ocena realizacji zadań przez podwładnych, ujawnienie nieprawidłowości w pozostałych obszarach działalności bieżącej, określenie i sprecyzowanie zadań na przyszły okres działalności, udzielenie pomocy podwładnym w ich realizacji i nakreślenie zakresu dalszej działalności.

W siłach zbrojnych RP obowiązuje roczny i miesięczny cykl rozliczania działalności bieżącej. Na szczeblu pododdziału i oddziału można wyodrębnić jeszcze rozliczanie tygodniowe.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w siłach zbrojnych RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.

Rys. 14. Działalność bieżąca SZ RP i podstawy jej planowania

Wyróżnia się dwa zasadnicze rodzaje rozliczania z działalności bieżącej:

- *rozliczanie strukturalne* (służbowe),
- *rozliczanie funkcjonalne* (specjalistyczne).

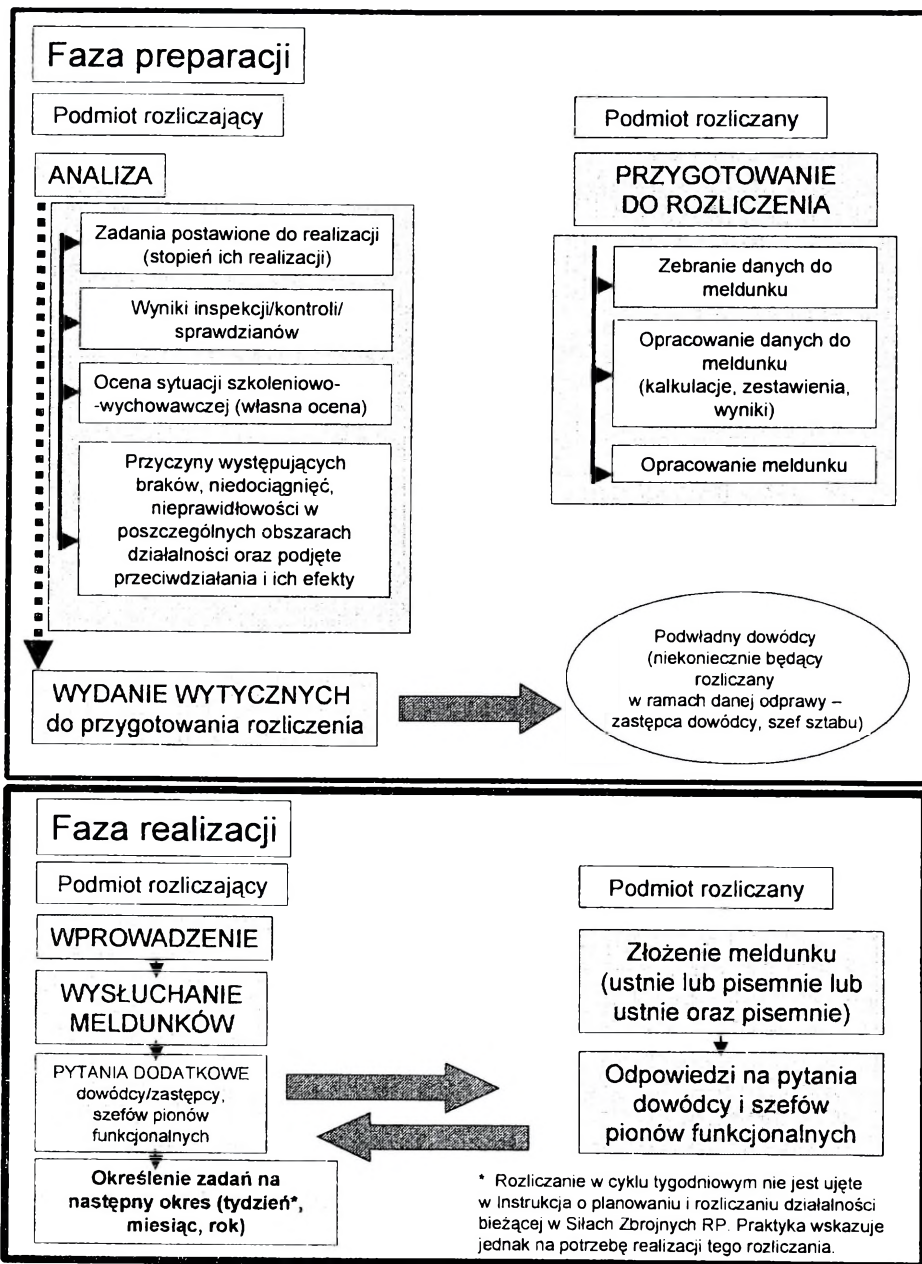
Rozliczanie strukturalne prowadzą przełożeni wobec podwładnych zgodnie z posiadanymi kompetencyjnymi zakresami obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych. Rozliczanie strukturalne prowadzi szef Sztabu Generalnego WP oraz wszyscy dowódcy w stosunku wszystkich bezpośrednio dowódców oraz osób funkcyjnych.

Rozliczanie funkcjonalne prowadzą szefowie w stosunku do osób funkcyjnych podporządkowanych im w zakresie właściwych dziedzin działalności (pionów funkcjonalnych). Jest to rozliczanie tylko z dziedziny właściwej dla danego szefa. Rozliczanie funkcjonalne prowadzą szefowie komórek MON podległych szefowi Sztabu Generalnego, szefowie pionów funkcjonalnych dowództw wszystkich szczebli dowodzenia od dowództwa ZT włącznie w formie odprawy rozliczeniowo-zadaniowej dotyczącej obszaru działalności pionu funkcjonalnego. Rozliczanie może obejmować całość działalności lub tylko wybrane dziedziny funkcjonowania danego szczebla dowodzenia.

2.2. OGÓLNE ZASADY DZIAŁALNOŚCI ROZLICZENIOWO-ZADANIOWEJ NA SZCZEBLU ODDZIAŁU I PODODDZIAŁU

Działalność rozliczeniowo-zadaniowa na szczeblach taktycznych, a zwłaszcza w oddziale i w pododdziale prowadzi się w cyklu tygodniowym, miesięcznym i rocznym. Istnieje ścisła korelacja pomiędzy rozliczaniem działalności bieżącej a jej planowaniem, zwłaszcza w cyklu rocznym i miesięcznym, a na szczeblu kompanii także w cyklu tygodniowym. Proces planowania działalności bieżącej uwarunkowany jest posiadaniem całego kompendium informacji dotyczących stopnia realizacji zadań działalności bieżącej w tym najważniejszego – procesu szkolenia dowództw i wojsk – przygotowania dowództw i wojsk do realizacji podstawowych działań bojowych.

Wzajemne korelacje pomiędzy planowaniem działalności bieżącej a jej rozliczaniem zawiera rys. 15.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Halik, K. Konieczny, *Planowanie i rozliczanie działalności bieżącej w oddziale (pododdziale)*, AON, Warszawa 2001.

Rys. 15. Przebieg procesu rozliczania z działalności bieżącej w pododdziale i oddziale

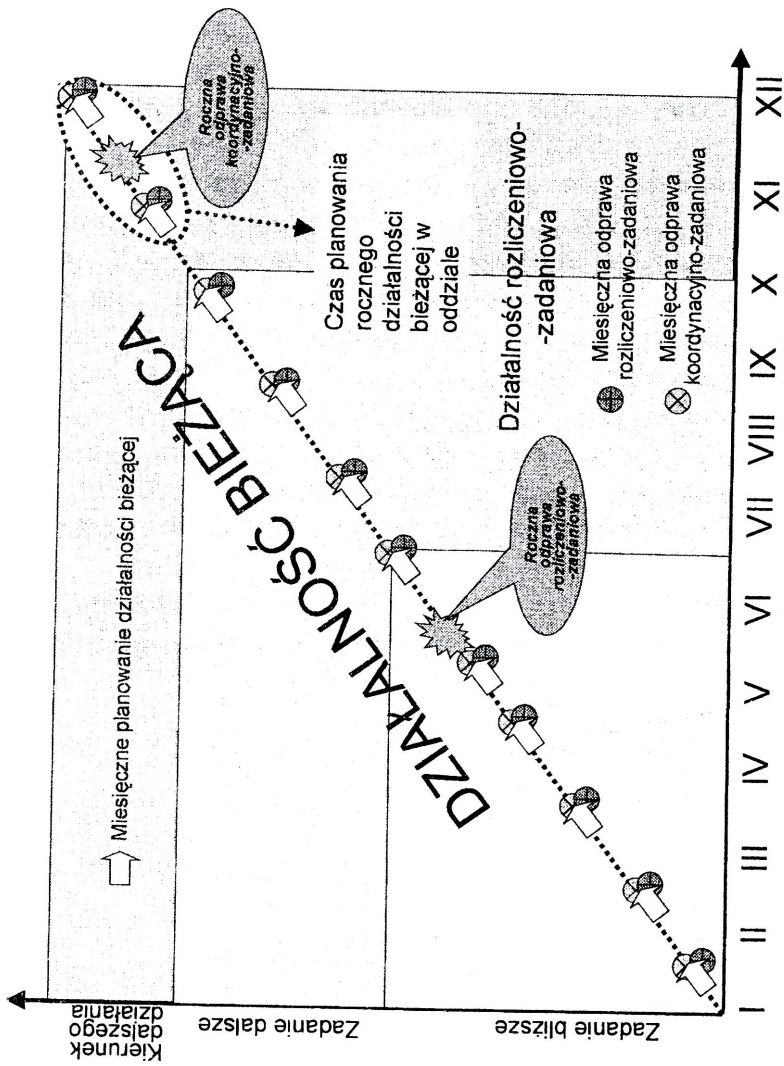
Rozliczanie z działalności bieżącej na wszystkich szczeblach dowodzenia prowadzą ich dowódcy. Rozliczanie z działalności bieżącej w komórkach i pionach funkcjonalnych prowadzą ich bezpośredni kierownicy/szefowie.

Dowódca brygady/pułku/samodzielnego pododdziału rozlicza bezpośrednio mu podległych dowódców i szefów. Dodatkowo na oddzielnej odprawie rozliczani są zastępcy dowódcy i główny księgowy oraz szef logistyki.

W zasadniczym rozliczeniu, we wszystkich cyklach czasowych, udział biorą następujące osoby funkcyjne dowództwa brygady i dowództw samodzielnych pododdziałów:

- dowódca brygady,
- zastępca dcy brygady,
- pion szefa szkolenia brygady:
 - szef szkolenia,
 - szefowie rodzajów wojsk:
 - szef artylerii,
 - szef OPL,
 - szef saperów,
 - szef Opcham,
- pion szefa sztabu:
 - szef sztabu,
 - kierownik sekcji S1,
 - kierownik sekcji S2,
 - kierownik sekcji S3,
 - kierownik sekcji S4,
 - kierownik sekcji CIMIC,
 - kierownik sekcji S6,
- szef logistyki,
- dowódcy batalionów/dywizjonów/samodzielnych kompanii,
- główny księgowy,
- inne osoby np. inspektor BHP.

W zależności od potrzeb w odprawach mogą brać także udział przedstawiciele WAK, nieetatowi inspektorzy: ochrony i obrony, ppoż.



Opracowanie własne

Rys. 16. Korelacje pomiędzy planowaniem a rozliczaniem działalności bieżącej na szczeblu oddziału SZ RP

2.3. RODZAJE, FORMY I CZĘSTOTLIWOŚĆ ROZLICZANIA Z DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ W PODODDDZIALE

W oddziale i pododdziale w cyklu rocznym i miesięcznym zasadniczą formą rozliczania działalności bieżącej są *odprawy rozliczeniowo-zadaniowe* i *koordynacyjno-zadaniowe*. W cyklu tygodniowym powyższe odprawy prowadzi się tylko na szczeblu brygady/pułku/samodzielnego pododdziału i batalionu/dywizjonu. W kompanii prowadzi się miesięczną i tygodniową *odprawę rozliczeniowo-zadaniową*.

W dostępnej literaturze przedmiotu oraz w praktyce pracy dowódczo-sztabowej można spotkać się z pojęciem *odprawy służbowej*¹⁰. Odprawy służbowe to odprawy rozliczeniowo-zadaniowe na szczeblu pododdziału określane potocznie. Z tym jednak zastrzeżeniem, że codzienna odprawa służbowa na szczeblu kompanii jest skróconą w czasie i formie metodą odprawy rozliczeniowo-zadaniowej. Specyfika realizacji różnorodnych zadań służbowych i szkoleniowych na szczeblu pododdziału wymusza codzienne rozliczanie z zadań, oraz stawianie zadań w często krótszym niż tydzień cyklu czasowym. Odprawa służbowa jest specyficzną formą odprawy rozliczeniowo-zadaniowej na szczeblu pododdziału. Sposób prowadzenia codziennej odprawy służbowej uwarunkowany jest specyfiką danego pododdziału, doświadczeniem dowódcy i czasem jej prowadzenia oraz rozpatrywanymi problemami służbowymi, a przede wszystkim jej celem.

W odprawie rozliczeniowo-zadaniowej i koordynacyjno-zadaniowej na szczeblu batalionu/dywizjonu biorą udział następujące osoby funkcyjne:

- dowódca batalionu,
- zastępca dowódcy batalionu,
- pion szefa sztabu:
 - szef sztabu,
 - kierownik S1,
 - kierownik S2,
 - kierownik S3,
 - kierownik S4,

¹⁰ W. Mróz, *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Sztab Generalny, Warszawa 1974, s. 219.

- szef Logistyki,
- dowódcy kompanii.

Zasadniczo dowódcy samodzielnych plutonów nie biorą udziału w odprawie rozliczeniowo-zadaniowej i są rozliczani w swoich pionach funkcjonalnych: szef sztabu/zastępca dowódcy rozlicza pluton dowodzenia, szef logistyki rozlicza dowódców plutonów zaopatrzenia, medycznego i remontowego.

Zgodnie z literaturą przedmiotu rozliczanie przez przełożonego może być realizowane poprzez:

- meldunek ustny,
- meldunek pisemny,
- sposób kombinowany – meldunek ustny i złożenie meldunku pisemnego (do wglądu przełożonemu),
- odpowiedzi podwładnego na pytania przełożonego.

Po złożeniu meldunku ustnego przełożony oraz szefowie pionów funkcjonalnych w kwestiach niezrozumiałych i spornych zadają pytania żądając dodatkowych informacji i wyjaśnień. Odpowiedzi na pytania mogą być udzielane bezpośrednio po ich postawieniu lub w późniejszym czasie w trakcie trwania odprawy.

Tabela 1. Formy i częstotliwość rozliczania z działalności bieżącej w oddziale i pododdziale

| Lp. | Szczebel dowodzenia | Cykl rozliczania | Czas | Nazwa odprawy |
|-----|--------------------------------------|------------------|---|--------------------------------|
| 1. | brygada (pułk) (batalion) (dywizjon) | roczny | Ostatni tydzień maja | <i>Rozliczeniowo-zadaniowa</i> |
| | | | Ostatni tydzień listopada | <i>Koordynacyjno-zadaniowa</i> |
| | | miesięczny | Ostatni pełny tydzień miesiąca – środa | <i>Rozliczeniowo-zadaniowa</i> |
| | | | Ostatni pełny tydzień miesiąca – czwartek | <i>Koordynacyjno-zadaniowa</i> |
| | | tygodniowy | Piątek każdego tygodnia | <i>Rozliczeniowo-zadaniowa</i> |
| | | | | <i>Koordynacyjno-zadaniowa</i> |
| 2. | kompania | miesięczny | Ostatni pełny tydzień miesiąca – wtorek | <i>Rozliczeniowo-zadaniowa</i> |
| | | tygodniowy | Czwartek każdego tygodnia | <i>Rozliczeniowo-zadaniowa</i> |

Układ odprawy rozliczeniowo-zadaniowej w pododdziale (wariant)

1. Przyjęcie meldunku przez dowódcę.
 - a) zapoznanie zebranych podwładnych z przebiegiem rozliczenia,
 - b) wysłuchanie meldunków,
 - c) pytania do podwładnych, uzupełnienie przez nich meldunków.
2. Określenie przez dowódcę aktualnego stanu realizacji zadań przez pododdział.
3. Ocena poszczególnych komórek organizacyjnych.
4. Przedstawienie kierunków i zadań pododdziału na najbliższy okres czasu wynikający z cyklu rozliczania działalności bieżącej w układzie:
 - a) gotowość bojowa i mobilizacyjna,
 - b) przygotowanie dowództwa do działań bojowych (zadań szkoleniowych,
 - c) przygotowanie pododdziałów do działań bojowych (wykonywania zadań bojowych na polu walki)
 - d) zabezpieczenie logistyczne wojsk,
 - e) morale i dyscyplina,
 - f) wyszkolenie,
 - g) tok życia i służby w jednostce wojskowej,
 - h) działalność personalno-kadrowa w pododdziale,
 - i) inne.
5. Postawienie zadań wykonawcom, ze szczególnym zwróceniem uwagi na mogące pojawić się problemy mające wpływ na realizację zadań.
6. Koordynacja realizacji zadań w pododdziale.
7. Zakończenie odprawy.

Układ meldunku dowódcy pododdziału (wariant)

1. Realizacja zadań przez pododdział w rozpatrywanym cyklu czasowym:
 - a. Zadania zlecone przez przełożonego wynikające z rozkazów, planów zasadniczych przedsięwzięć, ramowych planów szkolenia przedstawione w kolejności chronologicznej:

- i. Zabezpieczenie przedsięwzięć przełożonego wyższego szczebla dowodzenia,
- ii. Udział w przedsięwzięciach bezpośredniego przełożonego.
- b. Zadania zlecone przez przełożonego a nie ujęte w dokumentach planowania działalności bieżącej.
- c. Własne przedsięwzięcia szkoleniowe i osiągnięte wyniki w:
 - i. szkoleniu taktycznym,
 - ii. szkoleniu ogniowym w tym: strzelania sprawdzające, strzelania szkolne, ćwiczenia przygotowawcze, ćwiczenia w kierowaniu ogniem,
 - iii. inne zajęcia szkoleniowe zwłaszcza z użyciem środków pozoracji pola walki.
2. Wyniki kontroli prowadzonych w pododdziale.
3. Zużycie zasadniczych środków bojowych i materiałowych, a zwłaszcza limitów MPS, amunicji i ŚMZ oraz środków pozoracji pola walki.
4. Utrzymanie i sprawność techniczna uzbrojenia i sprzętu wojskowego.
5. Zrealizowane przedsięwzięcia w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej.
6. Zabezpieczenie przeciwpożarowe w rejonie zakwaterowania pododdziału.
7. Zabezpieczenie toku życia i służby w jednostce i pododdziale.
8. Ocena morale i dyscypliny w pododdziale.
9. Ważniejsze przedsięwzięcia szkoleniowe planowane do realizacji w przyszłym cyklu czasowym.
 - a. Udział w przedsięwzięciach przełożonego.
 - b. Przedsięwzięcia własne.
10. Propozycje i wnioski.

ZAKOŃCZENIE

Opracowany materiał dydaktyczny ujmuje tylko wybrane aspekty dotyczące działalności kontrolnej i rozliczeniowej w SZ. Przedstawiony model i schematy poszczególnych rodzajów kontroli w sposób ogólny dotyczą problemu z powodów przedstawionych we wstępie i nie mogą stanowić jedyne źródła pozyskiwania informacji.

Autor liczy na potraktowanie niniejszego materiału dydaktycznego jako wprowadzenia do tematu i obszerniejszego studiowania literatury, a zwłaszcza obowiązujących w SZ RP instrukcji i przepisów, które szczegółowo i obszernie poruszają kwestie nie ujęte w opracowaniu. Należy pamiętać, że wyniki kontroli stanowią wyznacznik i determinantę dalszego przebiegu służby wszystkich odpowiedzialnych osób funkcyjnych dowództwa i samego dowódcy.

LITERATURA

1. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1997.
2. *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.
3. *Instrukcja o zasadach funkcjonowania systemu kompetencyjnego i organizacyjno-etatowego w resorcie obrony narodowej*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2001.
4. *Program oceny operacyjnej dowództw związków taktycznych i operacyjnych w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2001.
5. *Program oceny jednostki wojskowej w ramach inspekcji i kontroli kompleksowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2000.
6. *Program indywidualnej oceny dowódcy w ramach działalności kontrolnej w resorcie obrony narodowej*, Departament Kontroli MON, Warszawa 2002.
7. *Program oceny jednostki wojskowej oraz terenowego organu administracji wojskowej (WSzW, WKU) w ramach kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2002.
8. Mróz W., *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Szt. Gen., Warszawa 1974.
9. Halik J., Konieczny K., *Planowanie i rozliczanie działalności bieżącej w oddziale (pododdziale)*, AON, Warszawa 2001.
10. Wołęjszo J., *Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP*, AON, Warszawa 2003.

