

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



AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

AON 5639/2004

FORMY I METODY  
PRZYGOTOWANIA OFICERÓW  
DO PRACY SZTABOWEJ



Biblioteka Główna  
Akademii Sztuki Wojennej  
57159  
  
09-057159-000-0

57159

WARSZAWA

2004



**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

---

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**

AON 5639/04



# **FORMY I METODY PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO PRACY SZTABOWEJ**

Materiały z konferencji naukowej

Pod redakcją naukową

**Plk dr hab. inż. Józefa MICHNIAKA**

---

WARSZAWA

2004

## WSTĘP

Dnia 26. 02. 2004 w Instytucie Zarządzania i Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych odbyła się konferencja naukowa zorganizowane przez Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw na temat: Formy i metody przygotowania oficerów do pracy sztabowej.

Kierownictwo naukowe nad konferencją objął Szef Instytutu Zarządzania i Dowodzenia- **plk dr hab. inż. Józef Michniak** oraz Kierownik Zakładu Teorii Zarządzania i Szkolenia Dowództw- **plk dr inż. Józef Halik**. Konferencję prowadził adiunkt Zakładu Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw **ppłk dr inż. Jarosław Wolejszo**

Celem głównym konferencji była wymiana poglądów zmierzających do wypracowania założeń (koncepcji) doskonalenia form i metod przygotowania oficerów do pracy sztabowej w dowództwach szczebla taktycznego Wojsk Lądowych SZ RP oraz prezentacja dorobku naukowego w zakresie przedstawianego problemu.

Cele szczegółowe konferencji, które korespondowały z celem głównym to:

- przedstawienie ogólnej koncepcji szkolenia oficerów w zakresie działalności sztabowej w XXI wieku;
- określenie podstawowej wiedzy i umiejętności merytorycznych (taktyczno-operacyjnych) oficerów pełniących funkcję dowódcze i sztabowe na szczeblach taktycznych SZ RP;
- przedstawienie form i metod szkolenia wykorzystywanych w szkoleniu zasadniczym i uzupełniającym Wojsk Lądowych SZ RP oraz wybranych armii NATO (USA, Niemcy, Węgry) i armii niebędącej członkiem NATO (Uzbekistan);
- wyartykułowanie propozycji w zakresie doskonalenia form i metod szkolenia oficerów w układzie szkolenia profesjonalnego w uczelniach i ośrodkach szkolenia, a także w szkoleniu doskonalącym w dowództwach (sztabach) szczebla taktycznego.

Założone cele konferencji, wystąpienia prelegentów, a także wnioski z dyskusji stanowić będą podstawę oraz ważny dorobek, który posłuży opracowaniu podjętych prac naukowo- badawczych dotyczących szkolenia dowództw w Wojskach Lądowych SZ RP.

W konferencji udział wzięli zaproszeni goście ze Sztabu Generalnego WP, Dowództwa Wojsk Lądowych, a także nauczyciele akademicy katedr i zakładów Wydziału Wojsk Lądowych, Wydziału Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej,

**Redakcja**

Krzysztof KRAKOWSKI

Opracowanie zawiera materiały wygłoszone podczas konferencji.  
Materiały zostały opublikowane w wersji przekazanej przez autorów.

Autoreferaty  
Autoreferaty

Instytutu Humanistycznego, a także Centrum Symulacji i Komputerowych Gier Wojennych.

Podczas konferencji można było wysłuchać szereg interesujących wystąpień a zakres pojęciowy zawartych referatów występował daleko poza zainteresowania szkolenia wojskowego. Wystąpienia dostarczyły szeregu wniosków a zażarta dyskusja świadczyła o ogromnym zainteresowaniu problematyką i różnych, często odmiennych podejściach do rozpatrywanych zagadnień.

**pplk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO**

**ZAKŁAD TEORII ZARZĄDZANIA**

**I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW**

**Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWLąd AON**

## **KONCEPCJA SZKOLENIA OFICERÓW W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA DO DZIAŁALNOŚCI SZTABOWEJ**

Uczestnictwo Polski w gronie państw członkowskich NATO implikuje pilną potrzebę weryfikacji dotychczasowej roli i funkcji sił zbrojnych w innych warunkach politycznych i społecznych oraz przygotowanie ich do realizacji nowych, często dotychczas nieplanowanych, a nawet nieprzewidywalnych zadań o charakterze militarnym i niemilitarnym.

Przeobrażenia dokonujące się w siłach zbrojnych w ciągu ostatnich lat dotyczą nowych wyzwań oraz zmian w szkolnictwie wojskowym.

Sformułowanie nowego systemu szkolenia (kształcenia) profesjonalnego w siłach zbrojnych wymagać będzie dostosowania go do reformowanego systemu edukacji narodowej. Kształcenie i doskonalenie kadry zawodowej o cechach i walorach ukształtowanych na miarę dzisiejszych i przyszłych potrzeb i zadań, wymaga z jednej strony wysiłku intelektualnego kadry kierowniczej oraz wykładowców (instruktorów) a także szkolonych (kształconych) kadry poszczególnych dowództw. Z drugiej zaś strony zapewnienia niezbędnych warunków sprawnej organizacji i realizacji procesu dydaktycznego na wysokim poziomie wg nowoczesnych programów szkolenia (kształcenia), przy zastosowaniu innowacyjnych form oraz metod kształcenia. Te nowoczesne programy kształcenia muszą być dostosowane do poziomu cywilizacyjnego, zapewniające przede wszystkim wykształcenie ogólne, oraz specjalistyczne niezbędne do spełnienia wielu funkcji w wojsku i społeczeństwie.

Istota specyfiki systemu kształcenia wojskowego, głównie realizowanego w Akademiach i ośrodkach wojskowych, polega na tym, że współczesny oficer, musi sprostać wielu wymaganiom tzn. powinien odznaczać się twórczym i przyszłościowym myśleniem, krytycznym postrzeganiem otaczających go rzeczy, zjawisk i procesów, a także zdecydowanym działaniem w złożonych często ekstremalnych warunkach. Wymaga to od niego permanentnego kształcenia na różnych poziomach i etapach służby (pracy), a także samodoskonalenia zawodowego, w celu uzyskania mistrzostwa działania.

Te uwarunkowania, a jednocześnie poważne wyzwania stawiają przed systemem szkolenia (edukacji) wojskowego wysokie wymagania w zakresie wypracowania nowoczesnych modeli kształcenia dla różnych korpusów osobowych, a szczególnie dla oficerów poszczególnych dowództw. Owe modele kształcenia mają niewątpliwie również wpływ na struktury organizacyjne placówek szkolnictwa wojskowego. Placówki profesjonalnego szkolnictwa wojskowego winny, bardziej niż dotychczas stać się miejscem, w których kandydaci na oficerów będą mieć możliwość nie tylko zdobycia wiedzy, ale winni efektywnie wykorzystywać nowe metody, procedury i algorytmy działania.

3) szkolenia w szkołach podoficerskich przygotowujących kadry niższego szczebla dowodzenia (dowódca drużyny, załogi, równorzędnej) w poszczególnych specjalnościach wojskowych i instruktorów szkolenia wojskowego;

Główny wysiłek kształcenia w Akademiach skupiony jest głównie na przygotowaniu kandydatów na żołnierzy zawodowych do objęcia pierwszego stanowiska służbowego – dowódcy plutonu (równorzędnego).

Kadra zawodowa podlega obowiązkowi ustawicznego uzupełniania wiedzy i doskonalenia kwalifikacji zawodowych wymaganych na zajmowanym stanowisku służbowym, a także niezbędnych w dalszym rozwoju służbowym.

#### **PODSYSTEM DOWÓDZTW**

**Szkolenie dowództw** to planowa działalność zmierzająca do przygotowania dowódców i personelu sztabów do wykonywania zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

**Celem** szkolenia dowództw jest przygotowanie obsad etatowych do realizacji zadań zgodnie z ich przeznaczeniem oraz doprowadzenie i utrzymanie gotowości do płynnego przejścia na struktury Wojennego Systemu Dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP.

**Istotę** szkolenia dowództw stanowi realizacja przedsięwzięć szkoleniowych i metodycznych mających na celu osiągnięcie, utrzymanie i doskonalenie umiejętności operacyjnych dowództw oraz doskonalenie form i metod stosowanych w tym procesie.

**Treści** szkolenia dowództw na poszczególnych poziomach dowodzenia wynikają bezpośrednio z zadań, do których są one przeznaczone, a także z występujących zagrożeń i doświadczeń ze współczesnych konfliktów, ćwiczeń i szkolenia sił zbrojnych.

**Główny** wysiłek szkolenia sił zbrojnych skupia się na szkoleniu oficerów poszczególnych dowództw poziomu operacyjnego i taktycznego. Ich gotowość do wykonania zadań ma zasadniczy wpływ na osiągnięcie zdolności bojowej oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych.

Szkolenie dowództw w Siłach Zbrojnych RP realizowane jest w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i międzynarodowym.

**Narodowy układ szkolenia dowództw** przygotowuje wszystkie szczeble dowodzenia do realizacji zadań w układzie narodowym i sojuszniczym. Polega on na realizacji przynależnych dla poszczególnych szczebli dowodzenia przedsięwzięć szkoleniowych w celu osiągnięcia zdolności do wykonywania zadań militarnych i pozamilitarnych zgodnie z przeznaczeniem.

**Sojuszniczy /koalicyjny/ układ szkolenia dowództw** obejmuje realizację sojuszniczych przedsięwzięć szkoleniowych organów dowodzenia. Założenia tego systemu wynikają z planowania operacyjnego NATO w ramach prowadzonych operacji o dużej intensywności i zobowiązują siły narodowe do współuczestnictwa w osiąganiu gotowości bojowej wojsk zgodnie ze standardami Sojuszu. Ponadto, przygotowuje do współdziałania w środowisku sojuszniczym w zakresie osiągania wysokiego stopnia interoperacyjności poprzez udział dowództw SZ RP w głównych ćwiczeniach organizowanych cyklicznie przez NATO.

Kształcenie wojskowe jest obecnie czymś więcej niż to, które było jeszcze parę czy kilkanaście lat temu, które to głównie polegało na przekazywaniu szkolonym określonych faktów, danych, definicji itp.

Dzisiejsze kształcenie to przede wszystkim ustawiczny proces kształtowania umiejętności, zdobywania wiedzy oraz jej wykorzystywania do rozwiązywania złożonych problemów szkoleniowych lub pola walki, a także kształtowanie pożądanych cech osobowych, a także wdrażanie do samokształcenia i samodoskonalenia. Obecnie jest oczywiste, że przygotowanie oficera, w uczelni przygotowującej go do objęcia pierwszego stanowiska po jej ukończeniu staje się niejako etapem podstawowym jego edukacji wojskowej. Edukacja ta nie może oczywiście kończyć się na tym etapie, powinna ona, zatem trwać przez cały okres służby stałej (kontraktowej) a wymaga tego potrzeba ciągłego zdobywania nowej wiedzy umiejętności i nawyków.

Biorąc pod uwagę wiele uwarunkowań, a między innymi obecność Polski w NATO, a ponadto kwestię organizacyjną, merytoryczną i wreszcie finansową, można stwierdzić, że konieczna jest zmiana systemu szkolenia profesjonalnego kadry zawodowej. Oczywiście przyszły kształt szkolnictwa wojskowego powinien być budowany na niekwestionowanym dorobku naszego szkolnictwa wojskowego jak również rozwiązań funkcjonalnych w tym zakresie w wybranych państwach NATO m.in. USA, Niemczech, Wielkiej Brytanii.

Chcąc mówić o koncepcji szkolenia oficerów w zakresie przygotowania do działalności sztabowej należy rozpatrzyć poszczególne składowe mające wpływ na tą koncepcję.

Jednym z nich jest na pewno system szkolenia wojskowego, który to wskazuje nam miejsce przygotowania i doskonalenia oficerów do pracy sztabowej.

Systemu szkolenia Sił Zbrojnych RP składa się z następujących podsystemy (systemy niższego rzędu): **podsystem szkolenia profesjonalnego, podsystem szkolenia dowództw, podsystem szkolenia wojsk oraz podsystem szkolenia rezerw osobowych**. Całość tych podsystemów jest spinana klamrą wychowania obywatelskiego.

#### **PODSYSTEM SZKOLENIA PROFESJONALNEGO**

Kształcenie w placówkach szkolnictwa wojskowego jest zasadniczą formą przygotowania kadr – specjalistów wojskowych i jest integralnym elementem systemu edukacji narodowej oraz zasadniczym obszarem działalności szkoleniowej na rzecz przygotowania systemu obronnego państwa. Kształcenie kadr winno być spójne i prowadzone na bazie narodowego programu edukacyjnego, winno wykorzystywać dorobek naukowy i dydaktyczny stosownie do potrzeb sił zbrojnych.

Kształcenie kadr realizuje się w ramach:

- 1) studiów dyplomowych i podyplomowych realizowanych w AON i AMW, WAT oraz WIM przygotowujących do pracy na szczeblach operacyjnych i taktycznych;
- 2) wyższych studiów zawodowych II stopnia realizowanych w AON, AMW oraz w wyższych szkołach oficerskich we współdziałaniu z uczelniami cywilnymi uprawnionymi do nadawania tytułu zawodowego magistra;

*W obszarze przemian strukturalno-organizacyjnych* mających wpływ na system szkolenia do najważniejszych zaliczyć należy:

– dokonanie zmian w strukturach organizacyjnych dowództw według wymagań tzw. jednolitej struktury dowództw;

– wyznaczenie i przygotowanie dowództw jednostek przeznaczonych do sił odpowiedzi NATO oraz jednostek o wysokiej i niskiej gotowości bojowej do bezkolizyjnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenie podległymi jednostkami w sytuacjach kryzysowych i ewentualnej wojny;

– przygotowanie organizacyjne i profesjonalne kadry dowództw szczebla taktycznego do działań w systemie narodowym i w składzie zgrupowań międzynarodowych<sup>1</sup>.

W jednostkach przeznaczonych do przeformowania lub rozformowania i do zmiany podporządkowania organizacyjnego zakres i częstotliwość szkolenia dowództw dostosowywano do potrzeb ich zgrania w nowych strukturach i przygotowania do działań zgodnie z bojowym przeznaczeniem (misją)<sup>2</sup>.

*W obszarze osiągania interoperacyjności* dowództw do najważniejszych czynników zalicza się:

– szkolenie dowództw w zakresie modelowego wypracowywania decyzji (procesu decyzyjnego) według procedur NATO;

– wdrożenie do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji operacyjno-taktycznej oraz procedur dowodzenia wojskami według narodowych norm obronnych.

*W obszarze osiągania kompatybilności szkoleniowej* do najważniejszych czynników i działań zaliczyć należy:

– popularyzację wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskiwanych dzięki międzynarodowej współpracy;

– wzbogacenie narodowych form (metod) szkolenia operacyjno-taktycznego zwłaszcza w zakresie informatycznego i komputerowego wsparcia procesu szkolenia.

Przedstawione czynniki w zasadniczy sposób przyczyniły się nie tylko do interoperacyjności i kompatybilności w zakresie organizacji szkolenia sił zbrojnych, ale także wpłynęły na jego cel.

Jak z powyższego wynika, **głównym celem szkolenia dowództw wszystkich szczebli organizacyjnych sił zbrojnych RP jest osiągnięcie i utrzymanie wymaganego stopnia zdolności bojowej przez jednostki wysokiej gotowości bojowej oraz zapewnienie pozostałym kategoriom sił warunków szkolenia na poziomie umożliwiającym osiągnięcie w zakładanych terminach zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem<sup>3</sup>.**

Proces szkolenia powinien zapewnić *organom dowodzenia szczebla strategicznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych w ramach połączonych sił zbrojnych NATO zgodnie z art. 5 Traktatu

---

<sup>1</sup> Zob. *Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1999, s. 2.

<sup>2</sup> Tamże, s. 3–4.

<sup>3</sup> Por. *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*, Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 7; J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. II, s. 33.

Na każdy z tych podsystemów (systemów niższego rzędu) składa się wiele elementów, wśród których można wymienić chociażby takie, jak: *kadre szkolącą* – dowódców określonych szczebli dowodzenia, *szkolonych* (podmiot szkolenia) – oficerów dowództwa, ewentualnie dowódców bezpośrednio podległych oddziałów (związków taktycznych) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk, *cele szkolenia, treści szkolenia, formy organizacyjne, środowisko (bazę) materialne w postaci obiektów szkoleniowych, a także szeroko rozumiane środki dydaktyczne*. Wszystkie te elementy powiązane są wzajemnymi relacjami (implikacjami), tworzącymi określoną strukturę służącą realizacji założonych celów szkolenia.

Przyjęte założenia nowej koncepcji obronności państwa spowodowały, że zmianie ulec musiały nie tylko struktury organizacyjne dowództw i wojsk, ale również główne zadania, realizowane w celu zapewnienia suwerenności i bezpieczeństwa granic, a także charakter obronny doktryny wojskowej.

Uznano, bowiem w tym czasie, że problematyka szkolenia odzwierciedlająca zadania sił zbrojnych RP powinna dotyczyć: „Przygotowania i prowadzenia działań bojowych (operacji, bitew i walk) na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa”<sup>1</sup>.

Modyfikacji systemu szkolenia dowództw i wojsk upatrywano w trzech zasadniczych sferach: celów, treści oraz form i metod szkolenia.

W sferze *celów* – szkolenie (kształcenie) ma zapewnić przygotowanie kadry poszczególnych dowództw sił zbrojnych RP do objęcia kolejnych – wyższych stanowisk służbowych, zaś kadry jednostek skadrowanych i o niepełnych stanach – utrzymanie podstawowej sprawności organizacyjno-szkoleniowej i bojowej.

W sferze *treści* – należy uwzględnić zmiany zachodzące w taktyce i sztuce operacyjnej, będące wynikiem oceny zagrożeń militarnych państwa.

W sferze *form i metod* – szkolenie (kształcenie) kadry dowództw ma sprzyjać nauczaniu i doskonaleniu umiejętności prowadzenia walki, bitwy, operacji oraz szkolenia pokojowego, z uwzględnieniem potrzeb oraz możliwości szkoleniowych w układzie narodowym i sojuszniczym.

Ponadto założono, że tworzący się system szkolenia operacyjno-taktycznego kadry poszczególnych dowództw sił zbrojnych RP ma funkcjonować na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych RP w sposób autonomiczny, tzn. w kompetencjach poszczególnych dowódców leży ustalanie struktury szkolenia, składu grup szkoleniowych (zespołów), problematyki (przedmiotów), a także form i metod oraz kosztów szkolenia.

### **Cele szkolenia dowództw**

Wypracowanie i wdrożenie nowego systemu szkolenia kadr dowództw sił zbrojnych RP, gwarantującego ich przygotowanie do wykonywania wspólnych zadań w układzie sojuszniczym oraz autonomicznym układzie narodowym, jest procesem długofalowym i wymagającym zasadniczych modyfikacji (zmian) wszystkich elementów strukturalnych systemu. Zmianom zmierzającym do unowocześnienia systemu szkolenia towarzyszyły gruntowne przewartościowania, w co najmniej trzech obszarach.

---

<sup>1</sup> Zob. *Założenia polskiej polityki obronnej*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1989, s. 4 i 5.

### **Treści szkolenia ośrodków decyzyjnych (dowództw)**

Z przedstawionych celów oraz zadań wynikają bezpośrednio treści szkolenia dowództw sił zbrojnych RP, poszczególnych związków operacyjnych, taktycznych oraz oddziałów (pododdziałów).

W myśl zadań wynikających z kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej dowódcy określonych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za dobór treści i takie zorganizowanie szkolenia, aby stojące przed nimi zadania były traktowane priorytetowo i praktycznie wyćwiczone. Stwarza to wymóg stosowania w szkoleniu dowództw określonej problematyki o treściach ściśle związanych z zadaniem głównym, które formułuje przełożony<sup>1</sup>. Inaczej mówiąc, współczesne przygotowanie profesjonalne – indywidualne i zespołowe – kadry dowództw sił zbrojnych RP (dowództw) jest uwarunkowane zadaniami wynikającymi z wojennego przeznaczenia określonych dowództw.

W związku z powyższym treści szkolenia powinny sprzyjać przygotowaniu do działania poszczególnych dowództw w różnych sytuacjach (w czasie pokoju, kryzysu lub wojny).

Problematykę szkolenia dowództw ze względu na szczebel dowodzenia można rozpatrywać jako szkolenie: strategiczne, operacyjne i taktyczne.

*Szkolenie strategiczne* – to zorganizowane w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla centralnych ośrodków decyzyjnych kierujących siłami zbrojnymi oraz elementów centralnych organów administracji państwowej, a także centralnych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi w celu ich przygotowania do rozwiązywania zasadniczych problemów strategii obronnej państwa i Sojuszu Północnoatlantyckiego.

*Szkolenie operacyjne* – to realizowane w czasie pokoju przedsięwzięcie szkoleniowe (w tym ćwiczenia dowództw): okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków operacyjnych, organów administracji państwowej i terenowej, a także okręgowych, regionalnych, rejonowych oraz wojewódzkich organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi, mające na celu przygotowanie ich do realizacji zadań operacyjnych w strefach odpowiedzialności okręgu w ramach obrony obszaru kraju lub prowadzenia operacji sojuszniczych w ramach NATO.

*Szkolenie taktyczne* – to prowadzone w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk, a także organów samorządów terytorialnych i ogniw pozamilitarnych w celu przygotowania ich do prowadzenia walki w rejonach odpowiedzialności lub w składzie sił międzynarodowych w ramach NATO.

Problematyka szkolenia oficerów w zakresie przygotowania do działalności sztabowej w toku procesu szkolenia powinna zawierać między innymi treści pozwalające na:

– doskonalenie umiejętności planowania i prowadzenia operacji, bitew i walk, w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju;

---

<sup>1</sup> Zadanie główne formułuje dowódca (przełożony) dla podwładnego. Dla dowódcy (dowództwa) wojsk lądowych SZ RP zadanie formułuje w swoim rozkazie do działalności szkoleniowej na rok – szef Sztabu Generalnego WP, dla dowódcy (dowództwa) korpusu – dowódca wojsk lądowych, dla dowódcy (dowództwa) dywizji – dowódca korpusu w swoim rozkazie szkoleniowym na dany rok itd.

Waszyngtońskiego oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych na mocy postanowień organizacji międzynarodowych, a wynikających z konieczności reagowania w sytuacjach i obszarze zainteresowania NATO i poza nim. Natomiast *organom dowodzenia szczebla operacyjno-taktycznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych z siłami sojuszniczymi operacji obronnych i kryzysowych na terytorium kraju i poza jego granicami, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji na ich rzecz zadań wynikających z funkcji państwa gospodarza (HNS).

Z celu głównego wynikają cele szczegółowe szkolenia dowództw sił zbrojnych RP, które można przedstawić następująco<sup>1</sup>:

**1. W sferze działań militarnych:**

a) *na terytorium kraju:*

– wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia działań strategicznych i operacyjno-taktycznych w różnych warunkach w wypadku operacji na terytorium kraju;

– utrzymanie wysokiej sprawności do rozwiązywania złożonych problemów kryzysowych oraz likwidacji konfliktów zbrojnych o małej skali;

b) *poza granicami kraju:*

– przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej;

– nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO;

– utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO.

**2. W sferze działań niemilitarnych:**

a) *na terytorium kraju:*

– przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego;

– wypracowanie i doskonalenie zasad i sposobów działania oraz współdziałania między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych RP, a terenową administracją rządową i samorządową w zakresie likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych;

b) *poza granicami kraju:*

– przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub funkcji obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ;

– utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i pomocy humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub w najbliższym otoczeniu Polski.

Tak określone cele szkoleniowe mogą być osiągane w toku szkolenia strategiczno-operacyjnego i operacyjno-taktycznego realizowanego w systemie sojuszniczym i narodowym<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Halik, *System szkolenia...*, cz. II, wyd. cyt., s. 34.

<sup>2</sup> Tamże, s. 8.

**Mjr dr inż. Marek STRZODA**  
ZAKŁAD TEORII ZARZĄDZANIA  
I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW  
Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWLąd AON

## **WSPÓŁCZESNE METODY DOSKONALENIA KADR W ORGANIZACJI**

Funkcjonowanie współczesnych organizacji determinuje ich ciągłą zmianę i rozwój. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy spełnione zostaną warunki, dzięki którym w zależności od swojej specyfiki oraz profilu sprostają one konkurencji, osiągną wymagany poziom działalności lub zrealizują stawiane przed nimi cele. Działalność ta wymaga posiadania różnorodnych zasobów, z których jako najważniejszy wymienić należy personel.

Nowe wyzwania organizacyjne stawiają przed nim coraz bardziej skomplikowane zadania. Aby je realizować, a jednocześnie nadarzać za nowościami, członkowie organizacji powinni być ludźmi posiadającymi odpowiednie kwalifikacje i umiejętności, a jednocześnie być oddanymi, pełnymi innowacyjności, zapału i przedsiębiorczości. Można oczywiście przedstawić szereg innych cech, jakimi charakteryzować powinien się idealny pracownik. Należy jednak zwrócić uwagę na podstawowy wręcz wymóg: pracownik powinien posiadać kwalifikacje umożliwiające funkcjonowanie w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia. Musi, więc śledzić kierunki jego rozwoju oraz przewidywać mogące mieć w przyszłości wydarzenia oraz ich skutki. W znacznej mierze determinują one cechy oraz umiejętności, jakie powinien posiadać pracownik chcący sprostać wyzwaniom współczesności i przyszłości. Wymienione warunki wpływają na wszystkie działania organizacyjne zmierzające do wypełnienia treścią funkcji personalnej firm.

W swojej działalności każda organizacja stara się w pierwszym rzędzie wykorzystać posiadane już zasoby ludzkie. W konkretnej firmie zasoby te tworzą wszyscy zatrudnieni, których zdolności i umiejętności decydują o bieżącej i przyszłej gotowości do realizacji stawianych przed nimi zadań. W wielu publikacjach zwraca się uwagę, że zasoby personalne organizacji stanowią jej najcenniejszy kapitał. O jego wartości decydują między innymi: zdrowie, zdolności, cenione wartości, poziom rozwoju moralnego, wiedza ogólna i specjalistyczna, doświadczenie, umiejętności praktyczne, motywacja do pracy oraz motywacja do rozwoju zawodowego.<sup>1</sup>

Poszczególne wypadkowe potencjału personalnego są niejako łącznikami pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością organizacji. Warunki bieżące, prognozy, cele oraz inne elementy wytyczają działania, jakie należy podjąć, aby kształcić i doskonalić pracowników. Idealnym rozwiązaniem jest ujęcie tej działalności jako jeden z ważniejszych elementów strategii rozwoju organizacji. Stanie się ona wtedy ciągiem zaplanowanych i systematycznych poczynań zmierzających do podniesienia poziomu wiedzy pracowników, rozwinięcia ich umiejętności radzenia

---

<sup>1</sup> M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy*, w *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002, s. 364.

- organizowanie działań w ramach ugrupowania strategicznego, operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie;
- współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej, organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego;
- osiągnięcie i ugruntowanie interoperacyjności w realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych, zarówno na terytorium kraju jak i poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych;
- kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych dowództw i wojsk w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów) i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie;
- wewnętrzne zgrywanie struktur dowództw w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.

Metody podające polegają na przekazywaniu pracownikom gotowej wiedzy teoretycznej i praktycznej. Koncentrują się na poszerzaniu i aktualizacji wiedzy, w mniejszym stopniu służą kształtowaniu umiejętności, postaw i nawyków. Wiedza powinna być odpowiednio dobrana, usystematyzowana i przekazana w możliwie klarowny sposób. Przebieg zorganizowanego procesu szkolenia pracowników w toku podającym obejmuje następujące etapy<sup>1</sup>:

- przygotowanie słuchaczy na przyjęcie nowych treści (podanie celów i planu szkolenia, wytworzenie motywacji do przyjmowania treści);
- podanie materiału informacyjnego we fragmentach (etap analizy problemu);
- stopniowe przyswajanie przez słuchaczy przekazanej wiedzy (zapamiętywanie);
- podsumowanie, tj. zwrócenie uwagi na kluczowe treści (etap syntezy);
- kontrola przyswojonych treści i ewentualne uzupełnienie braków.

Podające metody szkolenia zawodowego podzielić można na:

- metody proste – gdzie przekaz jest krótki, sposób przekazu luźny, nie usystematyzowany (np. porada, wyjaśnienie, opis);
- metody złożone, – w których przekaz jest dłuższy, wiedza jest uporządkowana, przekazywana w sposób planowy (prelekcja, wykład).

Metody problemowe, zwane też poszukującymi, zakładają, że proces zdobywania i utrwalania wiedzy odbywa się poprzez formułowanie i rozwiązywanie problemów. W odróżnieniu od metod podających ładunek uzyskiwanej wiedzy może być niniejszy, ale prócz niej pracownik wynosi ze szkolenia również umiejętności analizy sytuacji, sformułowania i rozwiązania problemu, które może wykorzystać w przyszłości. W swojej istocie metody problemowe zakładają aktywną rolę pracownika w całym procesie szkolenia, podczas gdy w metodach podających rola ta jest raczej bierna. W toku problemowym szkolenia czynności analizy i syntezy rozłożone są na kilka etapów. Przyswajanie treści i umiejętności odbywa się systematycznie w całym procesie, głównie poprzez wykonywanie różnych czynności.

Model przebiegu szkolenia pracowników przy zastosowaniu metod problemowych obejmuje następujące etapy:

- uświadomienie szkolonym faktu występowania danego problemu;
- formułowanie problemu (analiza problemu);
- poszukiwanie rozwiązań problemu, generowanie pomysłów;
- przeprowadzenie analizy i oceny opracowanych wariantów rozwiązania problemu;
- wybór rozwiązania najlepszego;
- podsumowanie (synteza zdobytej wiedzy i umiejętności);
- kontrola nabytej wiedzy i umiejętności, formułowanie wniosków na przyszłość.

Metody problemowe można stosować w szkoleniu tak pojedynczych osób, jak i grup pracowników. Najlepsze rezultaty dają one w szkoleniach grupowych, gdyż praca grupowa sprzyja twórczemu myśleniu, projektowaniu rozwiązań, ułatwia

---

<sup>1</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 193.

sobie w rosnących i zmiennych warunkach otoczenia bliższego i dalszego oraz wzbogacania ich walorów osobowościowych i moralnych.

Ważną rolę w doskonaleniu pracowników odgrywa ich gotowość oraz przekonanie o potrzebie rozwoju. Powinno ono wynikać zarówno z pobudek osobistych, jak również z działania organizacji w tym zakresie. Jednym z ważniejszych priorytetów kierowników wszystkich szczebli powinno być kreowanie atmosfery permanentnego rozwoju podwładnych. Muszą oni wspierać poczynania zmierzające do planowania karier i rozwoju pracowników. Traktować jednak ich należy jako rzeczywisty podmiot, który decyduje o swoim rozwoju zawodowym. Aby tak się stało każda organizacja w swojej strategii działania zawrzeć powinna element rozwoju kadr. Strategiczne podejście do tego zagadnienia powinno umożliwić przyciągnięcie, a co ważniejsze, utrzymanie pracowników. Doskonalenie pracowników powinno być stałą, zaplanowaną działalnością, której istota wyrażać się będzie w:

- wskazywaniu im atrakcyjnych i realnych kierunków rozwoju zawodowego i osobistego;
- zachęcania do połączenia dróg osiągania celów organizacji z osobistymi;
- przedstawieniu prawdopodobnych korzyści wynikających ze zdobycia nowych kwalifikacji i umiejętności;
- wspierania ich wysiłków związanych z wymogiem nieustannego uczenia się;
- realizacji działalności szkoleniowej wynikającej z celów określonych w przyjętej strategii doskonalenia pracowników.

W działalności szkoleniowej realizowanej w organizacji stosuje się różnego rodzaju metody i techniki. Przez metodę szkolenia rozumie się świadomie i systematycznie stosowany sposób przekazywania pracownikom wiedzy zawodowej, doskonalenia ich umiejętności oraz kształtowania właściwych postaw wobec pracy, firmy, przełożonych, klientów i współpracowników. Ich zastosowanie wynika przede wszystkim z analizy potrzeb szkoleniowych, celów stawianych przed szkoleniem, specyfiki przekazywanych treści oraz posiadanych możliwości.

Niezależnie od tych warunków zastosowane metody oraz treści kształcenia powinna prowadzić do transferu nabytych umiejętności do praktyki organizacyjnej. W innym przypadku doskonalenie jest celem samym dla siebie lub nakierowanym na partykularne potrzeby danego członka organizacji.

Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, iż metody wykorzystywane w procesie doskonalenia personelu można klasyfikować i przedstawiać stosując różne kryteria.

Na gruncie teorii dydaktyki metody doskonalenia dzieli się najczęściej za pomocą dwóch kryteriów: ze względu na sposób przyswajania przez człowieka wiedzy i umiejętności oraz ze względu na etap procesu nauczania (uczenia się). W pierwszym podziale wyodrębnia się metody: podające, problemowe, eksponujące oraz praktyczne. W drugim - metody oparte na obserwacji i pomiarze, słowie i czynnościach praktycznych<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. W. Pomykała, Fundacja Innowacja, Warszawa 1997, s. 354.

Kolejnym argumentem przemawiającym za jednoczesnym stosowaniem różnych metod doskonalenia pracowników jest to, iż szkoleniem najczęściej objęta jest grupa pracowników reprezentujących rozmaite typy osobowe. W znacznej mierze posiadają oni różną szybkość uczenia się oraz sprawność intelektualną, co sprawia, że przyswajają wiedzę i nowe umiejętności w różnym tempie. Są wśród nich wzrokowcy, słuchowcy oraz praktycy, którzy najczęściej wynoszą ze szkolenia w bezpośrednim działaniu zwłaszcza, gdy mogą wcielić się w jakąś rolę i osobiście rozwiązywać dane zadanie.

Inną przesłanką jest to, iż proces szkolenia zawiera zazwyczaj elementy informacyjne (wiedzę), czynnościowe (praktyka) i emocjonalno-wolicjonalne (wartości). Zróżnicowane proporcje tych elementów wynikają zazwyczaj z celi, jakie chcemy osiągnąć, specyfiki (tematu) szkolenia oraz składu uczestników. Determinują dobór metod, jakie zostaną zastosowane w szkoleniu.

### **Wybrane metody szkolenia w miejscu pracy**

#### ***Szkolenie na stanowisku pracy***

Termin „szkolenie na stanowisku pracy” oznacza wszelkie sformalizowane i niesformalizowane formy stałego, powtarzalnego lub doraźnego schematu postępowania czy procedury oraz rodzaje szkolenia, jakie można zastosować w miejscu pracy. Ma to miejsce zarówno podczas wprowadzania nowego pracownika na dane stanowisko, jak też podczas wykonywania pracy. Takie szkolenie, bądź doskonalenie, może dotyczyć:

- wyjaśnienia pracownikowi, na czym polegają jego zadania i obowiązki;
- zaprezentowania pracownikowi sposobu obsługi maszyny lub urządzenia;
- zademonstrowanie przez szefa, doświadczonego kolegę lub zewnętrznego instruktora sposobu wykonywania różnych czynności, zabiegów i działań;
- oceniania przez przełożonego przebiegu pracy podwładnego i jej efektów;
- udzielania pracownikowi porad lub wskazówek;
- organizowania przez kierownika spotkań dyskusyjnych poświęconych analizie, ocenie i usprawnianiu metod pracy.

Tego typu działania rutynowo powinien podejmować każdy przełożony wobec podległych mu pracowników. Z kolei udzielanie wsparcia, dobrej rady i pomocy młodszym kolegom, aczkolwiek nie jest regułą, zalicza się do norm etycznych i obyczajowych. W codziennej działalności firmy szkolenie w miejscu pracy odgrywa ogromną rolę, gdyż znaczna część działań o charakterze szkoleniowym jest prowadzona w tym właśnie trybie. Oczywiście nie wszyscy sobie z tego zdają sprawę. Część menedżerów wręcz uważa, że ta metoda doskonalenia nie należy do ich obowiązków. W efekcie poświęcają swym podwładnym mało czasu, nie oceniają ich, a winą za błędy, słabą wydajność i jakość pracy obarczają wyłącznie pracowników. W celu podniesienia rangi takiego szkolenia można:

- ująć obowiązek prowadzenia instruktażów, konsultacji oraz doradzania w zakresach obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych;

przeprowadzanie oceny, aktywizuje i wyzwala konkurencję. Do głównych metod problemowych zaliczają się: metodę przypadków, metodę sytuacyjną oraz gry dydaktyczne.

Trzecia grupa metod szkoleniowych to metody eksponujące, oparte na prezentacji i obserwacji. W metodach tych szkolący demonstruje, prezentuje pracownikom jakieś treści, rzeczy, sytuacje, zjawiska i procesy w naturze lub w formie przetworzeń i modeli (rysunków, makiet, zdjęć, filmów). Szkolony pracownik dokonuje obserwacji, oglądu, a często również pomiaru przedmiotu prezentacji, np. zapoznaje się z jego strukturą, schematem działania, identyfikuje i ocenia inne jego cechy. Eksponowanie jest metodą doskonale uzupełniającą metody słowne i szybko przynoszącą rezultaty. Nie wszystko, bowiem daje się opisać słowami. W wielu przypadkach przygotowana dobrze prezentacja może zastąpić wiele stron opisu słownego. Stosowanie prezentacji w szkoleniach ma również tę zaletę, że - jak wykazują badania - najwięcej informacji człowiek pobiera z otoczenia za pomocą zmysłu wzroku i te najlepiej zapamiętuje. Jednoczesne oddziaływanie słowem na dwa zmysły - słuch i wzrok - sprzyja odbiorowi treści i ich zapamiętywaniu, pozwala też na dwukierunkowe komunikowanie między prowadzącym szkolenie a jego odbiorcą. Słowa, (ale tylko) służą prowadzącemu do przekazu treści szkolenia, zadawania pytań słuchaczom, udzielania odpowiedzi na pytania. Podczas doskonalenia pracowników powinny być one stosowane rzadziej. Do metod słownych szkolenia zaliczyć można: opowiadania, opisy, wykłady, wystąpienia, dyskusje, pracę z podręcznikiem.

Ostatnią grupę stanowią metody praktyczne, czyli takie, w których zdobywanie wiedzy, umiejętności i kształtowanie postaw odbywa się w trakcie działania, tj. w czasie pracy zawodowej lub ćwiczeń symulujących pracę. Służą one bezpośrednio poznawaniu rzeczywistości firmy i procesów pracy i odgrywają kluczową rolę w szkoleniu zawodowym. Jest to zrozumiałe, ponieważ kompetencje pracowników są w największym stopniu uwarunkowane umiejętnościami praktycznymi. Najczęściej praktykowane są m.in.<sup>1</sup>:

- metody szkolenia w trakcie pracy: szkolenie na stanowisku pracy, zastępowanie innego pracownika, asystentura, coaching;
- metody szkolenia w oderwaniu od pracy: metoda przypadków, treningi, warsztaty, inscenizacje.

Przedstawiona klasyfikacja metod szkolenia pracowników ma głównie charakter porządkujący. W praktyce procesy nauczania rzadko opierają się na jednej metodzie czy grupie metod. Najczęściej przedsięwzięcie szkoleniowe łączy w sobie kilka metod. Wynika to z kilku powodów.

Po pierwsze, szkolenie oparte na jednej metodzie uniemożliwiłoby realizację uniwersalnych zasad nauczania. Sam wykład bez prezentacji byłby za suchy w odbiorze, mało przekonujący, oderwany od życia, nieciekawym i niezbyt zrozumiałym. Podobnie prezentacja, niepoprzedzona stosownym wprowadzeniem ogólnym mogłaby być niejasna, gdyż pewnych ważnych elementów, zjawisk, procesów (np. niektórych fragmentów procesu technologicznego) nie da się zaobserwować, trzeba o nich opowiedzieć. Także ćwiczenia praktyczne należy wkomponować w szerszy kontekst sytuacyjny oraz zakończone sformułowaniem stosownych wniosków. W innym przypadku może zostać odebrane jako dobra zabawa lub strata czasu.

<sup>1</sup> Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 195.

wówczas zaangażowanie w ten proces wszystkich zainteresowanych kierowników. Rotację stosuje się wobec jednego pracownika lub całej grupy. Lepszy jest drugi sposób, gdyż powoduje jedynie wymianę obsady stanowisk pracy, bez konieczności tworzenia i likwidowania stanowisk czy też utrzymywania stanowisk nieobsadzonych (wakatów). Stosowanie tej metody powinno być starannie przemyślane oraz zaplanowane. Stwierdzono, że zbyt duża częstotliwość zmian w obsadzie stanowisk zazwyczaj czasowo dezorganizuje pracę komórek organizacyjnych, w których ją zastosowano.

Rotację na stanowiskach pracy traktuje się, jako ważny czynnik rozwoju osobistego i zawodowego. Zastosowana wobec nowo przyjętych pracowników może być sposobem na gruntowne zapoznanie z organizacją lub danym obszarem problemowym. Dla pracownika z pewnym stażem pracy w organizacji rotacja może wchodzić w zakres ich przygotowania do przejścia na inne stanowisko. W wypadku osób zakwalifikowanych do rezerwy kadrowej rotacja jest jednym z elementów przygotowywania ludzi do awansów kierowniczych, zwłaszcza w systemach tzw. rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze.

Przeprowadzenie rotacji na stanowiskach pracy powinno wynikać z rzeczywistych potrzeb organizacji lub jej części. Działania w tym zakresie powinny rozpocząć się od rozmowy z pracownikiem. Jej celem musi być przedstawienie celu rotacji oraz określenie zakresu wiedzy, doświadczeń, umiejętności, jakie w jej wyniku powinien uzyskać pracownik. Kolejną czynnością to opracowanie planu rotacji. Określa się w nim listę stanowisk pracy, przez które pracownik powinien przejść, kolejność ich obejmowania oraz czas pozostawania na stanowiskach. Plan rotacji powinien być skonsultowany z zainteresowanymi kierownikami komórek organizacyjnych, w których strukturze znajdują się wybrane stanowiska. Obejmując kolejne stanowiska pracownikowi udzielić należy instruktażu oraz zastosować metodę szkolenia na stanowisku pracy.

Pozostawanie pracownika na stanowisku pracy w ramach rotacji nie powinno być zbyt długie i wynosić maksymalnie kilka miesięcy. Poza dostarczeniem wiedzy i nowych doświadczeń zaletą rotacji jest wzmocnienie więzi pomiędzy pracownikami różnych komórek organizacyjnych oraz rozwijanie elastyczności i uniwersalizmu pracowników.

Niewątpliwą wadą tej metody jest możliwość wystąpienia braku identyfikacji pracownika z powierzonym mu zakresem spraw, na skutek krótkiego i przejściowego charakteru pracy, brak możliwości pełnego wykorzystania przez pracownika zdobytej wiedzy, doświadczeń i umiejętności, a także niebezpieczeństwo popełniania błędów i włączenia w system rotacji słabych pracowników. Część przedstawionych powyżej zjawisk negatywnych nie występuje, jeśli pracownik ma świadomość, po co realizowana jest rotacja w odniesieniu do jego osoby.

### ***Zastępowanie kierownika***

Interesującym sposobem poszerzania umiejętności jest także pełnienie funkcji zastępcy kierownika. Może to mieć miejsce w sytuacjach wyjazdu wyjazd przełożonego na delegację, jego urlopu, choroby lub innych przyczyn jego nieobecności. Metodę tę stosować można także w sytuacji, gdy kierownik nie opuszcza czasowo swojego stanowiska. Następuje wtedy najczęściej delegowanie

- oceniać kadre z realizacji tego obowiązku;
- wspierać i nagradzać menedżerów oraz doświadczonych pracowników realizujących tę formę doskonalenia;
- opracować i upowszechniać zasady etyczne postępowania wobec nowych oraz niedoświadczonych pracowników.

### ***Powierzanie zadań specjalnych***

Zadania specjalne to czynności, które nie należą do zakresu rutynowych zadań i obowiązków pracownika, a są mu powierzane w celu zbadania jego możliwości oraz stworzenia warunków sprawdzenia się. Umożliwia to zetknięcie się z nowymi problemami, ludźmi, metodami pracy, sprawdzenie się w pracy koncepcyjnej, twórczej, a nawet wykonywanie pewnych zadań o charakterze kierowniczym. Do typowych zadań specjalnych można zaliczyć:

- rozmaite opracowania merytoryczne (analizy, projekty, opinie, programy);
- pracę w zespołach zadaniowych i komisjach;
- przygotowanie i kierowanie nieskomplikowanymi przedsięwzięciami (zorganizowanie seminarium, konferencji; przygotowanie wystąpienia; opracowanie i wygłoszenie wykładu; zapoznanie współpracowników z nowościami itp.);
- zgromadzenie materiałów na dany temat;
- wysłanie pracownika w delegację w celu załatwienia określonej sprawy (rozpoznania sytuacji, przeprowadzenia rozmów, wizytacji, udział w konferencji itp.).

W zależności od pilności, trudności oraz odpowiedzialności powierzanego zadania specjalnego przełożony może przeprowadzić instruktaz wyjaśniający, co, oraz jak należy wykonać. Jednak zbyt szczegółowe określenie poszczególnych zagadnień pozbawia kierownika możliwości sprawdzenia inwencji, samodzielności i zaradności pracownika. Z drugiej zaś strony nie udzielenie instruktazu może spowodować wystąpienie szeregu niedociągnięć. Pracownik nie mając odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia, musi mieć, więc prawo do popełniania błędów. Patologią są sytuacje, w których przełożeni traktują zadania specjalne jako dobry sposób na pozbywanie się niewygodnych pracowników. Określają oni zadanie niewykonalne, a niepowodzenie jest wtedy pretekstem do zwolnienia.

### ***Rotacja na stanowiskach pracy***

Metoda ta daje przełożonym duże możliwości szkoleniowe. Polega ona na planowym przechodzeniu pracownika przez kilka stanowisk pracy. Nie jest nią jednak przenoszenie pracownika na coraz to inne stanowiska tylko, dlatego że, nie ma co z nim zrobić lub że się na nich nie sprawdza. Rotacja powinna być zamierzonym i celowym działaniem o charakterze szkoleniowo – rozwojowym. Stosownie do zakładanych celów obejmuje się nią tę część pracowników, którzy objęci są programem doskonalenia lub przygotowujący są do objęcia stanowisk kierowniczych. Rotację można prowadzić zarówno na stanowiskach szeregowych, jak i kierowniczych, w ramach tej samej komórki organizacyjnej (i wtedy kieruje nią szef komórki) lub pomiędzy komórkami, a nawet pionami organizacyjnymi. Konieczne jest

- prowadzenie korespondencji;
- zbieranie informacji;
- wizytowanie jednostek organizacyjnych i agend organizacji w zastępstwie szefa;
- pełnienie funkcji łącznika i przedstawiciela;
- prowadzenie planu dnia przełożonego;
- umawianie szefa z klientami, kontrahentami, załatwianie z nimi niektórych spraw w zastępstwie szefa;
- przyjmowanie gości, delegacji oraz opieka organizacyjna nad nimi itp.

Szkoleniowy wymiar asystentury polega na poznaniu zakresu obowiązków oraz możliwości obserwowania kierownika w działaniu. Następuje wtedy stopniowe wdrażanie się do pracy na stanowisku kierowniczym poprzez wykonywanie powierzonych zadań, w szczególności niektórych czynności w zastępstwie przełożonego. Najczęściej zakres tego, czego asystent się nauczy, zależy zarówno od niego samego, ale także od szefa. Zwłaszcza jego kompetencji oraz gotowości powierzenia asystentowi szerokiego i trudnego zakresu działania. Metoda ta pozwala na nabycie szeregu umiejętności oraz wszechstronnego poznania danej komórki lub całej organizacji. Zasadnicze niebezpieczeństwo związane z asystenturą polega na możliwości uczenia się na złych przykładach oraz przejęcia złych nawyków, których osoby na stanowiskach kierowniczych mogą nie być świadome lub ich nie dostrzegać.

### **Coaching**

Coaching jest metodą szkolenia wewnętrznego prowadzonego w układzie – jeden szkolony pracownik – jeden szkolący (ang. *coach* - trener). Szkolonym może być osoba z dowolnego szczebla organizacji: szeregowy pracownik, kierownik, ale i naczelny szef firmy. W każdym z tych przypadków indywidualnie dobiera się trenera. Praktyka zarządzania wskazuje, że może to być osoba z danej organizacji (*coaching wewnętrzny*), albo osoba z zewnątrz – profesjonalny doradca (*coaching zewnętrzny*). W wypadku szkolenia szefów naczelnych trenerem jest zawsze wykwalifikowany doradca. Coaching ma wiele wspólnego z profesjonalnym treningiem sportowym. Zastosowanie tej metody ma pozwolić na osiągnięcie ściśle określonych rezultatów. Treścią doskonalenia jest zazwyczaj udoskonalenie umiejętności pracownika i uzyskanie poprawy jego wyników w danym obszarze działalności. Proces doskonalenia metodą coachingu obejmuje następujące fazy:

- trener obserwuje pracownika w działaniu, ocenia jego wyniki i uświadamia słabe punkty;
- w czasie wspólnej rozmowy trener ustala z pracownikiem program doskonalenia cech, umiejętności, sprawności;
- realizowanie planu doskonalenia pracownika za pomocą rozmaitych technik, trener obserwuje ćwiczenia pracownika i udziela wskazówek i rad, co należy poprawić, co zmienić;
- ocena końcowa z punktu widzenia celów planu, po nabyciu przez pracownika określonego poziomu wiedzy lub umiejętności.

Cykl coachingu trwa do momentu uzyskania przez pracownika określonego poziomu umiejętności, po czym następuje analiza wyników i proces się powtarza.

swojemu zastępcy, lub innemu pracownikowi, część swych uprawnień. Dotyczy to jednak tej ich części, która nie jest zastrzeżona przez zwierzchnika. W ten sposób nawet w czasie obecności szefa istnieje możliwość doskonalenia innych.

Stworzenie możliwości zastępowania kierownika poprzez delegowanie uprawnień może przynieść dla organizacji, danego kierownika oraz podwładnego szereg korzyści. Zaliczyć do nich można między innymi<sup>1</sup>:

- odciążenie kierownika od niezbyt istotnych, ale pracochłonnych zajęć;
- przyspieszenie podejmowania decyzji;
- wyzwolenie inicjatywy podwładnych;
- możliwość pełniejszego wykorzystania potencjału tkwiącego w ludziach;
- przygotowanie zastępcy lub innego pracownika do przyszłego awansu;
- wpływ na rozwój i doskonalenie pracowników.

Jak każda metoda, także ta posiada obszary potencjalnych zagrożeń. Ryzyko związane z delegowaniem uprawnień dotyczy przede wszystkim możliwości popełnienia błędów oraz związanych z tym konsekwencji, utraty kontroli nad pewnymi sprawami oraz utraty wykwalifikowanego pracownika w przypadku jego odejścia z firmy.

Pamiętać także należy, aby zastępowanie kierownika nie polegało na rzucaniu danego pracownika na „głęboką wodę”. Nie jest także wskazane by obdarzyć go całkowitym zaufaniem oraz pozostawić pełną swobodę. Należy wypracować zasady monitorowania oraz nadzoru nad poszczególnymi poczynaniami zastępującej osoby. W każdym, bowiem przypadku odpowiedzialność za błędy zastępcy ponosi szef delegujący władzę. Kierownik powinien obserwować poczynania zastępcy, oceniać go i udzielać pomocy. Błędem jest także stałe i nadmierne ingerowanie kierownika w kompetencje przekazane zastępcy. Jego ubezwłasnowolnienie prowadzi, bowiem do iluzji sprawowania władzy w delegowanym zakresie i wypacza ideę tej metody szkolenia.

### *Asystentura*

Szczególnie efektywnym sposobem zdobywania wiedzy o danym zakresie i sposobie realizacji zadań, przy jednoczesnym nabywaniu szeregu umiejętności jest asystentura. Można ją traktować jako funkcję pomocniczą w realizacji zadań poszczególnych zadań funkcyjnych, z drugiej strony można uznać jako metodę szkoleniową. Dla wielu zawodów pełnienie funkcji asystenta jest wręcz początkowym etapem kariery zawodowej. Praktyka zarządzania wskazuje, że znaczny procent asystentów szefów po krótkim okresie pracy uzyskuje stanowisko kierownicze.

W zależności od roli oraz specyfiki kierownika, którego pracownik może być asystentem, do jego głównych zadań może należeć<sup>2</sup>:

- obsługa zebrań (narad, posiedzeń, konferencji), w tym: przygotowanie organizacyjne, przygotowanie materiałów, protokołowanie;

<sup>1</sup> J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2001, s. 71-84.

<sup>2</sup> Pawlak Z., *Personalna funkcja ...*, s. 199.

- cel takiej działalności;
- kto może być mentorem, kto powinien być podopiecznym;
- w jaki sposób oraz w jakim zakresie powinna przebiegać współpraca mentora i podopiecznego;
- sposób oceny działalności mentora;
- pakiet nagród przyznawanych mentorom za pracę;
- zakres i sposób szkolenia i doskonalenia kandydatów na mentorów.

Opieka sprawowana przez mentora jest zadaniem długotrwałym, realizowanym ciągle nawet na przestrzeni kilku lat. Kształtowanie rozwoju zawodowego pracownika jest realizowane, aż do osiągnięcia przez podwładnego takiego poziomu, na którym mentor jest już nieprzydatny. Relacje pomiędzy mentorem, a jego podopiecznym kształtowane są przez ich codzienne kontakty oraz wspólne uzgodnienia. Zakres wzajemnej współpracy może obejmować:

- ułożenie z podopiecznym planu jego rozwoju oraz kariery;
- przekazywanie wiedzy zawodowej;
- dzielenie się doświadczeniami;
- ćwiczenie z podopiecznym pewnych umiejętności;
- informowanie o organizacji, specyfice komórki organizacyjnej oraz danym stanowisku pracy;
- ocenianie i udzielanie wskazówek, jak radzić sobie z problemami (ale nie rozwiązywanie problemów za pracownika);
- pomoc merytoryczna przy realizowaniu zadań (opracowywaniu projektów).

Dla efektywnego funkcjonowania organizacji wewnętrzne wspieranie rozwoju młodych oraz niedoświadczonych pracowników przynosi wiele korzyści. Dzięki mentoringowi w firmie pozostaje wiedza praktyczna i umiejętności, które mogłyby przepaść wraz z odejściem wybitnych fachowców, a zostaje ona zainwestowana w rozwój talentów oraz umiejętności pracowników.

Praktyka zarządzania dowodzi, że rola mentora jest w wielu przypadkach źródłem satysfakcji oraz cenną okazją do przekazania wiedzy i doświadczenia.. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy podopieczny odnosi sukces oraz zaczyna dorównywać, a nawet przerastać mistrza. Dla pracowników objętych mentoringiem jest to szansa na szybszy, ukierunkowany, systematyczny oraz metodyczny rozwój.

Pomimo wielu korzyści mentoring stwarza także pewne niebezpieczeństwa. Mogą nimi być między innymi:

- niebezpieczeństwo powstawania nieformalnych układów protekcyjnych;
- ryzyko upowszechniania się w firmie złych wzorców działania, powielania błędów;
- niebezpieczeństwo zaszkodzenia karierze podopiecznego przez źle dobranego opiekuna i odwrotnie - niebezpieczeństwo zaszkodzenia pozycji mentora przez nieodpowiednie i nieodpowiedzialne działania protegowanego.

Kolejny cykl może być ukierunkowany na dalsze doskonalenie danej cechy (sprawności czy umiejętności) bądź na doskonalenie innych cech. Coaching może być procesem wielokrotnie powtarzanym. Współpraca pomiędzy trenerem, a pracownikiem może przybierać różne formy. Najczęściej stosowane są dwa modele postępowania:

- instruktażowy, nazywany też „prowadzeniem za rękę”, który stosowany jest wobec mało doświadczonych pracowników i polega na tym, że trener dokładnie wyjaśnia lub pokazuje pracownikowi, co i jak ma robić;
- tzw. „wolnej ręki”, w którym rola trenera ogranicza się jedynie do zadawania pracownikowi pytań, prowadzenia obserwacji, oceniania wyników, udzielania informacji zwrotnych; praktykowany na ogół z osobami bardziej doświadczonymi.

Coaching stawia duże wymagania przed trenerem. Musi on posiadać umiejętności dydaktyczne i być otwartym na współpracę z podopiecznym. Ważny jest także jego autorytet podbudowany wiedzą, umiejętnościami, osiągnięciami osobistymi i zaangażowaniem. Przy odpowiednio wysokim poziomie umiejętności trenera oraz posiadaniu przez niego wiedzy w zakresie dynamiki zespołu możliwe jest zastosowanie coachingu w odniesieniu do grupy pracowników lub danej komórki organizacyjnej. Założenia i zasady tej formy doskonalenia są takie same jak coachingu indywidualnego. Zastosowanie tej formy w zespołach jest jednak zdecydowanie trudniejsze. Wymaga, bowiem od trenera pracy zarówno z zespołem, jak i z każdym pracownikiem z osobna.

### *Mentoring*

Jest to metoda długotrwałego kształtowania umiejętności zawodowych i rozwoju kariery poprzez stałą współpracę niedoświadczonego pracownika z osobą doświadczoną – mentorem. Powinna nim być osoba posiadająca rzeczywiste osiągnięcia zawodowe, ciesząca się szacunkiem w środowisku, mogąca być autorytetem dla nowych pracowników. Powinna także posiadać zdolności wychowawcze, motywację do przekazywania wiedzy i doświadczenia, a także poświęcenia swego czasu innym. Nie powinien to być bezpośredni przełożony, gdyż pozostali pracownicy mogą potraktować współpracę przełożonego z jednym z nich jako protekcję. Może to także powodować niezadowolenie i wywoływać konflikty. Istnieje pogląd, że mentor powinien zajmować stanowisko, co najmniej o dwa szczeble wyższe niż podopieczny<sup>1</sup>.

Mentoring może być wewnętrzny, gdy opiekun jest pracownikiem danej firmy, lub zewnętrzny, gdy pochodzi on spoza firmy. Może mieć też charakter formalny, kiedy mentor jest powołany przez organizację w celu sprawowania opieki nad pracownikiem, lub nieformalny. Opiekunem staje się wtedy jeden z pracowników, który samorzutnie wybiera sobie jednego lub kilku podopiecznych i przekazuje im swoją wiedzę i umiejętności. Mentoring formalny jest stosunkowo nową metodą doskonalenia i rozwoju kadr.

Niektóre organizacje tworzą na własny użytek system mentoringu, który określa między innymi:

---

<sup>1</sup> *Praktyka kierowania*, pod red. D.M Stewart, PWE, Warszawa 1994, s. 283.

miejsce do zabierania głosu itp. Inną formą seminarium jest dyskusję panelowa. W jej ramach tzw. moderator wprowadza słuchaczy w problem, następnie kilkusobowa grupa specjalistów (lub przedstawicieli audytorium), tzw. panelistów, przedstawia indywidualne stanowiska w danej sprawie. Prowadzona jest później między nimi dyskusja, do której w miarę upływu czasu włączają się obserwujący ją członkowie audytorium. Kończą ją podsumowania panelistów i moderatora.

Z uwagi na znaczną liczbę osób seminarium może także przybrać formę dyskusji grupowej. W jego trakcie duża grupa osób zostaje podzielona na mniejsze zespoły, a następnie w oddzielnych pomieszczeniach uczestnicy prowadzą dyskusje na dany temat. Po zakończeniu tej części wszyscy uczestnicy wracają do wspólnej sali, gdzie liderzy poszczególnych grup prezentują stanowisko zespołów i prowadzona jest dalsza dyskusja już na szerszym forum.

Seminarium oraz prowadzona w jego trakcie dyskusja wymagają wprowadzenia, czyli przedstawienia zagadnienia lub problemu. Można także dostarczyć uczestnikom szkolenia materiału pisemnego przed spotkaniem. Ze względu na element improwizacji, gdyż nigdy nie wiadomo, jak potoczy się dyskusja, konieczne jest nie tylko precyzyjne sformułowanie tematu dyskusji, ale również czasu trwania i celu, do jaki należy osiągnąć. Szczególnie istotna jest w tym przypadku organizacyjna rola prowadzącego, który zachęca do zabierania głosu, udziela głosu, pilnuje czasu oraz kierunku dyskusji oraz dokonuje podsumowania. Dyskusja jest szczególnie efektywna wtedy, gdy uczestnicy szkolenia reprezentują zróżnicowany poziom wiedzy na dany temat.

### ***Metoda sytuacyjna***

Jest to najprostsza metoda aktywizująca. Umożliwia opanowanie umiejętności rozwiązywania problemów i decydowania, w tym analizy sytuacji, identyfikacji i formułowania problemu, generowania pomysłów jego rozwiązania, oceniania i dokonywania wyborów. Metoda ta nie musi zakładać zdobywania przez słuchaczy nowej wiedzy, ale może być nastawiona na wykorzystanie wiedzy posiadanej, kształtowanie umiejętności podchodzenia do problemów. Jako metoda ćwiczenia umiejętności analizy i syntezy oraz umiejętności decyzyjnych, jest jedną z głównych metod szkolenia kadr kierowniczych.

Szkolenie przebiega w trybie problemowym (poszukującym), a zajęcia mogą być prowadzone w jednym lub kilku zespołach. Na początku spotkania prowadzący przedstawia słuchaczom obszerny opis jakiejś sytuacji, najczęściej w formie pisemnej. Opis może obejmować od kilku do kilkudziesięciu stron i zawiera zwykle kompletny zbiór informacji. Uczestnicy zajęć w pierwszym etapie analizują sytuację, po to, aby zidentyfikować i sformułować problem. Następnie poszukują sposobów jego rozwiązania, dokonują ich oceny i wyboru najlepszego. W ten sposób droga całego toku zajęć prowadzi od analizy do syntezy. Podsumowanie powinno zwrócić uwagę na jakość i efektywność prac prowadzonych w poszczególnych etapach, jak również na jakość ostatecznego zaakceptowanego rozwiązania.

Sytuacja, która jest przedmiotem pracy, może być rzeczywista lub fikcyjna. Walorem sytuacji rzeczywistych jest ich silniejszy związek z życiem, mankamentem - trudność w zebraniu wszystkich informacji oraz opracowaniu dobrego opisu. W wypadku sytuacji fikcyjnych zaletą jest duża szansa opracowania opisu dobrego od

## Wybrane metody szkolenia poza miejscem pracy

### Wykład

Wykład jest jedną z najbardziej popularnych podających metod nauczania, stosowaną głównie w kształceniu akademickim, ale często także wykorzystywaną w ramach zawodowego szkolenia specjalistycznego. Polega na ustnym przekazywaniu przez wykładowcę odpowiednio przygotowanych, usystematyzowanych wiadomości, które słuchacze odbierają, notują i zapamiętują. Istnieje kilka rodzajów wykładu<sup>1</sup>:

1) ze względu na rodzaj przekazywanych treści:

- wykład kursowy - systematyczny kurs z danego przedmiotu,
- wykład monograficzny - szeroka prezentacja jakiegoś zagadnienia,

2) ze względu na sposób prowadzenia:

- wykład konwencjonalny - podawanie słuchaczom treści do zapamiętania,
- wykład problemowy - przedstawienie jakiegoś zagadnienia, sposobów jego rozwiązania oraz wyników, do których doprowadziło rozwiązanie,
- wykład konwersatoryjny - przeplatanie treści z dyskusją.

Rola wykładowcy jest czynna. Przekaz wiadomości prowadzony jest za pomocą żywego słowa wspartego najczęściej wizualnym, multimedialnym przekazem. Rola słuchaczy jest na ogół (poza wykładem konwersatoryjnym) bierna. Warunkiem skuteczności tej metody jest umiejętność skupienia uwagi słuchaczy na treściach wykładu. Osiąga się to przez wzbudzenie ich zainteresowania. Istotną pomocą w odbiorze przekazywanych przez wykładowcę treści są przykłady oraz środki techniczne, jak: tablice, rzutniki slajdów, ekspozyty, plansze. Konieczność sporządzania notatek, zwłaszcza notowania skomplikowanych prezentacji, dekoncentruje uwagę słuchaczy i wpływa destruktywnie na zrozumienie treści wykładu, dlatego pożyteczne jest przekazywanie słuchaczom kopii materiałów prezentacyjnych.

### Seminarium

Dyskusja w trakcie seminarium jest w równym stopniu metodą komunikowania pomiędzy ludźmi, oraz aktywizującą szkolenie i doskonalenie. Polega na wymianie poglądów i opinii na dane zagadnienia. Efektem seminarium jest zazwyczaj:

- wzbogacenie oraz opanowanie materiału przedstawianego w trakcie wykładu;
- zbliżenie stanowisk ludzi;
- kształtowanie umiejętności w posługiwaniu się słowem;
- umiejętność prowadzenia analiz, ocen oraz formułowania pytań i problemów;
- umiejętność udzielania odpowiedzi na pytania oraz prezentowania stanowiska w jakiejś sprawie, argumentowania itp.

Spośród różnych rodzajów seminarium wskazać można na dyskusję okrągłego stołu. Jest to swobodna, niesformalizowana i bezpośrednia wymiana poglądów pomiędzy niewielką grupą osób. Kolejną jest dyskusja plenarna – prowadzona w większej grupie. Ma ona charakter sformalizowany, gdzie przewodniczący udziela dyskutantom głosu, zabierający głos zgłaszają się, a nieraz zapisują na specjalnej liście, przestrzegany jest limit czasowy wypowiedzi, w sali może być wyznaczone

<sup>1</sup> W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1984, s. 354.

- symulacja techniczna - odbywająca się za pomocą urządzeń i środków technicznych imitujących procesy, warunki i otoczenie materialnego środowiska pracy, np. w szkoleniu pilotów symulatorów lotu samolotem;
- symulacja komputerowa - rodzaj symulacji technicznej, opartej na wykorzystaniu modeli matematycznych, komputerów i programów naśladujących procesy rzeczywiste (produkcyjne, finansowe, handlowe itp.);
- symulacja społeczna - polegająca na tworzeniu pewnych sytuacji występujących w procesach komunikowania społecznego, np. spotkanie pracownika z klientem, negocjacje handlowe.

Metoda symulacyjna zakłada stworzenie odpowiedniego opisu wirtualnej rzeczywistości tak, aby maksymalnie przybliżyć szkolonych do warunków rzeczywistych lub mogących wystąpić w przyszłości. Zajęcia szkoleniowe polegają na ćwiczeniu się w wykonywaniu określonych czynności, wdrażaniu w realizację zakładanych procedur, opanowywaniu konkretnych schematów działania. Szkolony nabywa wprawę poprzez wielokrotne powtarzanie zadań, które imitują rzeczywiste sytuacje pracy.

### ***Gry symulacyjne***

Są specyficznym rodzajem metod symulacyjnych. Zasady gry są w jakimś sensie odwzorowaniem prawideł funkcjonowania rzeczywistości. Uczestnicy szkolenia, poznając zasady gry, nabywają wiedzę o tych prawidłowościach. Prowadząc grę jej uczestnicy mają możliwość sprawdzenia nabytej wiedzy i umiejętności. Gdy w grze bierze udział kilku pracowników występuje także element rywalizacji, który mobilizuje ich do działania, sprzyja szybszemu i sprawniejszemu przyswajaniu przekazywanych treści i nabycia nowych umiejętności.

### ***Staż, praktyki***

Poznanie specyfiki realizacji zadań w innych komórkach organizacji może skutkować oddelegowaniem pracownika na staż lub praktykę. Są to dość powszechne metody doskonalenia pracowników. Mogą być realizowane w macierzystej firmie lub w innej organizacji. Stażyście powierza się realizowanie zadań typowych dla danego stanowiska pracy, jednak najczęściej pod nadzorem opiekuna. Celem stażu jest wzbogacenie umiejętności pracownika, poznanie innych elementów organizacji, zapoznanie z nowymi technologiami lub procedurami oraz rozwój osobisty szkolonego. Po zakończeniu staży formułowana jest jego ocena oraz formułowane wnioski co do dalszej kariery pracownika.

### ***Pokaz, inscenizacja***

Inscenizację oraz pokaz można zaliczyć do metod pokrewnych symulacji oraz treningom. Polegają one na odtworzeniu jakiejś zadanej sytuacji. Można to realizować indywidualnie lub zespołowo. Poszczególni pracownicy wcielają się w powierzone im role oraz odgrywają je tak jak potrafią lub zgodnie z przyjętym wcześniej scenariuszem. Oczywiście wymagają one szczególnie starannego zaplanowania i przygotowania. Celem tych metod nie jest opanowanie fragmentu jakiejś czynności,

strony dydaktycznej, wadą - sztuczność sytuacji, oderwanie jej od życia. Dlatego najlepsze opisy sytuacji bazują w części na faktach, a w części na fikcji. Dobrze opracowany opis jest realistyczny, nie zawiera żadnych elementów oceny, a jedynie samą faktografię, stanowi wyczerpującą prezentację sytuacji i nie stawia problemu wprost. Chodzi o to, aby to sami słuchacze postawili problem. Dobre opisy sytuacyjne ukazują szereg problemów powiązanych ze sobą zależnościami przyczynowo-skutkowymi, których zrozumienie wymaga dodatkowej pracy uczestników. Ponadto, poza główną częścią ukazującą pewną chronologię wydarzeń, zawierają też rozmaite dodatki i załączniki wzbogacające i uszczegółowiające niektóre elementy sytuacji.

### ***Metoda przypadków***

Podobna do sytuacyjnej i często z nią mylona jest metoda przypadków. Metoda przypadków, podobnie jak sytuacyjna, operuje tokiem poszukującym. Może być stosowana w pracy zespołowej i służy kształtowaniu umiejętności w zakresie identyfikacji problemów, ich rozwiązywania oraz podejmowania decyzji. Jest to także metoda doskonalenia kadr kierowniczych.

Przedstawiane w trakcie szkolenia przypadki mogą być rzeczywiste lub fikcyjne. Różnice dotyczą przede wszystkim opisu, na którym pracują szkoleni. W metodzie przypadków opis nie jest już tak szczegółowy i ma charakter zwięzłego tekstu. Jest to opis zdarzenia (przypadku), a nie całego splotu skomplikowanych okoliczności (sytuacja). Problem jest w nim wyraźnie zarysowany, choć nie jest określony wprost, zazwyczaj słuchacze muszą go zidentyfikować. Powinien on mieć wiele rozwiązań. Prócz tego omawiane metody różnią się, co do etapu zbierania dodatkowych informacji, nie występuje on w metodzie sytuacyjnej. Opis jest tak sformułowany, że zawiera luki informacyjne, niepozwalające na pełne zrozumienie przesłanek i motywów działania przedstawionych w nim osób oraz okoliczności i uwarunkowań zaistniałych zdarzeń. Pierwszy etap pracy nad przypadkiem polega na zbieraniu dodatkowych informacji. Uczestnicy szkolenia dostają czas na formułowanie pytań do prowadzącego, który odpowiadając, wzbogaca ich wiedzę o przypadku. Po etapie pytań uczestnicy uzupełniają swoje opisy, mogą sformułować problem i podjąć się jego rozwiązania. Dalszy przebieg metody przypadków jest podobny jak w sytuacyjnej. W podsumowaniu zajęć konieczne jest przeanalizowanie i ocenienie przebiegu fazy zbierania informacji.

### ***Metoda symulacyjna***

Symulacja jest procesem naśladowania rzeczywistości w trakcie szkolenia. W jej trakcie pracownik wykonuje czynności podobne jak w pracy zawodowej. Najczęściej nie odbywa się to na jego stanowisku pracy, lecz w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistych. Symulacje w szkoleniach prowadzi się w celu zapewnienia bezpieczeństwa szkolonych, a także - uniknięcia kosztów, jakie pociągałoby za sobą ćwiczenie w warunkach rzeczywistych. Błąd popełniony przez szkolącego się człowieka nie pociąga za sobą rzeczywistych negatywnych skutków, jego działania można wielokrotnie powtarzać, analizować oraz doskonalić.

W szkoleniu pracowników stosowane są trzy zasadnicze rodzaje symulacji. Są to<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja ...*, s. 205.

- podniesienie poziomu integracji pracowniczej;
- doskonalenie komunikacji wewnątrz zespołu;
- uczenie radzenia sobie w trudnych sytuacjach;
- osvajanie się z niebezpieczeństwem i ryzykiem;
- uczenie się przełamywania oporów wewnętrznych i strachu;
- sprawdzenie własnej kondycji fizycznej.

Zajęcia ukierunkowane są na budowanie zespołu i mają zaplanowany scenariusz. Na ich zakończenie dokonuje się stosownych analiz i omówień. Zakłada się, że brać w nich powinien udział cały personel poszczególnych komórek organizacyjnych.

Za bezpieczeństwo szkolonych odpowiada trener, który dobiera ekwipunek, udziela stosownych wskazówek oraz asekuruje ćwiczących.

### ***Treningi interpersonalny***

Jest to grupowa metoda nastawiona na doskonalenie takich umiejętności interpersonalnych, jak:

- otwarcie wobec innych;
- wyrażanie swoich uczuć w kontaktach z innymi;
- odczytywanie emocji innych;
- formułowanie i przekazywanie komunikatów.

W zajęciach powinna brać niewielka grupa osób pod kierownictwem trenera. Dążenie do naturalnego wykształcenia się grupy społecznej powoduje, iż powinien on jak najmniej ingerować w to, co dzieje się podczas szkolenia. Najczęściej zajęcia nie mają przygotowanego scenariusza, a ich przebieg jest spontaniczny. Trener może zachęcać szkolonych do działania oraz wyrażania swoich uczuć. Podczas szkolenia uczestnicy przyjąć powinni różne role zespołowe. Ich omówienie następuje po zakończeniu zajęć.

Trening interpersonalny powinien dostarczyć szkolony wielu informacji o nich samych oraz o ich relacjach z innymi. Swobodne wyrażanie opinii pozwala także na poznanie opinii formułowanych o innych uczestnikach oraz wskazuje na problemy oraz bariery w komunikowaniu oraz funkcjonowaniu powstałego zespołu.

### ***E-learning***

Jest to jedna z najmłodszych metod doskonalenia pracowników w organizacji. Jej istota wyraża się w szkoleniu na odległość za pomocą systemów informatycznych w sieci połączeń internetowych. Istota tej metody wyraża się w powszechnym dostępie do przekazywanej wiedzy niezależnie od miejsca pobytu szkolonych. Jak na razie większość online odbywa się za pomocą tekstów oraz grafik.

Pomimo niewątpliwych zalet metoda ta jest jeszcze stosunkowo droga. Jej opłacalność wzrasta wprost proporcjonalnie do liczby szkolonych. Po przekroczeniu liczby 10 tys. uczniów staje się tańsza od metod tradycyjnych<sup>1</sup>. Jest jednak bardzo wygodna oraz pozwala na dostosowanie tempa nauki do potrzeb i możliwości indywidualnych. Docelową grupą organizacji stosującą tę metodę są duże korporacje posiadające przedstawicielstwa na całym świecie, rządy oraz ośrodki akademickie.

Analiza praktyki szkoleniowej wskazuje, iż cel jaki chce osiągnąć osoba planująca i organizująca doskonalenie personelu organizacji determinuje wybór

<sup>1</sup> H. Salik, *Nauka w sieci*, Gazeta Wyborcza 22 lipca 2003.

- symulacja techniczna - odbywająca się za pomocą urządzeń i środków technicznych imitujących procesy, warunki i otoczenie materialnego środowiska pracy, np. w szkoleniu pilotów symulatorów lotu samolotem;
- symulacja komputerowa - rodzaj symulacji technicznej, opartej na wykorzystaniu modeli matematycznych, komputerów i programów naśladujących procesy rzeczywiste (produkcyjne, finansowe, handlowe itp.);
- symulacja społeczna - polegająca na tworzeniu pewnych sytuacji występujących w procesach komunikowania społecznego, np. spotkanie pracownika z klientem, negocjacje handlowe.

Metoda symulacyjna zakłada stworzenie odpowiedniego opisu wirtualnej rzeczywistości tak, aby maksymalnie przybliżyć szkolonych do warunków rzeczywistych lub mogących wystąpić w przyszłości. Zajęcia szkoleniowe polegają na ćwiczeniu się w wykonywaniu określonych czynności, wdrażaniu w realizację zakładanych procedur, opanowywaniu konkretnych schematów działania. Szkolony nabywa wprawę poprzez wielokrotne powtarzanie zadań, które imitują rzeczywiste sytuacje pracy.

### ***Gry symulacyjne***

Są specyficznym rodzajem metod symulacyjnych. Zasady gry są w jakimś sensie odwzorowaniem prawideł funkcjonowania rzeczywistości. Uczestnicy szkolenia, poznając zasady gry, nabywają wiedzę o tych prawidłowościach. Prowadząc grę jej uczestnicy mają możliwość sprawdzenia nabytej wiedzy i umiejętności. Gdy w grze bierze udział kilku pracowników występuje także element rywalizacji, który mobilizuje ich do działania, sprzyja szybszemu i sprawniejszemu przyswajaniu przekazywanych treści i nabycia nowych umiejętności.

### ***Staż, praktyki***

Poznanie specyfiki realizacji zadań w innych komórkach organizacji może skutkować oddelegowaniem pracownika na staż lub praktykę. Są to dość powszechne metody doskonalenia pracowników. Mogą być realizowane w macierzystej firmie lub w innej organizacji. Stażyście powierza się realizowanie zadań typowych dla danego stanowiska pracy, jednak najczęściej pod nadzorem opiekuna. Celem stażu jest wzbogacenie umiejętności pracownika, poznanie innych elementów organizacji, zapoznanie z nowymi technologiami lub procedurami oraz rozwój osobisty szkolonego. Po zakończeniu staży formułowana jest jego ocena oraz formułowane wnioski co do dalszej kariery pracownika.

### ***Pokaz, inscenizacja***

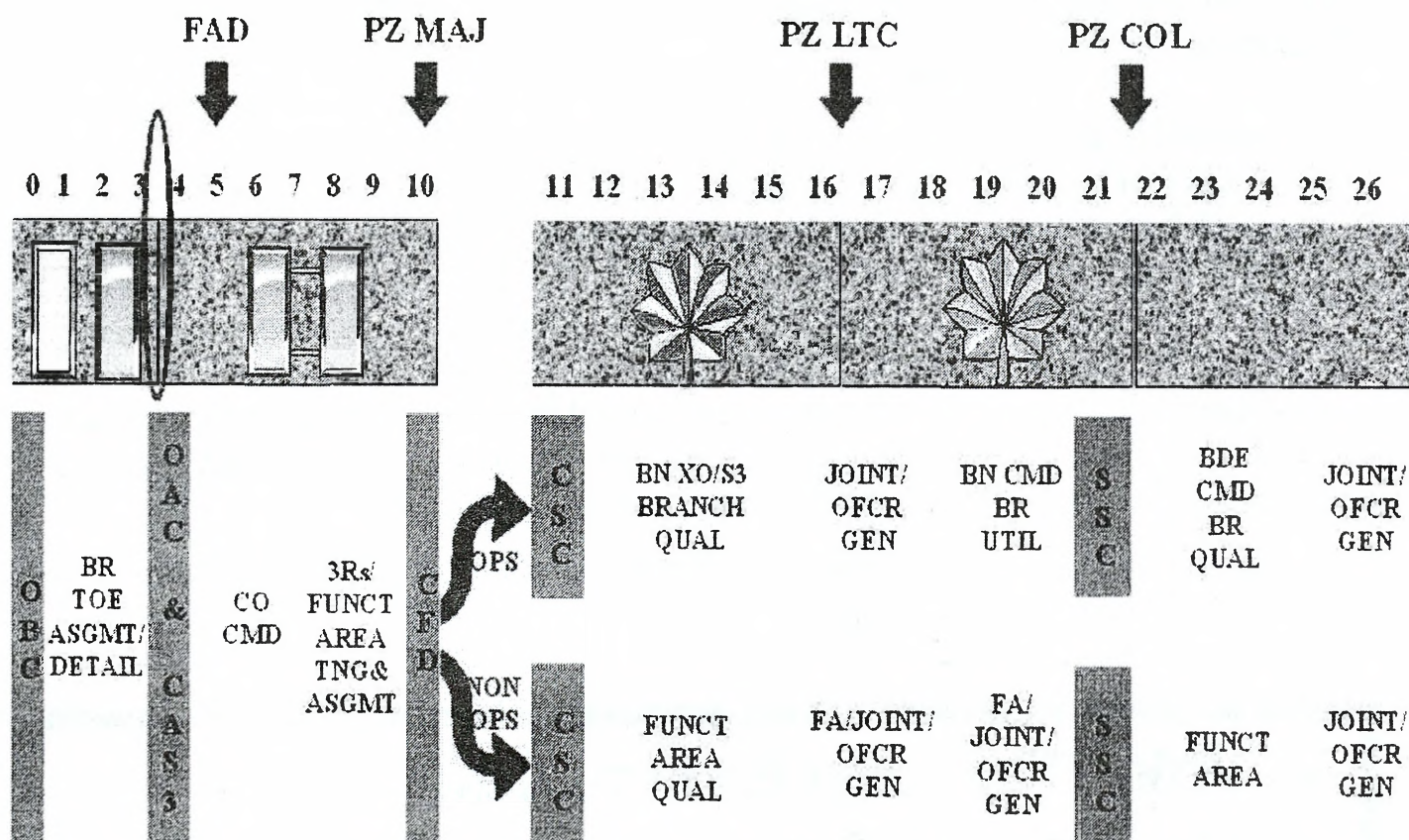
Inscenizację oraz pokaz można zaliczyć do metod pokrewnych symulacji oraz treningom. Polegają one na odtworzeniu jakiejś zadanej sytuacji. Można to realizować indywidualnie lub zespołowo. Poszczególni pracownicy wcielają się w powierzone im role oraz odgrywają je tak jak potrafią lub zgodnie z przyjętym wcześniej scenariuszem. Oczywiście wymagają one szczególnie starannego zaplanowania i przygotowania. Celem tych metod nie jest opanowanie fragmentu jakiejś czynności,

Mjr Roy WOJCIK  
Armia Stanów Zjednoczonych

## SYSTEM ĆWICZEŃ I SZKOLENIA W WOJSKU STANÓW ZJEDNOCZONYCH

"Naucz się walczyć zdecydowanie."  
(Train for decisive warfighting)  
GEN Shinseki

### PRZEBIEG KARIERY WOJSKOWEJ



Standardowy przebieg kariery wojskowej od stopnia porucznika do pułkownika.

Aby zostać podporucznikiem należy ukończyć:

A) Studia cywilne (75% wszystkich oficerów w obecnej armii)

B) Studia wojskowe (20% wszystkich oficerów w obecnej armii)

C) Kursy szkoleniowe na oficera dla podoficerów którzy zdecydowali się zostać oficerami (5% wszystkich oficerów w obecnej armii)

D) Awansując oficer ten przechodzi następne szczeble kariery wojskowej na stanowiskach kompanii, batalionu, brygady, dywizji i korpusu.

Zakreśliłem na czerwono obszar gdzie głównie służą oficerowie na stanowiskach sztabowych.

Zakreśliłem na niebiesko szkoły

A) podporucznicy rozpoczynają kurs podstawowy na początku swej służby.

b) Kapitanowie między trzecim a piątym rokiem służby rozpoczynają zaawansowany kurs i CAS3 czyli sześciotygodniowy trening sztabowy.

odpowiedniej metody szkolenia. Zazwyczaj nie stosuje się tylko jednej z nich. Złożoność współczesnych organizacji powoduje bowiem, iż treści szkoleń wymagają także złożonych zabiegów dydaktycznych. Wszystkie one powinny wynikać z przyjętej strategii doskonalenia personelu, a ta z kolei być elementem strategii personalnej organizacji. Uświadomienie sobie roli i znaczenia doskonalenia w funkcjonowaniu organizacji powinno pozwolić na osiągnięcie zakładanych celów. Jest to szczególnie ważne obecnie, gdy wiedza staje się czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Można ją uzyskać poprzez szybsze przyswajanie najnowszej wiedzy, wprowadzanie nowinek do organizacji, a w konsekwencji dynamicznego jej rozwoju.

#### **Bibliografia:**

1. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2001.
2. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982.
3. *Encyklopedia pedagogiczna*, pod red. W. Pomykała, Fundacja Innowacja, Warszawa 1997.
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
5. Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2002.
6. W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1984.
7. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
8. *Praktyka kierowania*, pod red. D.M Stewart, PWE, Warszawa 1994.
9. M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy*, w *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002.
10. Salik H., *Nauka w sieci*, Gazeta Wyborcza 22 lipca 2003.
11. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001.
12. *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.

**STX** Trening sytuacyjny (STX) - jest epizodycznym ćwiczeniem o zbliżonych celach do poprzednich. Przeznaczony jest do przeszkolenia ćwiczących w zakresie jednego złożonego lub grupy zagadnień. W ćwiczeniach STX uczy się standardowych, zalecanych sposobów wykonywania określonego zadania. W szkoleniu, które poprzedza udział w ćwiczeniach STX w składzie sił główny nacisk na praktyczne działanie wojsk.

Ćwiczenia dowódcze w terenie (**CFX**) - są formą szkolenia dowódców i sztabów przy pełnym wykorzystaniu systemów dowodzenia, łączności i zabezpieczenia logistycznego. Ćwiczenia tego rodzaju lokują się pomiędzy ćwiczeniami typu CPX a FTX. Ćwiczenia CFX pozwalają doskonalić umiejętności szczególnie w takich dziedzinach jak: rozpoznanie, wsparcie ogniowe, cząstkowe zgrywanie zabezpieczenia działań bojowych, dowodzenie i łączność.

Ćwiczenia stanowisk dowodzenia - (**CPX**) - prowadzone są z reguły w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia. Mogą być również prowadzone w pomieszczeniach (MSD). Treści; ćwiczeń CPX jest tworzenie i zgrywanie zespołów roboczych, przygotowani kalkulacji, planów i rozkazów, przemieszczanie stanowisk dowodzenia, rozwijanie i wykorzystywanie systemów łączności, obiegu informacji oraz integracji i synchronizacji działań w ramach „systemu operacyjnego pola walki LOGEX.

Ćwiczenia zgrywające systemy logistyczne - w ćwiczeniach tych dowódcy i wojska doskonalą swoje umiejętności w zakresie: zaopatrzenia, transportu, zabezpieczenia medycznego, organizacji uzupełnień i innych zagadnień niezbędnych do prawidłowego działania systemu logistycznego. Zapewnia sprawdzenie funkcjonowania tego systemu w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki i doskonalenie podstawowych procedur działania w zakresie zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk.

Ćwiczenia ze strzelaniem (**LFX**) - to rodzaj ćwiczeń, do przeprowadzenia, których wymagana jest znaczna ilość środków bojowych. Do prawidłowego ich przebiegu zapewnić należy swobodę manewru uczestniczącym pododdziałom oraz możliwości wykorzystania organicznych i wspierających systemów uzbrojenia, z użyciem amunicji bojowej włącznie. LFX umożliwiają zgrywanie wszystkich ćwiczących pododdziałów (bojowych, wsparcia i zabezpieczenia). Duże wymagania pod względem zabezpieczenia materiałowego i nakładowi, głównym ich celem jest zgranie pododdziałów i systemów dowodzenia na szczeblu kompanijnej grupy bojowej.

Ćwiczenia na mapach - (**MAPEX**) - są najprostszymi ćwiczeniami prowadzonymi z dowództwami (sztabami). Ćwiczenia te pozwalają dowódcy na szkolenie swego sztabu oraz podległych mu dowódców w planowaniu, koordynowaniu i realizacji zadań taktycznych przy wykorzystaniu map, tablic, monitorów oraz stołów plastycznych obrazujących sytuacje taktyczne. **CTC (ośrodki szkolenia poligonowego połączonych rodzajów wojsk).**

c) Majorowie między dziesiątym a dwunastym rokiem służby rozpoczynają the Command and General Staff College at FT Leavenworth albo kilku z nich może rozpocząć studia w podobnej uczelni innych rodzajów wojsk, np: sił powietrznych, marynarki. A nawet kilku z nich może rozpocząć studia zagranicą. Jednak nawet po ukończeniu studiów o innym profilu wojsk wracają oni do wojsk lądowych.

Majorowie z dziesięcioletnią wysługą muszą zdecydować na rodzaj wojsk, w których chcą służyć, czyli albo obecny rodzaj wojsk albo specjalność, na jaką się zdecydują np.: operacje kosmiczne, informatyka, albo tak jak ja oficer łącznikowy.

W końcu podpułkownicy, pułkownicy między dwudziestym a dwudziestym drugim rokiem służby rozpoczynają the Senior service College, albo kilku z nich może rozpocząć studia w podobnej uczelni innych rodzajów wojsk, np.: sił powietrznych, marynarki. A nawet kilku z nich może rozpocząć studia za granicą. Jednak nawet po ukończeniu studiów o innym profilu wojsk wracają oni do wojsk lądowych.

## RODZAJE ĆWICZEŃ I ICH CEL

### CEL ĆWICZEŃ

Celem głównym ćwiczeń jest: *utrzymanie zdolności bojowej dowództw i wojsk; nabywanie i doskonalenie umiejętności dowodzenia przez dowódców i sztaby; tworzenie w szkoleniu realistycznych warunków prowadzenia walki.*

Przyjmuje się, że kryteria podziału ćwiczeń na typy i rodzaje zależą od: celu ćwiczenia; formy jego przeprowadzenia; szczebla dowodzenia, jaki organizuje i prowadzi ćwiczenie; rozmachu i realizmu przyjętego w ćwiczeniu; liczby stron i szczebli ćwiczących; udziału wojsk oraz użycia amunicji bojowej.

Zgodnie z tym w szkoleniu w Siłach Zbrojnych Stanów Zjednoczonych mamy wiele rodzajów ćwiczeń.

- **Joint Training Exercise (JTX)**
- **Situational Training Exercise (STX)**
- **Command Field Exercise (CFX)**
- **Command Post Exercise (CPX)**
- **Logistic Exercise (LOGEX)**
- **Live Fire Exercise (LFX)**
- **Map Exercise (MAPEX)**
- **CTC Rotations (CTC)**

**JTX:** Ćwiczenie prowadzone przez wszystkie komponenty lądowe, morskie i powietrzne. Celem jest sprawdzenie gotowości bojowej i interoperacyjności.

BCTP jest to program szkoleniowy, czyli (BATTLE COMMAND TRAINING PROGRAM) obejmujący ćwiczenie symulacyjne, które jest połączone z głównym ośrodkiem szkolenia poligonowego.

#### **Sztab i proces decyzyjny**

*To dowódca odpowiada za wyszkolenie swojego sztabu i podwładnych, w taki sposób aby tworzyli oni zgrany zespół*

#### **Sztab i proces decyzyjny**

##### *Military Decsion Making Process (MDMP)*

Dowódca koncentruje szkolenie sztabu na procesie decyzyjnym. On przedstawia różne sytuacje sztabowi, aby wymusić na nim prowadzenie procesu decyzyjnego w pełnym lub zakrojonym rozmiarze.

Dowódca zadaje pytania sztabowi, aby wytłumaczyli oni sposób swego postępowania i rekomendowania określonego wariantu działania.

Dowódca ocenia dokładność procesu decyzyjnego sztabu.

Potem dowódca ocenia trafność pracy sztabu.

### **WIELOSZCZEBLOWY TRENING SZTABOWY**

Głównie umiejętności sztabowe są trenowane podczas wieloszczeblowych treningów sztabowych.

Dowódca musi zapewnić siły i środki do przeprowadzenia wieloszczeblowego treningu.

Dowódca i jego szef sztabu nie mogą oczekiwać, że będą realizować dobrze codzienne zadania. Z tego powodu dowódca musi stworzyć dogodne środowisko dla pracy sztabu.

### **Ośrodki szkolenia poligonowego (połączonych rodzajów wojsk)**

Jednym z niezbędnych i najlepszych sposobów w wojskach lądowych trenowania i szkolenia dowódców, sztabów i żołnierzy jest wykorzystanie systemu CTC, czyli OŚRODKÓW SZKOLENIA POLIGONOWEGO. W skład CTC wchodzi:

- 1.NTC-*Narodowy ośrodek szkolenia poligonowego.*
- 2.JRTC- *Połączony ośrodek szkolenia poligonowego przygotowujący jednostki do działań bojowych.*
- 3.CMTC- *Połączony ośrodek szkolenia poligonowego zapewniający wielopłaszczyznowe manewry wojsk.*
- 4.BCTP- *ośrodek szkolenia poligonowego symulacji dowodzenia wojskami.*

Te ośrodki zapewniają realne warunki pola walki i bazują na obecnej doktrynie sił zbrojnych.

Dowódcy wykorzystują sprzęt, który będą używać w rzeczywistej walce( wojnie)

Przeciwnik może swobodnie rozmieszczać swoje siły, wykorzystując teren i błędy sił własnych. Jego szanse zwycięstwa są takie same jak ćwiczących wojsk własnych.

Te ćwiczenia są monitorowane i oceniane przez profesjonalne doświadczone zespoły, czyli observer / controler team. Decyzji taktycznych podczas ćwiczeń są

- **Combined Training Exercise (CTX)**
- **Tactical Exercise Without Troops (TEWT)**
- **Deployment Exercise (DEPEX)**
- **Combined Arms Live Fire Exercise (CALFEX)**
- **Field Training Exercise (FTX)**
- **Fire Coordination Exercise (FCX)**
- **BCTP/BCBST and other Simulations**

CTX wielonarodowe ćwiczenia w celu wzmocnienia bezpieczeństwa US. Ćwiczenia te są planowane w celu trenowania i rozwijania interoperacyjności między państwami sprzymierzonymi.

TEWT to ćwiczenie taktyczne bez wojsk, jest prowadzone w rzeczywistym terenie pozwala ono dowódcy batalionu na szkolenia swojego sztabu i podległych mu dowódców. Głównym celem jest trening podległych dowódców i sztabów jak analizować teren i rozmieszczać pododdziały zgodnie z oceną terenu, i jak wykonać zadanie główne.

DEPEX to specjalne ćwiczenia w przegrupowaniu, w ćwiczeniach tych szkoli się pojedynczych żołnierzy, jednostki oraz współdziałające z nimi instytucje w procedurach wykonywania zadań, które są związane z przegrupowaniem wojsk.

CALFEX to kosztowne ćwiczenia połączonych broni ze strzelaniem ostrym. W ćwiczeniach tego typu jednostki biorące w nich udział przegrupowują się i wykonują manewry wykorzystując organiczne i wspierające środki walki z użyciem amunicji bojowej. W CALFEXSIE angażowany jest każdy rodzaj wojsk.

FTX ćwiczenie w terenie. Jest ono prowadzone w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki. Wymagają, zatem zaangażowania sprzętu bojowego i uzbrojenia oraz pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia. Są wykorzystywane do szkolenia dowódców sztabów i całych pododdziałów lub tylko wybranych elementów ugrupowania bojowego.

FCX to ćwiczenie w kierowaniu ogniem. Wykorzystuje się je w szkoleniu broni połączonych w celu doskonalenia koordynacji dowodzenia działaniami pododdziałów z systemem kierowania ogniem. W ćwiczeniach tych do odzwierciedlenia założonej sytuacji taktycznej stosuje się figury bojowe oraz makiety sprzętu o zmniejszonych wielkościach i rozmieszczone na zmniejszonych odległościach. Ten rodzaj ćwiczenia najczęściej wykorzystuje się w szkoleniach wojsk od szczebla plutonu do batalionu.

## Bibliografia

1. FM 7.0 Training the Force
2. FM 7.1 Battle Focused Training
3. FM 101-5 Staff Organization and Operations
4. Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO, płk dr Józef HALIK.

kontynuowane, nawet jak są źle podejmowane, co oznacza, że ich zakończenie nie jest planowane z góry. Doktryna ta ukazuje słabe i mocne strony planowania, przygotowania i wykonania. Ukierunkowuje przyszłą działalność dowódców i sztabów. Podsumowując system CTC jest głównym sposobem szkolenia i zdobywania doświadczenia dowódców i sztabów.

#### **Narodowe Centrum Szkolenia**

##### **National Training Center**

##### *Wojska zamechanizowane i pancerne (FT Irwin, California)*

Narodowy Centrum Szkolenia zapewnia szkolenia w zakresie dowodzenia brygadą i batalionem. NTC jest przeznaczony głównie dla jednostek ciężkich. Wiele jednostek biorących udział w konflikcie w zatoce Perskiej było tam przygotowywanych.

#### **Połączony ośrodek szkolenia poligonowego przygotowujący jednostki do działań bojowych**

##### *Joint Readiness Training Center (FT Polk, Louisiana)*

JRTC zapewnia szkolenia w zakresie dowodzenia brygadą i batalionową grupą taktyczną. JRTC jest wykorzystywany głównie przez jednostki lekkie.

#### **Połączony ośrodek szkolenia poligonowego zapewniający wielopłaszczyznowe manewry wojsk**

##### **Combined Maneuver Training Center**

##### *Pododdziały ciężkie i lekkie (CMTC Hohenfels Germany)*

Zapewnia szkolenie dowództw batalionowych grup taktycznych. Zarówno ciężkich jak i lekkich pododdziałów.

The Combat Maneuver Training Center (CMTC) at Hohenfels, Germany provides training for battalion task forces (both heavy and light).

*The Combat Maneuver Training Center (CMTC) Hohenfels, Germany is the capstone of the USAREUR training strategy for maneuver units in Europe (USAREUR Reg 350-1, Training in USAREUR, and 350-50, Combat Maneuver Training Center). CMTC may be used for various instrumental purposes (training for High Intensity Combat, Stability and Support Operations [SASO], Mission Rehearsals). It exists, with all its resources in personnel and equipment, to provide realistic, effective, and intensive unit training opportunities across the spectrum of Army operations.*

#### **BCTP- ośrodek szkolenia poligonowego symulacji dowodzenia wojskami**

BCTP to ośrodek symulacji działań wojsk, Dowódcy i sztaby mogą wykorzystać BCTP w celu przygotowaniu do działań na CTC, lub w celu prowadzenia ćwiczeń na szczeblu jednostki, lub w celu przygotowania do przyszłych działań wojennych.

BCTP zapewnia realizowanie procesu podejmowania decyzji przez sztaby oraz dowódców na szczeblu brygady, dywizji, korpusu i wspierających jednostek np: sił specjalnych. Ośrodki tego typu symulacji mogą być rozmieszczone na całym świecie.

różnych szczebli bierze on udział w różnych formach ćwiczeń. Ponieważ ćwiczenia wiążą się nierozdzielnie z wykształceniem ich uczestników, muszę tutaj przedstawić, na przykładzie oficera ogólnowojskowego wojsk lądowych, poziom jego regularnego kształcenia:

➤ Pierwszym etapem szkolenia na oficera jest trzymiesięczne „Ogólne Kształcenie Podstawowe” w jednostce. Przeprowadza się je w plutonach szkoleniowych złożonych się z żołnierzy służby zasadniczej i kontraktowej.

➤ Następnie kandydaci na oficera kierowani są do szkół wojskowych określonych rodzajów wojsk w celu odbycia dalszych etapów kształcenia, na początku „Specjalnego Kształcenia Podstawowego” określonego rodzaju wojsk.

➤ Kształcenie na oficera na kursach w szkołach wojskowych określonych rodzajów wojsk rozpoczyna dwunastomiesięczny „Kurs dla Kandydatów na Oficera”. Kurs ten składa się z „części pierwszej” (jej celem jest: spełnianie ogólnych zadań przełożonego, dowodzenie drużyną określonego rodzaju wojsk), z trzymiesięcznej „Praktyki Dowódczej” w jednostce jako dowódca drużyny, oraz z „części drugiej”, której celem jest dowodzenie plutonem określonego rodzaju wojsk oraz podstawowe kształcenie taktyczne.

➤ Po tym kursie znowu następuje „Praktyka Dowódcza” na stanowisku zastępcy dowódcy plutonu.

➤ Następnym etapem jest „Kurs na Oficera” w Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych w Dreźnie, gdzie kandydaci na oficera zdają egzamin oficerski. Kurs ten trwa sześć miesięcy. Po tym kursie kandydat awansuje na podporucznika i musi umieć między innymi zastąpić dowódcę kompanii oraz stosować zasady taktyczne na szczeblu wzmocnionego batalionu w „walce broni połączonych”.

➤ Ostatnim etapem wojskowego kształcenia jest trwająca trzy miesiące „Praktyka Dowódcza” w jednostce, podczas której zdobyta dotychczas wiedza teoretyczna utrwalona jest w praktyce na szczeblu „dowódcy plutonu”.

➤ Następnie zaczyna się kształcenie naukowe z zasady w uniwersytetach Bundeswehry: albo w Hamburgu albo w Monachium. Oficer ma z zasady wolny wybór kierunku studiów, który jednak musi pokrywać się z planowaną w przyszłości karierą, czyli z rodzajem wojsk. Studia w uniwersytetach Bundeswehry odpowiadają kierunkom studiów w uniwersytetach cywilnych i są przez nie uznawane.

➤ Zanim młodzi oficerowie otrzymają po studiach pierwszą funkcję – zazwyczaj dowódcy plutonu – dostają najświeższe informacje dotyczące ich rodzaju wojsk w tak zwanym „Kursie Wprowadzającym po Studiach”.

➤ Na program doskonalenia oficerów Wojsk Lądowych składa się oprócz tego między innymi tak zwane „Jednolite dla Wojsk Lądowych Doskonalenie Taktyczne”, mające na celu powtórzenie i pogłębienie umiejętności taktycznych na szczeblu wzmocnionego

Ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen  
Bundeswhera

## FORMY SZKOLENIA DOWÓDZTW BUNDESWEHRY

Już sam tytuł mojego wystąpienia pokazuje, że piętnaście minut to dość mało, żeby potraktować ten temat w sposób bardzo szczegółowy, ale, zanim przejdę do sedna sprawy, czyli zanim przedstawię różne formy szkolenia dowództw, chciałbym najpierw opisać, jaka jest „myśl przewodnia” Bundeswehry w tej kwestii.

Szkolenie ma nirozłączny związek oświatą i wychowaniem. Oświata bez umiejętności fachowych nie ma podstaw. Jednak bycie dobrym fachowcem bez powiązania z pewnymi wartościami jest bezcelowe.

A żeby zagwarantować postęp i rozwój, szkolenie nigdy nie może się skończyć. Dlatego personel dowódczy trzeba kształcić, doskonalić i doksztalać przez całe życie. Szkolenie obejmuje więc doskonalenie i dalsze doskonalenie, czyli doksztalcenie.

Szkolenie zorientowane jest na zadania Sił Zbrojnych. Szkolenie najważniejszego kapitału Sił Zbrojnych – to jest żołnierzy od szeregowca do generała – pozostaje dalej punktem ciężkości w wojskach lądowych.

Składa ono się z:

- szkolenia dowódców
- szkolenia wojska
- ćwiczeń, jako kulminacji szkolenia dowódców i wojska.

Szkolenie dowódców, to jest kształcenie, doskonalenie i dalsze doskonalenie oficerów i podoficerów oraz rezerwistów, ma na celu, zdobyć, zachować i ulepszać umiejętności dowódcze na wszystkich szczeblach. Kształcenie na dowódcę w wojskach lądowych z zasady obejmuje, obok kształcenia wojskowego, zawsze cywilną kwalifikację zawodową.

Kształcenie wojsk jest kształceniem wojskowym pojedynczych żołnierzy, grup bojowych, pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych.

Z tego powodu nie można rozgraniczyć kształcenia wojska od kształcenia dowódców, lecz rozumieć to jako powiązany ze sobą system.

Ćwiczenia są nieodzowną cześcią i jednocześnie kulminacją kształcenia wojska i dowódców. Są one ważną podstawą zdobycia i zachowania gotowości bojowej wojsk lądowych. Poprzez ćwiczenia – uwzględniając nowe systemy dowodzenia i informacji – dowódcy, sztaby oraz wojsko są kształceni, doskonaleni i doksztalceni. Z kolei rezerwiści, biorąc udział w ćwiczeniach, pozostają nadal aktywni i sprawni. To właśnie zakłada „myśl przewodnia” Bundeswehry w kwestii szkolenia.

Teraz chciałbym poruszyć pierwszy z tych aspektów, to jest kształcenie dowódców.

Oficera – zawsze jednocześnie przełożonego i podwładnego – można umieścić na stanowiskach dowódczych i na stanowiskach sztabowych. Będąc na stanowiskach

- ćwiczenia dowódcze (Fuehrungsuebungen), bez udziału wojska,
- ćwiczenia sztabowe (Stabsuebungen),
- ćwiczenie z wojskami (Truppenuebungen).

Fazy przejściowe pomiędzy poszczególnymi ćwiczeniami są płynne. Prawie wszystkie ćwiczenia dowódcze i sztabowe mogą być wspomagane komputerowo, jako CAX (Computer assisted exercise). Używane do tego „Systemy Symulacji Walki” pozwolę sobie za chwilę omówić.

Ćwiczenia dowódcze:

Ćwiczenia te kształcą, doskonalą i doksztalcają dowódców w dowodzeniu wojskami. Obejmują one przede wszystkim taktykę, wsparcie dowodzenia, logistykę i służbę sanitarną.

Ćwiczenia dowódcze składają się z:

- ćwiczeń na mapach
- badań (analizy) planowych
- studiów terenowych.

*Ćwiczenia na mapach* świetnie nadają się do kształcenia i ćwiczenia procesu dowodzenia. Są one integralną częścią kształcenia i doskonalenia dowódców. Ćwiczenia na mapach są prowadzone jednostronnie (mit einer Partei) lub dwustronnie (mit zwei Parteien).

Mogą one poza tym przygotować do brania udziału w ćwiczeniach szkieletowych lub taktycznych.

W *badaniach planowych* wybrane zagadnienia z zakresu sztuki operacyjnej, taktyki lub zasad określonych rodzajów wojsk zostają zbadane, zanalizowane i ocenione.

Ćwiczenia na mapach i badania planowe nie odbywają się w terenie, lecz prowadzi się je z pomocą planów lub map w salach.

*Studia terenowe* to rodzaj ćwiczeń, w których celem jest doskonalenie dowódców i oficerów sztabu w rozwiązywaniu problemów taktycznych z wykorzystaniem naturalnych warunków terenowych, łącznie z przykładami historycznymi.

Ćwiczenia sztabowe:

Celem *ćwiczeń sztabowych* jest kształcenie, doskonalenie i doksztalcanie dowódców i ich sztabów w dowodzeniu wojskami.

Właściwością ćwiczeń sztabowych jest rozwinięcie i eksploatacja stanowisk dowodzenia w warunkach zbliżonych do bojowych. Można je też prowadzić w celu:

- przygotowania do ćwiczeń z wojskami
- sprawdzenia koncepcji stanowiska dowodzenia
- sprawdzenia sposobu działania na stanowisku dowodzenia.

Nie prowadzi się ich w salach, ale na poligonach bądź w terenie. Co do ćwiczeń sztabowych rozróżnia się:

batalionu, a dla wszystkich przyszłych dowódców kompanii tak zwane „Doskonalenie Taktyczne z Użyciem Systemu Symulacyjnego SIRA”, które później krótko przedstawię.

➤ Wszyscy oficerowie zawodowi w wieku około trzydziestu lat uczestniczą w „Kursie Podstawowym dla Oficerów Starszych” z egzaminem na oficera starszego w Akademii Dowodzenia Bundeswehry. Awans na majora po tym kursie nie zależy jednak tylko od tego egzaminu, ale też od zajmowania stanowiska na etacie majora.

➤ Około piętnastu procent oficerów określonego rocznika wybieranych jest corocznie na „Szkolenie dla Starszych Oficerów Dyplomowanych. Kurs ten trwa 2 lata i w czasie tego kursu oficer awansuje na majora.

➤ Wszyscy oficerowie starsi, którzy nie uczestniczyli w tym kursie biorą później udział w „Kursie Dowódczym Sił Zbrojnych”, przygotowującym do funkcji w sztabach.

➤ Różne inne kursy w różnych okresach doskonalenia i dalszego doskonalenia składają się na przebieg szkolenia oficerów w wojskach lądowych.

Wiedząc teraz, jakie zazwyczaj mają oficerowie, biorący udział w ćwiczeniach różnych typów i form, kształcenie indywidualne, chciałbym teraz przedstawić niemiecką systematykę ćwiczeń:

Podstawową funkcją ćwiczeń prowadzonych przez wojska Bundeswehry jest przygotowanie dowództw, sztabów i wojsk do praktycznej działalności w walce. Stanowią one swoisty sprawdzian stopnia gotowości bojowej oraz umiejętności działania w określonych warunkach pola walki.

Do szczegółowych celów ćwiczeń prowadzonych w Bundeswehrze należy zaliczyć:

- a) doskonalenie i sprawdzenie metod i sposobów przechodzenia wojsk lądowych ze stanu pokojowego w wojenny;
- b) zgrywanie działań poszczególnych rodzajów wojsk w walce;
- c) doskonalenie metod dowodzenia wojskami;
- d) doskonalenie dowództw i sztabów w organizacji i prowadzeniu działań bojowych na współczesnym polu walki;
- e) wdrażanie nowych systemów uzbrojenia i sprzętu bojowego oraz badanie ich wpływu na działania bojowe.

Zgodnie z następującymi regulaminami Bundeswehry:

- Koncepcja częściowa dla ćwiczeń sił zbrojnych (z lipca 2001 r.)
- Działalność ćwiczeniowa w wojskach lądowych (z października 2001 r.)
- Regulamin wojsk lądowych 101/200 pod tytułem „Ćwiczenia” (z sierpnia 2002 r.),

w niemieckich wojskach lądowych prowadzone są następujące typy (Uebungsarten) i formy (Uebungsformen) ćwiczeń:

### **Symulacja konstruktywna:**

Początkiem tej formy symulacji była analiza efektów różnych zasadniczych metod dowodzenia, rodzajów wojsk i użycia wszystkich broni i ich efektów w ramach kompleksowej symulacji walki. Inną nazwą tego rodzaju symulatorów jest symulacja walki.

Dzisiaj można znaleźć symulacje w ramach szkolenia dowódców i dowództw. Symulacje, razem z programami komputerowymi, są rozbudowane do „Systemów Symulacji Walki” (Gefechtsübungssimulationssystem – GefÜbSimSys).

System Symulacji Walki jest instrumentem dowodzenia ćwiczeniem i umożliwia przedstawienie przebiegu bitwy albo walki pod względem realności i logiki, tak aby decyzje taktyczne ćwiczących stron prowadziły do takich wyników symulacji, które odpowiadają doświadczeniu na polu walki.

Systemy Symulacji Walki symulują skutki rozkazów i innych działań ćwiczących stron w ramach wspólnej sytuacji taktycznej i pokazują je w sposób graficzny poprzez mapę sytuacyjną na komputerze. Ilość i dokładność potrzeb ćwiczących stron zależy od informacji, definiuje też potrzeby takich systemów.

Symulacja walki powinna być tak dokładna, że organizacja dowodzenia i kierowania ćwiczeniami może w niej znaleźć wszystkie informacje, do których ćwiczące strony miałyby dostęp podczas walki realnej. Celem Systemów Symulacji Walki powinno być ułatwienie i ulepszenie pracy organizacji dowodzenia ćwiczeniami.

Do tego Systemy Symulacji Walki powinny być łatwe w obsłudze i pracy z pozostałymi systemami.

Wojska lądowe Bundeswehry posiadają dwa systemy symulacji walki w ramach ćwiczeń jednostek i związków taktycznych. Pierwszy system, to SIRA („Simulationssystem zur Unterstützung von Rahmenübungen”), system symulacji wspierający ćwiczenia szkieletowe.

Siedem kompletów tego systemu znajduje się w Niemczech. Ćwiczy się go jako sztab wzmocnionego batalionu zmechanizowanego albo pancernego razem z kompaniami pod dowództwem brygady.

Dokładność systemu prowadzi do symulacji nawet pojedynczego czołgu, który będzie kierowany bezpośrednio przez rozkazy taktyczne.

SIRA może być używany do doskonalenia dowódców wszystkich rodzajów wojsk, ponieważ systemy te znajdują się też w szkole oficerskiej, pancernej i piechoty (DREZNO, MUNSTER i HAMMELBURG).

Drugi „System Symulacji Walki“ wojsk lądowych Bundeswehry to GUPPIS („Gefechtsübungssimulationssystem zur Unterstützung von Planübungen und Stabsübungen sowie Planuntersuchungen in Stäben“).

System ten służy do wspierania ćwiczeń planowych i sztabowych i jest używany w ramach ćwiczeń komputerowych na szczeblu dywizji i korpusu.

„Centrum Ćwiczenia Symulacji Walki (wojsk lądowych)”, które znajduje się w WILDFLECKEN, wspiera związki operacyjne wojsk lądowych w planowaniu, przygotowaniu, prowadzeniu i analizie komputerowych ćwiczeń szkieletowych i planowych, jak również kursów taktycznych.

- ćwiczenia stanowisk dowodzenia
- ćwiczenia szkieletowe.

Ćwiczenia stanowisk dowodzenia prowadzone są z reguły w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia, mogą być również prowadzone w pomieszczeniach. Służą one:

- rozwinięciu i eksploatacji stanowiska dowodzenia
- tworzeniu centra stanowiska dowodzenia
- zasadom i regułom współdziałania w pracy sztabowej
- polepszeniu współpracy między zespołami a centrami stanowiska dowodzenia.

Najczęściej stosowaną formą *ćwiczeń sztabowych* są *ćwiczenia szkieletowe*, które są ćwiczeniami szczególnie efektywnymi w procesie szkolenia dowódców i sztabów wszystkich szczebli, na których występują organy dowodzenia.

Na ich wysoką rangę w procesie szkolenia wpływa głównie to, że dają one możliwość zgrzywania systemu dowodzenia na kilku szczeblach jednocześnie, a oprócz tego do ich przeprowadzenia wymagana jest określona liczba osób w grupie kierownictwa, rozjemców oraz zabezpieczających pododdziałów. *Ćwiczenia szkieletowe* wymagają wysokiego poziomu wyszkolenia wojsk biorących w nich udział.

Coraz częściej są one prowadzone jako ćwiczenie wspomagane komputerowo. W szkoleniu Bundeswehry używa się do tego najnowszych metod, środków i technologii. Dlatego pozwolę sobie powiedzieć kilka słów na temat „rodzajów symulacji”:

Rozwój technologiczny i informatyczny umożliwia produkcję coraz lepszych środków szkolenia bazujących na symulacji. Pokazuje ona warunki coraz bardziej zbliżone do rzeczywistych. Systemy symulacji posiadają również takie zalety, jak:

- jakość szkolenia
- gospodarność
- redukcja czasu potrzebnego na szkolenie
- ochrona środowiska.

Celem używania systemów symulacyjnych w Bundeswehrze jest ulepszenie jakości szkolenia pod względem finansowym i warunków otoczenia.

Bundeswehra używa trzech rodzajów symulacji i różnych symulatorów. Są to:

- symulacja wirtualna
- symulacja konstruktywna („konstruktive Simulation”)
- symulacja na żywo („live simulation”).

#### **Symulacja wirtualna:**

Podstawowym elementem symulatorów tego rodzaju symulacji jest wykonanie otoczenia pracy żołnierza jak w realnym życiu – zwykle miejsca, w którym znajduje się żołnierz czy załoga, używając jego systemu np. broni, czołgu oraz BWP.

Rozjemcy nie muszą ingerować w przebieg walki, ponieważ system AGDUS natychmiast wskazuje ćwiczącym skutki ich działań (zarówno te pozytywne, jak i negatywne). Symulacja efektów prowadzonego ognia decyduje o skuteczności działań, o powodzeniu lub przegranej walczących stron.

Ćwiczenia w tym centrum trwają 15 dni. Sześć miesięcy przed ćwiczeniem, dowódca brygady formułuje wytyczne do prowadzenia tego ćwiczenia. Wojsko wykonuje marsz do centrum, gdzie otrzymuje laserowe nadajniki i odbiorniki dla wszystkich broni, pojazdów i oporządzenia żołnierza.

Pierwszą fazą ćwiczenia jest trening różnych sytuacji bojowych prowadzony na szczeblu pododdziału, omówiony przez rozjemców centrum. W ramach kolejnych faz ćwiczy cały batalion. Stałe siły centrum ćwiczą jako przeciwnik zgodnie z planem kierownika ćwiczenia, a więc dowódcy brygady.

Wszystkie działania, manewry, skutki ognia itp. widać w centrali centrum i można je później omówić. Nazywamy to „szklanym polem walki”.

Poza tym na szczeblu kompanii czołgów lub piechoty można ćwiczyć – w tym przypadku też z możliwością strzelania amunicją bojową – w tak zwanych „Regionalnych Centrach Ćwiczenia („Północ” w MUNSTER i „Piechoty” w HAMMELBURG). Przebieg tych ćwiczeń jest podobny do tych w „Centrum Ćwiczenia Walki Wojsk Lądowych”.

GUPPIS jest systemem kumulacyjnym i był wyprodukowany dla brygady, dywizji i korpusu. To znaczy, że najniższym szczeblem do dowodzenia jest tu pluton albo kompania. Tylko systemami broni, które według zasad ich użycia działają samodzielnie jak np. czołgi mostowe czyi trałowe, można kierować indywidualnie.

Używanie symulacji umożliwi relację grupy ćwiczącej do organizacji dowodzenia i kierowania ćwiczenia w skali 3:1. Przed użyciem tych symulatorów w szkoleniu, relacja sił często była odwrotna.

Świadczy to o dobrym wykorzystaniu potencjału technologii symulacyjnej do zwiększenia efektywności szkolenia.

Mimo sporych możliwości ulepszenia jakości szkolenia tymi systemami symulacyjnymi, trzeba zwrócić uwagę, że symulacja w szkoleniu i ćwiczeniu tylko wspomaga i uzupełnia szkolenia. Trening z systemem i sprzętem realnym aż do „ostrego strzelania” włącznie, pozostaje podstawą szkolenia.

Po tym krótkim omówieniu systemów symulacyjnych chciałbym wrócić do ćwiczeń, czyli do trzeciego typu ćwiczeń, mianowicie do:

### Ćwiczeń z wojskami

Wśród ćwiczeń z wojskami najbardziej charakterystyczne to:

Ćwiczenia taktyczne. Prowadzone są one w terenie w warunkach zbliżonych do rzeczywistych (bojowych) pola walki. Głównym celem tych ćwiczeń jest szkolenie dowódców oraz sztabów wszystkich szczebli w kierowaniu walką, jak również doskonalenie wojsk w praktycznym działaniu w terenie.

Proces szkolenia wojsk Bundeswehry kończy się zazwyczaj ćwiczeniami taktycznymi w „Narodowym Centrum Ćwiczenia Walki Wojsk Lądowych”. Tam stosowana jest między innymi tak zwana „Symulacja na żywo”.

Symulacja na żywo – trzeci rodzaj symulacji - jest symulacją ze sprzętem oryginalnym w realnym terenie i z realnym przeciwnikiem. Przeciwnikiem może być inna jednostka, też prowadząca szkolenia (tylko w ćwiczeniu dwustronnym).

Celem tej symulacji jest przedstawienie efektu broni. Instrumentem symulatora pojedynku typu AGDUS (= Ausbildungsgerät Duellsimulator) są laserowe odpowiedniki nadawcy i odbiorcy, które symulują trafienia w cel i ich możliwe skutki. Elementy systemu AGDUS są montowane na broni, w pojazdach i sprzęcie osobistym żołnierza, w sposób gwarantujący ich naturalne funkcje.

W ramach symulacji na żywo można też przedstawić systemy pasywne, np. miny, albo systemy broni pośrednie, np. artylerię. Takie symulatory pojedynku istnieją dla wszystkich broni i sprzętów Bundeswehry.

Na poligonie ALTMARK na wschodzie Niemiec znajduje się „Centrum Ćwiczenia Walki Wojsk Lądowych” (=Gefechtsübungszenrum GÜZ), przeznaczone do ćwiczeń od szczebla wzmocnionej kompanii, aż po szczebel wzmoczonego batalionu wojsk walczących.

Pododdziały biorące udział w ćwiczeniach mogą tam ćwiczyć razem z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia.

formy i metody, organizację szkolenia oraz warunki szkolenia- zmierzające do sprawnej realizacji zadań stojących przed siłami zbrojnymi. );

Powszechnie przyjmuje się, że system szkolenia / kształcenia/ w Siłach Zbrojnych RP oparty jest na swoistym układzie struktur organizacyjnych, które stanowią o instytucjonalnym porządku funkcjonowania systemu w praktyce.

W Wojskach Lądowych Siłach Powietrznych oraz w Marynarce Wojennej opiera się on na działalności szkoleniowej dowództw (sztabów) wszystkich szczebli dowodzenia od korpusu /okręgu wojskowego/, aż do kompanii /eskadry, okrętu /, a także szkół / ośrodków szkolenia /, które realizują zadania szkolenia /kształcenia/ kadr oraz związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów do działania na polu walki lub w misji.

Konkludując można stwierdzić, że wszystkie dowództwa, sztaby, instytucje oraz jednostki wojskowe w okresie pokoju są rzeczywiście organizmami wojskowymi realizującymi podstawowe zadania tego okresu jakim jest szkolenie (kształcenie). Zarówno cele jak i treści, a także organizacja i sposób realizacji (metody) szkolenia (kształcenia) są dla tych organizmów na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej spójne i wzajemnie skorelowane wewnętrznie i zewnętrznie. Każda, bowiem jednostka (dowództwo) stanowi swego rodzaju mikrosystem szkolenia (kształcenia), który w pełni odzwierciedla w sobie wszystkie elementy składające się nań. Ich wielkość oraz zakres oddziaływania uzależniony jest wyłącznie od szczebla (miejsca) w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej.

### *Elementy systemu szkolenia*

Zgodnie z przedstawioną wcześniej definicją można przyjąć, że do podstawowych elementów składających się na poszczególne podsystemy można zaliczyć:

a) kadrę nauczającą (kształcąca), która w zależności od poziomu szkolenia oraz instytucji szkolącej (kształcącej) może odnosić się do dowódców, wykładowców, instruktorów itd.;

b) szkolonych (uczestników szkolenia/ kształcenia) do których ze względu na wcześniej przyjęte kryteria można zaliczyć słuchaczy, studentów, oficerów, podoficerów, dowództwa (sztaby) i wojska (żołnierzy);

c) cele szkolenia (kształcenia);

d) dobór oraz układ i zakres treści szkolenia (kształcenia);

e) proces szkolenia (kształcenia) i jego organizacja oraz prawidłowości wyrażające się w ogniwach i zasadach postępowania dydaktycznego;

f) **formy organizacyjne oraz metody szkolenia (kształcenia);**

g) środowisko materialne (dydaktyczna baza szkoleniowa oraz warunki organizacyjne szkolenia (kształcenia).

Przedstawione elementy sugerują pewną odrębność i samodzielność funkcjonowania. Są one jednak ściśle ze sobą powiązane wzajemnymi relacjami, które to relację tworzą określoną strukturę systemu.

**Plk dr Józef HALIK**

**ZAKŁAD TEORII ZARZĄDZANIA**

**I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW**

**Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWLąd AON**

## **FORMY I METODY SZKOLENIA ZASADNICZEGO DOWÓDZTW SZCZEBLA TAKTYCZNEGO SZ RP**

Główne tezy wystąpienia:

1. System szkolenia dowództw /sztabów/
2. Elementy systemu / w tym formy i metody/
3. Formy szkolenia zasadniczego / definicja formy szkolenia/
  - 3.1. Ćwiczenia dowództw/ istota, cel, treść/
  - 3.2. Ćwiczenia z wojskami/ istota, cel, treść/
  - 3.3. Ćwiczenia studyjne/ istota, cel, treść/
4. Metody szkolenia stosowane na szczeblu taktycznym / definicja metody szkolenia/
  - 4.1. Metody podające / wykład, informacja, opis, opowiadanie, instruktaż/
  - 4.2. Metody poglądowe / pokaz przedmiotów, pokaz działania/ ćwiczenia/, pokaz terenu, pokaz obrazów, rysunków, szkiców/
  - 4.3. Metody praktyczne / ćwiczenia sensoryczne, ćwiczenia motoryczne/
  - 4.4. Metody problemowe / wykład problemowy, wykład konwersatoryjny, metody aktywizujące /.

### **TREŚĆ WYSTĄPIENIA**

System szkolenia dowództw /sztabów/

System jest całością wyróżnioną z badanej rzeczywistości utworzoną przez zbiór części składowych/ elementów/ oraz relacji /powiązań/ między nimi./Zob. P. Sienkiewicz : Inżynieria systemów. MON Warszawa 1983, s.27/.

Definicja powyższa jest tak ogólna, że można ją wykorzystać do określenia/ definiowania/ wszystkich wewnętrznie skoordynowanych i wskazujących określoną strukturę układów elementów i wzajemnych relacji / powiązań/ między nimi. A zatem „System szkolenia SZ RP to również zbiór elementów takich jak kadra nauczająca, szkoleni, treści szkolenia / kształcenia/, formy i metody, środowisko materialne oraz wzajemnych powiązań i relacji między nimi służący realizacji założonych celów szkolenia / kształcenia/.”

W systemie szkolenia SZ RP można także wyodrębnić systemy niższego rzędu czyli podsystemy: przygotowania i doskonalenia profesjonalnego kadry, szkolenia dowództw, szkolenia wojsk, szkolenia rezerw osobowych oraz działalności wychowawczej. Każdy z podsystemów jest celowo i dynamicznie działającym układem zasadniczych elementów ściśle ze sobą powiązanych i wzajemnie na siebie oddziaływujących- określających podmioty szkolenia / szkolący i szkoleni /, treści,

prowadzonych z wojskami lub w warunkach stacjonarnych. Podczas realizacji tych ćwiczeń mogą być także wykorzystane programy symulacji komputerowej.

Treścią tych ćwiczeń powinno być rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia działań operacyjno- taktycznych, w tym kalkulacji czasowo- przestrzennych, opracowania planów oraz rozkazów operacyjnych/ bojowych/, a ponadto wymiana informacji/ rozkazów, zarządzeń, meldunków/ zgodnie z obowiązującymi procedurami dowodzenia.

W ćwiczeniach tych niezbędnym warunkiem powinno być rozwijanie, a także przemieszczanie stanowisk dowodzenia oraz integracja i synchronizacja działań poszczególnych sekcji, zespołów, centrów części operacyjnej stanowiska dowodzenia.

Do ćwiczeń z dowództwami ze względu na kryterium organizacji i sposobu prowadzenia zaliczyć należy następujące rodzaje ćwiczeń:

- a) gra wojenna ( w zależności od szczebla na którym jest prowadzona może być: strategiczna, operacyjna i taktyczna);
- b) ćwiczenie dowódczo- sztabowe;
- c) ćwiczenie szkieletowe;
- d) trening sztabowy.

### *Ćwiczenia z wojskami*

Ćwiczenia z wojskami to forma szkolenia/ typ ćwiczeń/, których zasadniczym celem powinno być zgrywanie działania dowództw z działaniem wojsk w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki.

Istotą tych ćwiczeń powinno być to, że oprócz ćwiczących dowództw brać winny w nich udział wyznaczone oddziały, pododdziały oraz stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. Dla zwiększenia realizmu ćwiczenia, działanie nie ćwiczących dowództw, sił przelozonego i sąsiadów, powinny być podgrywane, zaś działania przeciwnika pozorowane przez pododdziały/ grupy/ pozoracji.

Treścią ćwiczeń z wojskami będzie więc, wykonywanie przez pododdziały rzeczywistych przemieszczeń i manewrów w toku walki, efektywne wykorzystanie systemów rozpoznania, dowodzenia i ognia, planowanie i koordynacja wsparcia ogniowego, działań logistycznych i zabezpieczenia bojowego, a także tworzenie elementów infrastruktury inżynierskiej.

Do ćwiczeń z wojskami ze względu na kryterium ich organizacji oraz sposobu prowadzenia zaliczyć należy następujące rodzaje ćwiczeń:

- a) ćwiczenia taktyczne;
- b) ćwiczenia taktyczno- specjalne.

### *Ćwiczenia studyjne*

Ćwiczenia studyjne to taka forma szkolenia / ćwiczeń/, która angażować będzie niewielką liczbę uczestników, szczególnie dowódców określonych szczebli.

Istotą tych ćwiczeń powinno być profesjonalne przygotowanie szkolonych do praktycznego rozwiązywania problemów operacyjnych i taktycznych. Stanowią one winny niejako etap przygotowawczy do realizacji zadań na konkretnych stanowiskach / funkcjach/ w ćwiczeniach dowódczo- sztabowych lub z wojskami.

Treścią tych ćwiczeń, które mogą przybierać różne odmiany w zależności od przyjętego wcześniej kryterium powinno być praktyczne profesjonalne przygotowanie

## Formy szkolenia zasadniczego

Proces szkolenia wojskowego w zależności od podmiotu szkolenia, a także z uwagi na konieczność realizacji specyficznych zadań i celów szkolenia(kształcenia) charakteryzuje się swoistym układem form organizacyjnych oraz metod szkolenia(kształcenia), a także specyficznym środowiskiem dydaktycznym.

Szkolenie kadry dowództw będzie postrzegane jako szkolenie zasadnicze wówczas jeżeli treści( problematyka) szkolenia będą wynikać z jego zadania głównego, zaś formy szkolenia złożone pozwalające na osiągnięcie różnorodnych celów, szczególnie przygotowania do działań bojowych całych organizmów wojskowych, tzn. pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych, itd., jak również dowództw różnych szczebli.

Formy szkolenia( kształcenia) jak już wcześniej wspomniano obok celów, treści, organizacji oraz warunków szkolenia należą do najważniejszych elementów systemu i procesu szkolenia(kształcenia). Ich dobór uzależniony będzie m.in. od celów, treści, organizacji szkolenia ,a także od składu i przygotowania szkolonych.

Przez formę szkolenia( kształcenia) zgodnie z poglądami współczesnej dydaktyki wojskowej rozumie się organizacyjną stronę tegoż szkolenia ( kształcenia). Forma w zależności od realizowanych w ramach szkolenia ( kształcenia) celów dydaktycznych-określa najczęściej zewnętrzną, organizacyjną stronę tego szkolenia (kształcenia), na którą składają się różnorodne czynniki o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym.

Aby skutecznie realizować cele szkolenia ( kształcenia) w szkoleniu zasadniczym dowództw szczebla taktycznego koniecznością staje się stosowanie tzw. form prostych oraz złożonych.

Do form prostych zalicza się przedsięwzięcia szkoleniowe o jednorodnej tematyce i strukturze metodycznej, prowadzone w ramach jednej lub kilku jednostek lekcyjnych w jednakowych warunkach organizacyjnych ( w audytoriach, salach lub placach ćwiczeń, itp.). Do typowych prostych form organizacyjnych szkolenia dowództw zalicza się: wykład, seminarium, konwersatorium, informację oraz instruktaż.

Natomiast formy złożone to takie przedsięwzięcia szkoleniowe, które charakteryzują się interdyscyplinarnością i kompleksowością. Cechą charakterystyczną złożonych form szkolenia ( kształcenia) jest ich dość złożony charakter organizacyjny oraz różnorodność warunków, miejsca i czasu oraz dydaktycznego środowiska materialnego. Do form złożonych stosowanych w szkoleniu dowództw zalicza się: ćwiczenia dowództw, ćwiczenia z wojskami oraz ćwiczenia studyjne.

### *Ćwiczenia dowództw*

Ćwiczenia dowództw- to taka forma szkolenia (typ ćwiczeń), których zasadniczym celem będzie przygotowanie etatowych dowództw określonych szczebli dowodzenia do prowadzenia działań operacyjno- taktycznych realizowanych w strukturach narodowych i sojuszniczych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Istotą tych ćwiczeń jest działanie dowództw w ramach stanowisk dowodzenia /SD/. Mogą być prowadzone w warunkach polowych jako część / fragment/ ćwiczeń

(kształcenia) zasadniczego celów i zadań dydaktycznych dowódców, wykładowców, jak również od form oraz środków, którymi zamierza posłużyć się dowódca, wykładowca. Duże znaczenie będzie mieć również wiek oraz doświadczenie życiowe i służbowe szkolonych.

Obecnie przyjmowany układ metod szkolenia został przyjęty za W. Okoniem i J. Zakrzewskim. W. Okoń opracował podział metod szkolenia, który oparł na koncepcji kształcenia wielostronnego tzn. nauczania poprzez przyswajanie, odkrywanie, przeżywanie i działanie. Z kolei J. Zakrzewski przy opracowaniu klasyfikacji metod szkolenia przyjął dwa aspekty (kryteria) ich podziału, tzn. wg źródeł wiedzy i wg stopnia aktywności szkolonych. Do metod wg źródeł wiedzy zalicza trzy grupy metod: słowne, poglądowe i praktyczne. Do metod słownych zalicza on te, w których źródłem wiedzy jest słowo mówione przez dowódcę, wykładowcę lub wydrukowane w książce, instrukcji itp. Do metod poglądowych zalicza on metody oparte na pokazie, czyli źródłem wiedzy są w tym wypadku wrażenia i spostrzeżenia zmysłowe (wzrokowe, słuchowe itp.) Zaś do metod praktycznych zalicza on metody, w ramach których zdobywanie wiedzy (umiejętności i nawyków) odbywa się poprzez bezpośrednie motoryczne (sprawnościowe) lub umysłowe czynności.

Podział metod ze względu na aktywność szkolonych wyróżnia metody bierne, poszukujące i problemowe, które również mogą być stosowane w ramach form szkolenia zasadniczego. Wśród metod problemowych wyróżnić należy w szczególności wykład problemowy, wykład konwersatoryjny i metody aktywizujące, a wśród nich z kolei metodę dyskusji dydaktycznej, metodę sytuacyjną, metodę przypadków, metodę inscenizacji, metodę gier decyzyjnych oraz seminarium.

#### **Metody słowne (podające)**

Do metod słownych (podających) zaliczamy: wykład informacyjny, opis, opowiadanie instruktaz i inne. Stosowane w szkoleniu dowództw metody słowne (podające) mają charakter uniwersalny, a więc nie odbiegają one od ogólnie stosowanych w dydaktyce ogólnej. Metody te chociaż są w szkoleniu dowództw zjawiskiem powszechnym to nie odgrywają jednak głównej roli, ustępując miejsca metodom praktycznym.

**Wykład informacyjny** w szkoleniu zasadniczym znajduje zastosowanie w zajęciach audytoryjnych dotyczących problematyki taktycznej i operacyjnej. Polega on na przekazywaniu uczestnikom szkolenia za pomocą dobrze dobranej słowa określonych informacji z zakresu przedmiotów operacyjno-taktycznych. Struktura wykładu informacyjnego musi się charakteryzować precyzyjną systematyką, a tok podawania informacji powinien być ściśle podporządkowany regułom logiki. Wykład ten nie jest łatwy w odbiorze- percepcji szkolonych i dlatego powinni oni być do niego odpowiednio przygotowani. Wykład informacyjny powinien mieć wprowadzenie, część główną oraz podsumowującą.

Godnym podkreślenia jest to, że wskaźnik recepcji treści przekazywanych szkolonym za pomocą tej metody nie jest wysoki i waha się w granicach 20-50%. Również czas, w którym szkolony jest zdolny do maksymalnej recepcji jest również niewielki.

**Opowiadanie** jest metodą szkolenia, którą stosuje się wówczas, jeżeli występuje konieczność przedstawienia jakiejś akcji (rzeczywistej lub fikcyjnej), która

dowódców, oficerów rodzajów wojsk do realizacji zadań w zakresie procesu wypracowania, stawiania zadań, organizowania działań w różnych sytuacjach pola walki / misji/. Wypracowane przez ćwiczących koncepcje walki oraz formułowane i rysowane na mapę / szkic/ decyzje, a także opracowane zarządzenia, rozkazy i meldunki powinny być poddane dyskusji w czasie której ćwiczący uargumentowują swoje rozwiązania, a w przypadku popełnionych błędów naprowadzani są na właściwy tok rozumowania i działania.

### *Metody szkolenia zasadniczego*

Oprócz przedstawionych wcześniej form szkolenia (kształcenia) zarówno tzw. prostych jak również złożonych w ramach właśnie tych są stosowane określone, adekwatne im metody szkolenia(kształcenia).

Metoda szkolenia, nauczania, uczenia się (kształcenia) jest najczęściej określana jako sposób postępowania nauczyciela z uczniem. W języku starogreckim słowo „methodos”( metoda) oznacza drogę dochodzenia do prawdy, sposób postępowania, sposób badania. T. Kotarbiński określa metodę jako sposób postępowania stosowany ze świadomością możliwości jego ponownego zastosowania.

Według W. Okonia metoda nauczania to systematycznie stosowany sposób pracy nauczyciela z uczniami( na sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności) umożliwiające uczniom opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami posługiwania się nią w praktyce, jak również rozwijanie zdolności i zainteresowań umysłowych.

Natomiast J. Zakrzewski uważa, że przez termin „ metoda” należy rozumieć systematycznie stosowany sposób pracy wykładowcy ( dowódcy, instruktora) wojskowego ze szkolonymi żołnierzami, który umożliwia tym ostatnim opanowanie wiedzy wraz z umiejętnościami i nawykami stosowania jej w praktyce oraz rozwijania zdolności poznawczych i zainteresowań osobistych. Metody szkolenia odpowiadają na pytanie: „ jak uczyć”, to znaczy w jaki sposób należy przekazywać żołnierzom ( oficerom) wiedzę wojskową wraz z umiejętnościami i nawykami jej stosowania w praktyce.

Metody szkolenia będąc elementem procesu szkolenia ( kształcenia) określają jednoznacznie jego wewnętrzną stronę, gdyż stwarzają warunki percepcji i sprzężenia zwrotne między dowódcą, instruktorem, wykładowcą, a szkolonymi oficerami, podoficerami, żołnierzami i umożliwiają tym ostatnim opanowanie określonego systemu wiedzy, umiejętności oraz stwarzają dla nich podstawę do wybrania własnych metod uczenia się.

Z uwagi na znaczną różnorodność celów szkoleniowych ( kształcenia) szkolenia zasadniczego wynika jednoznacznie, że nie może istnieć jedna uniwersalna metoda szkolenia ( kształcenia) przydatna dla wszystkich przedmiotów w każdej sytuacji dydaktycznej Nie można bowiem jednej metody stosować do zapoznawania szkolonych z określoną partią( systemem) wiedzy, do wykorzystywania poznanej wiedzy w praktycznej działalności jak też do kształtowania pożądanych umiejętności i nawyków.

Istnienie szerokiego wachlarza metod nauczania, szkolenia ( kształcenia) uzależnione jest od charakterystycznych cech poszczególnych przedmiotów szkolenia

eksponuje on zjawiska, procesy w swej zmienności czego niedostrzegamy w normalnej obserwacji. Szerokie zastosowanie w praktyce szkoleniowej dowódców mają wszelkiego rodzaju schematy, tablice, wykresy, diagramy, mapy, itp. Tego rodzaju pomoce służą głównie do ilustracji teoretycznych i praktycznych zagadnień, ułatwiają percepcję, a także wpływają na zapamiętywanie określonych procesów, zjawisk, czynności.

### *Metody praktyczne*

Wśród metod praktycznych podstawowe znaczenie mają różnego rodzaju ćwiczenia. Metody ćwiczeń w tym układzie będą miały na celu zarówno wyrabianie określonych umiejętności praktycznych w zakresie wykonywania określonych czynności przy posługiwaniu się bronią, sprzętem, jak również kształtowania wprawy w myśleniu kategoriami taktyczno-operacyjnymi oraz posługiwaniu i utrwalaniu już zdobytej wiedzy, a zwłaszcza jej operatywnego wykorzystania do rozwiązywania złożonych problemów pola walki ( misji). A więc metody praktyczne mogą mieć charakter motoryczny i sensoryczny

**Ćwiczenia motoryczne** w szkoleniu zasadniczym dowódców pozwalają oficerom sztabu na zdobycie wprawy w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia lub korzystania z różnego typu тренаżerów. Jednakże w szkoleniu operacyjno-taktycznym najpowszechniejsze zastosowanie mają metody **ćwiczeń typu sensorycznego**. Mają one na celu przede wszystkim kształtowanie umiejętności oficerów w zakresie rozwiązywania problemów taktycznych i operacyjnych dowodzenia, zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań. Uczą sprawnego wykonywania czynności dowódczych ( podejmowania decyzji, stawiania zadań bojowych, koordynacji działań oraz kierowania walką) oraz sztabowych ( zbieranie i ocena położenia, przygotowanie wariantów działania, planowania działań bojowych, opracowywanie dokumentacji oraz wykonywanie innych zadań sztabowych). Ponadto doskonala operacje myślowe takie jak: analizowanie, syntetyzowanie, porównywanie, wnioskowanie, uogólnianie, itp.

### **Metody problemowe**

*Metody problemowe, są praktycznymi sposobami realizacji nauczania ( kształcenia) problemowego, które również ma miejsce w szkoleniu zasadniczym dowódców. Dzięki stosowaniu metod problemowych oficerowie zdobywają nową wiedzę nie na zasadzie gromadzenia informacji, ich zapamiętywania i rozumienia, jak w metodach podających, lecz poprzez złożone procesy myślowe ( analizę, syntezę, porównanie, abstrahowanie, uogólnianie).*

Wyższosc problemowych metod nauczania ( kształcenia) nad podającymi wynika już z samej sytuacji ( układu) obydwu partnerów w procesie szkolenia ( kształcenia) i ich poziomu aktywności w tym procesie. Podstawą stosowania metod problemowych jest sformułowanie problemu, który najczęściej ma charakter dydaktyczny, tzn. jest to rodzaj zadania, które szkolony powinien rozwiązać w sytuacji wystąpienia braku odpowiedniej wiedzy. Stąd szkolony musi samodzielnie opanować nowe treści lub znaleźć nowe relacje wiadomości z już przyswojonymi. W ćwiczeniach wojskowych szczególnie z wojskami niektóre rozwiązywane zadania

jest funkcją czasu. Źródła tych akcji, zdarzeń mogą wywodzić się zarówno z faktów historycznych zawartych w literaturze historycznej, jak również być zmyślone, zawarte w scenariuszu zajęcia( ćwiczenia).

**Opis** jest stosunkowo prostą metodą szkolenia wśród metod słownych (podających). Polega ona na charakteryzowaniu przedmiotów, zjawisk, faktów

Historycznych i osób. Opis zawsze powinien dotyczyć cech istotnych z punktu widzenia realizowanego tematu. Metoda opisu znajduje zastosowanie w szkoleniu zasadniczym w szczególności w przedmiotach taktyczno- operacyjnych, a zwłaszcza w różnych typach i rodzajach ćwiczeń.

W ćwiczeniach metodę opisu stosuje się przy przekazywaniu ćwiczącym w formie ustnej lub pisemnej wiadomości o położeniu wojsk własnych i przeciwnika. W szkoleniu zasadniczym opis występuje jako metoda pomocnicza.

**Instruktaż** w szkoleniu zasadniczym stosowany będzie najczęściej w trakcie przygotowania aparatu kontrolno- rozjemczego w czasie ćwiczeń z wojskami i ze strzelaniem.

### Metody poglądowe

Metody poglądowe często też zwane eksponujące odgrywają w szkoleniu zasadniczym bardzo istotną rolę. Uzewnętrzniają się one przede wszystkim w różnych odmianach pokazu. Stosuje się je w różnych sytuacjach dydaktycznych, a szczególnie wtedy , gdy chodzi o zapoznanie szkolonych z nowymi przedmiotami, zjawiskami, względnie czynnościami.

Metody poglądowe spełniają w szkoleniu zasadniczym samodzielną funkcję tylko wówczas, jeżeli w danym zajęciu pokaz odgrywa główną rolę, zaś słowo mówione opis, opowiadanie spełnia funkcję pomocniczą. Jeżeli natomiast

metoda poglądowa służy do ilustracji wykładu, zajęcia praktycznego lub ćwiczenia, to w tym przypadku spełnia ona rolę metody pomocniczej.

W zależności od problematyki oraz celów zajęć ( ćwiczeń) stosuje się następujące metody pokazów: pokaz przedmiotów, pokaz działania, pokaz terenu i pokaz obrazów ( rysunków, szkiców itp.)

**Pokaz przedmiotów** polega na demonstrowaniu ich właściwości przy jednoczesnym eksponowaniu ich cech najbardziej istotnych. Pokaz można realizować na rzeczywistym przedmiocie lub na modelu ( makiecie).

**Pokaz działania** jako metoda szkolenia dowództw ma szczególne znaczenie w czasie ćwiczeń operacyjno- taktycznych. Celem tego rodzaju pokazu będzie najczęściej pokaz pracy dowództwa w czasie planowania, organizowania i prowadzenia walki

**Pokaz terenu** to kolejna metoda stosowana w szkoleniu zasadniczym dowództw. Metoda ta służy do zapoznawania dowódców, oficerów sztabów z właściwościami terenu na określonych kierunkach strategicznych i operacyjnych, działania z punktu widzenia możliwości użycia poszczególnych rodzajów wojsk, pokonywania różnorodnego terenu, działania w różnych rodzajach działań bojowych.

**Pokaz obrazów, rysunków, /200 schematów, itp.** To metoda najczęściej wykorzystywana w toku wykładów, informacji, seminariów. Można także

Wykorzystywać ją w czasie samodzielnej pracy ,nauki własnej przed zajęciami, ćwiczeniami, itp. Największe efekty w tym zakresie daje film lub video, ponieważ

Metoda sytuacyjna ma najszersze zastosowanie w ćwiczeniach dowództw, a szczególnie w ćwiczeniach grupowych. Polega ona na stwarzaniu umownych, ale realistycznych opisów sytuacji bojowych, w ramach których szkoleni rozwiązują określone zadania ( problemy) taktyczno- operacyjne, podejmują decyzje, organizują i kierują działaniami bojowymi. Opis sytuacji w ćwiczeniach ma najczęściej formę założenia taktycznego ( operacyjnego), zaś w innym przypadku po prostu opisu sytuacji .W założeniu jak również w opisie sytuacji winny być zawarte, w odróżnieniu od metody przypadków wszystkie istotne informacje, potrzebne do podjęcia decyzji.

Tok zajęć prowadzonych metodą sytuacyjną obejmuje następujące ogniwa:

- przygotowanie opisu sytuacji ( założenia);
- przekazanie ( przedstawienie) opisu sytuacji ( założenia);
- analiza opisu sytuacji wraz ze wszystkimi załącznikami przez szkolonych;
- dyskusja nad problemami zawartymi w opisie sytuacji, zgodnie z treścią pytań ( poleceń) niezbędnych do wykonania;
- wybór wspólnego rozwiązania lub podjęcie określonej decyzji;
- uzasadnienie dokonanego wyboru rozwiązania lub podjętej decyzji;
- ocena prawidłowości wnioskowania i wartości rozwiązania.

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki metody sytuacyjnej czynnikiem decydującym o pomyślnym przebiegu zajęcia ( ćwiczenia) jest dokładne sporządzenie opisu sytuacyjnego.

**Metoda inscenizacji (Role playing)** wymaga od szkolonych nieco innej aktywności aniżeli w dwóch wcześniej omawianych metodach. O ile w metodzie przypadków lub sytuacyjnej szkoleni są bezpośrednio zaangażowani w zdarzenie, a analizę i ocenę problemu opierają na logicznych, dedukcyjnie wypracowanych przesłankach, to w metodzie inscenizacji szkoleni przyjmują na siebie rolę osób występujących w tym zdarzeniu.

W szkoleniu dowództw , w szczególności w różnego rodzaju ćwiczeniach wprowadza się elementy inscenizacji w celu zwiększenia realizmu pola walki w warunkach szkolenia pokojowego.

W ćwiczeniach dowódczo- sztabowych i grach taktycznych oraz ćwiczeniach szkieletowych inscenizacja ma bardzo wielkie znaczenie bowiem realizuje się ją w rzeczywistych warunkach terenowych, wyposażając szkolonych ( działających w konkretnych rolach- funkcjach) w sprzęt, uzbrojenie oraz środki dowodzenia i transportu. Pewne elementy inscenizacji mogą być też zastosowane w innych ćwiczeniach jak chociażby w ćwiczeniu grupowym lub treningu sztabowym. W najszerszym wymiarze inscenizację stosuje się w ćwiczeniach z wojskami i ze strzelaniem

**Metoda gier dydaktycznych ( kierowniczych)** są swego rodzaju ćwiczeniami. Udział w nich określonych uczestników odbywa się według ściśle określonych reguł ( zasad).

mają charakter rzeczywisty, gdyż odzwierciedlają realne sytuacje pola walki i realne zadania bojowe.

W szkoleniu zasadniczym, w którym dominują ćwiczenia różnego typu, rodzaju i odmiany sytuacje problemowe (zadania problemowe) to sytuacje (zadania), które charakteryzuje nowość, a jednocześnie trudność, niepewność i wreszcie konfliktowość- zarówno pod względem użyteczności, jak i też z punktu widzenia oddziaływania emocjonalnego.

Wśród metod problemowych najbardziej nadającymi się w szkoleniu dowództw można wyróżnić:

- a) metodę przypadków (zdarzeń);
- b) metodę sytuacyjną;
- c) metodę inscenizacji;
- d) metodę gier dydaktycznych;
- e) metodę dyskusji dydaktycznej.

**Metoda przypadków (Incident method)**, zwana także metodą zdarzeń jest najprostszą z metod aktywizujących, ale przydatną w szkoleniu dowództw. Metoda przypadków stwarza doskonałe warunki do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji trudnych, nietypowych, a le także uczy umiejętności zbierania informacji co dla oficerów dowództw jest umiejętnością pierwszoplanową.

Metoda przypadków rozwija u szkolonych:

- analityczne i syntetyczne myślenie;
- skuteczne i ekonomiczne postępowanie;
- gotowość i zdolność podejmowania decyzji;
- umiejętność rozwiązywania trudnych i złożonych problemów taktycznych i operacyjnych;
- umiejętność zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce.

Przebieg zajęć prowadzonych metodą przypadków (zdarzeń) może być różny w zależności od celu zajęcia, a także przedmiotu (treści) szkolenia (kształcenia). Najczęściej jego struktura może mieć następujący układ:

- prezentacja opisu zdarzeń;
- analiza opisu zdarzeń;
- propozycja rozwiązań;
- ocena trafności rozwiązań (ocena stawiania pytań, wnioskowania, itp.).

**Metoda sytuacyjna (Case method)** jest w swej istocie podobna do metody przypadków. Różnica dotyczy jakościowej strony podstawowego środka dydaktycznego stosowanego w tych metodach, tj. opisu. Jeżeli bowiem opis przypadków (incydentów) obejmuje pojedyncze zdarzenia to w opisie sytuacji przedstawiany jest ciąg zdarzeń. Polega ona na wprowadzeniu szkolonych w jakąś złożoną sytuację, jej analizowanie i podejmowaniu decyzji w sprawie jej rozwiązania. Stosowanie tej metody ma na celu nie tylko przekazanie (odbiór) nowych wiadomości, ale także kształtowanie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Zadaniem szkolonych jest więc, wypracowanie stosownie do analizowanej sytuacji, decyzji łącznie z przewidywanymi skutkami jej podjęcia.

umiejętności, a także możliwości intelektualnych i predyspozycji, np. dowódczych lub sztabowych

Tok zajęć prowadzonych metodą gry decyzyjnej lub wojennej obejmuje następujące fazy i czynności:

- sformułowanie przez prowadzącego problemu ( zadania);
- opracowanie sytuacji ( warunków) wyjściowych;
- przydział ( wyznaczenie) ról szkolonym i zapoznanie ( przekazanie) ich z sytuacją wyjściową;
- szczegółowe wyjaśnienie zasad gry ( zazwyczaj wykonuje się to przed zajęciami, ćwiczeniami);
- prezentacja pomysłów, rozwiązań problemu ( zadania) zgodnie z kompetencjami przysługującymi określonym osobom funkcyjnym;
- podjęcie decyzji co do ostatecznego rozwiązania zadania ( problemu);
- podjęcie ( kilku) decyzji operacyjnych ( wykonawczych);
- ocena postaw oraz działania przez prowadzącego;
- ocena powziętych decyzji i ich akceptacja ( lub nie) przez prowadzącego.

Metoda dyskusji dydaktycznej traktowana jest jako transmisja wiedzy w relacjach : nauczyciel- uczeń i uczeń- nauczyciel.

Obecnie przyjmuje się, że dyskusja dydaktyczna należy do grupy metod aktywizujących. Zaś metody aktywizujące stanowią podgrupę metod problemowych) i można wyróżnić jej kilka odmian:

- dyskusja związana z wykładem;
- dyskusja okrągłego stołu;
- dyskusja wielokrotna zwana też grupową;
- burza mózgów czyli giełda pomysłów;
- panel ( dyskusja obserwowana);
- metaplan.

We współczesnej dydaktyce najczęściej mówi się o grach symulacyjnych i decyzyjnych. W. Okoń do gier dydaktycznych zalicza również inscenizację, a K. Kruszewski giełdę pomysłów. Z kolei w teorii zarządzania i kierowania rozróżnia się gry wojskowe, ekonomiczne, przemysłowe.

Analiza porównawcza poszczególnych odmian gier dowodzi, że nie ma zasadniczych różnic pomiędzy grami decyzyjnymi, stosowanymi w dydaktyce, a grami wojskowymi, przemysłowymi i kierowniczymi stosowanymi w doskonaleniu kadry kierowniczej.

Odmianą gry dydaktycznej jest **gra symulacyjna**. Gra symulacyjna polega na tym, że prowadzący grę wykorzystując sytuację problemową (scenariusz wydarzeń), która kiedyś była dla kogoś problemem, stara się uzyskać rozwiązanie tych problemów przez szkolonych, a które później porównuje z rozwiązaniami faktycznymi.

Struktura zajęcia, ćwiczenia z zastosowaniem gry symulacyjnej może przedstawiać się następująco:

- przygotowanie ogólnego planu działania lub programu na trenera;
- przydział zadań lub sprawdzenie programu (trening wstępny);
- wyjaśnienie zasad gry;
- symulacja (przedstawienie modelu rzeczywistego) lub demonstracja czynności przez szkolącego;
- szukanie związków i relacji pomiędzy elementami modelu lub nauka czynności;
- porównanie wyników symulacji z rozwiązaniami faktycznymi lub wykonanie samodzielnie czynności przez uczących się;
- ocena wyników symulacji lub wykonanych czynności.

**Gry decyzyjne** stosowane są w szkoleniu (kształceniu) kadr kierowniczych w wojsku jak również w przedsiębiorstwach. Dzięki niej doskonalą się u szkolonych umiejętności podejmowania decyzji w stosunkowo krótkim czasie i w warunkach konkurencji (w wojsku zagrożenia ze strony przeciwnika).

Metoda ta wymaga od szkolonych: zdefiniowania celu działania; przewidywania rozwoju sytuacji; wyboru sposobu działania oraz podjęcia kilku decyzji operacyjnych. W grach decyzyjnych rozpatrywana sytuacja nie dotyczy określonego momentu, ale dłuższego odcinka czasu.

Istota gier decyzyjnych oraz wojennych polega na tym, że szkolonym przydziela się określone role, funkcje, których odgrywanie nie polega na wypowiedzeniu określonego (nauczonego) tekstu, sposobu rozwiązania jakiejś sprawy (problemu), ale na prezentacji myśli, sposobów rozwiązań oraz postaw w zależności od zadania (problemu) i aktualnej sytuacji. Jakość rozwiązywanych zadań (problemów) zależy najczęściej od posiadanej wiedzy,

Za pierwowzór szachów uważa się inną grę pod nazwą CHATURANGA, w której to nastąpił podział na rodzaje wojsk, a straty i wynik manewru uzyskiwano drogą losową.

Na szczególną uwagę zasługuje, powstała przed czterema tysiącami lat, chińska gra wojenna o nazwie GO. Gra GO symbolizuje walkę dwóch podstawowych pierwiastków świata: Ym i Yang – dobra i zła. Gra toczy się na planszy 19 x 10; 361 pól odpowiada długości tradycyjnego roku chińskiego. Czarny i Biały (białe i czarne kamienie) ustawiają na przemian piony, dążąc do zbudowania struktur opierających się atakom przeciwnika, jednocześnie kontrolując jak największą część „terytorium” gry. Wygrywa ten, w którego posiadaniu znajduje się większy obszar. GO to nie tylko gra, to sztuka walki, harmonii i równowagi. Łączy w sobie zalety emocjonujących gier z pierwiastkami logiki i filozofii.

Znana od średniowiecza gra w szachy uczyła i uczy precyzyjnego i logicznego rozważania wielu możliwości oraz trudnej do sprecyzowania umiejętności, którą nazywamy myśleniem strategicznym. Największą zaletą tej gry jest wdrażanie umiejętności liczenia się z konsekwencjami własnych decyzji poprzez ciągłe stawianie sobie pytania: jak przeciwnik zareaguje na moje posunięcie? Z tego powodu szachy były elementem kształcenia oficerów w wielu akademiach wojskowych.

W XIII i XIV wieku pojawiają się militarne wersje szachów, czego przykładem może być uprawiana przez rycerzy Zakonu Templariuszy gra zwana TAROTH. Nie wiadomo gdzie powstały i jak dotarły zasady tej gry do rycerzy Zakonu Templariuszy, którzy służbę rycerską rozumieli nie tylko jako walkę na polu bitwy, ale również – a często przede wszystkim, jako wojnę umysłów. Udział w grze uważany był za najwyższy zaszczyt i przywilej. Gra dzieliła się ona na kilka stopni, czyli wtajemniczeń. Najwyższy stopień, przeznaczony jedynie dla bardzo ścisłego kierownictwa. Gra ta, po rozłożeniu na długim stole symbolicznych figur, pozwalała ocenić siły własne, ogólne położenie, jak również przewidywać zamiary i posunięcia przeciwnika. Dzięki niej Templariusze słynęli ze swojej znakomitej strategii i potrafili wygrywać bitwy z wrogiem wielokrotnie przewyższającym ich liczebność i siłę. Podstawą i warunkiem uprawiania gry TAROTH była pozbawiona emocji logika oraz racjonalna ocena rezultatów.

Wydaje się, że szczególna popularność szachów i brydża wśród kadry kierowniczej jest uwarunkowana w naturalny sposób potrzebą trenowania i rozwijania zdolności myślenia logiczno-abstrakcyjnego (zwanego przez psychologów „lewopółkowym”). Koncepcje te są znane i stosowane od wieków, to dopiero współcześnie doceniono rolę tzw. myślenia „prawopółkowego”. Odkryto bowiem ogromną rolę myślenia nie polegającego na formalnym przetwarzaniu sekwencji logicznych, ale na stosowaniu heurystyk. Stąd też słynne zdanie Einsteina: „wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza”. Współcześnie stworzono koncepcję wykorzystania gier intelektualnych jako treningu twórczości.

Niektóre z technik twórczego myślenia, jak „burza mózgów” (brainstorming) i synektyka zostały opracowane jako metody rozwiązywania problemów organizacyjnych i technicznych.

**Pplk rez. mgr Zawadzki Wojciech**

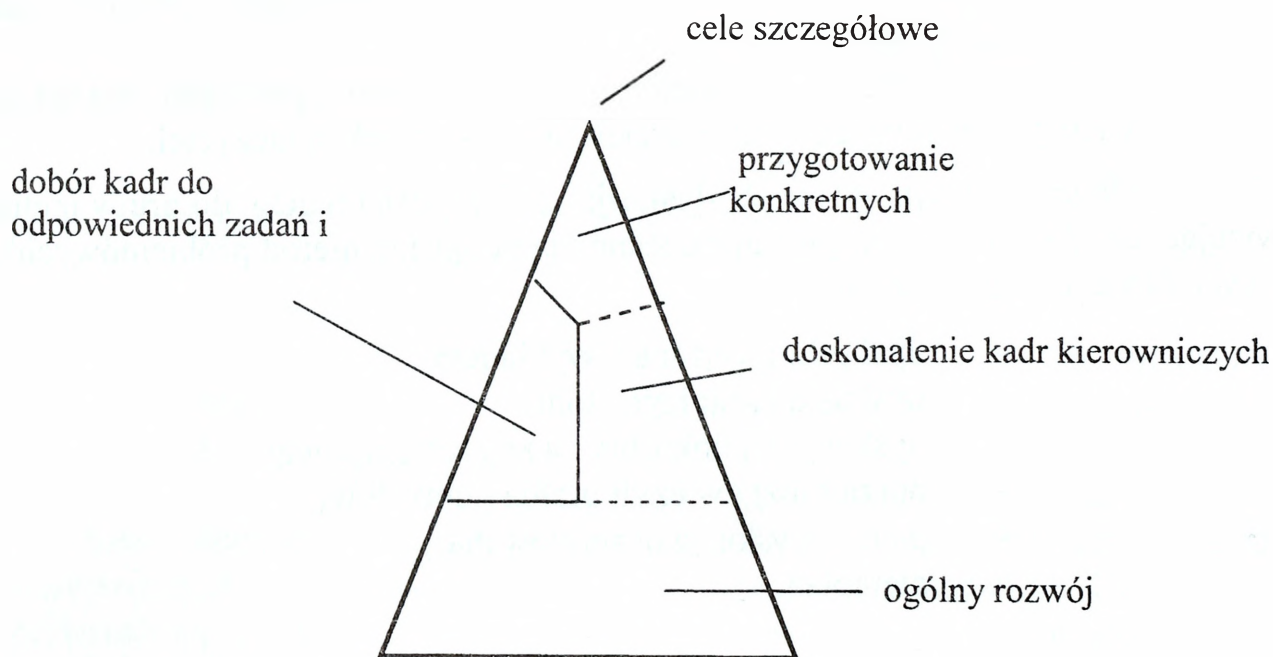
**ZAKŁAD TEORII ZARZĄDZANIA**

**I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW**

**Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWLąd AON**

### *Geneza i cele gier kierowniczych*

Ogólnym celem gier kierowniczych, zarówno w przeszłości jak i współcześnie, jest doskonalenie kadr kierowniczych w rozwiązywaniu złożonych sytuacji problemowych o charakterze konfliktowym oraz kształtowanie tych cech intelektualnych, które wpływają na sprawność działania i twórcze myślenie kierowników, zwłaszcza podczas poszukiwania racjonalnych koncepcji rozwiązań organizacyjnych. Typologie celów, które można osiągać za pomocą gier kierowniczych przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Obszary celów realizowanych przez gry kierownicze

Gry kierownicze swymi korzeniami sięgają czasów starożytnych i obejmują te obszary, w których rodziła się myśl polityczna i wojskowa. Pierwsze udokumentowane historycznie gry były wykorzystane do prowadzenia w walce i wojny. Historię gier kierowniczych przedstawia rysunek 2.

#### **Gry jako stymulator rozwoju intelektualnego.**

Koncepcja ta ma szczególnie długą tradycję sięgającą starożytności. Gra WEI-HAI-Okrażenie, której twórcą był chiński wódz Sun-Tzu około 3000 r.p.n.e. Rozgrywano ją na stole plastycznym, gdzie poszczególne wojska obrazowane były kamieniami o odpowiednich barwach. Zwyciężał ten, kto otoczył wojska przeciwnika.

## Gry jako narzędzie doskonalenia kadr kierowniczych.

Koncepcja ta powstała na bazie gier stymulujących ogólny rozwój intelektualny człowieka. Rozwój nauki i techniki powoduje, że na istotę i treść zjawisk i procesów składa się coraz większa liczba czynników oraz bardziej skomplikowane ilościowo i jakościowo stają się współzależności między nimi. Postępująca specjalizacja wymaga szczególnego zwrócenia uwagi na kompetencje decydujące o pełnieniu funkcji kierowniczych, zawodowych i społecznych.

Najlepszym nauczycielem jest oczywiście praktyka. Gra kierownicza daje możliwość podejmowania ryzyka popełniania błędów, ale ich konsekwencje pozostają tylko na papierze lub w pamięci uczestników.

Już ponad dwa wieki temu w wielu sztabach armii europejskich wykorzystywano gry wojenne do celów dydaktycznych. Nosiły one ogólną nazwę KRIEGSSPIEL. Pojawiają się pierwsze swobodne gry wojenne. Swobodne gry wojenne są to takie gry, w których procedury oceny wyników symulowanej walki i uczestników gry bazują przede wszystkim na wiedzy i doświadczeniu kierownictwa gry i dopuszczają określony stopień swobody w zakresie interpretacji uzyskiwanych przez grające strony rezultatów. Integralnym elementem swobodnym gier wojennych jest arbitraż i wspólna dyskusja uczestników gry nad planowanymi przez nich decyzjami i przewidywanymi skutkami ich realizacji [1].

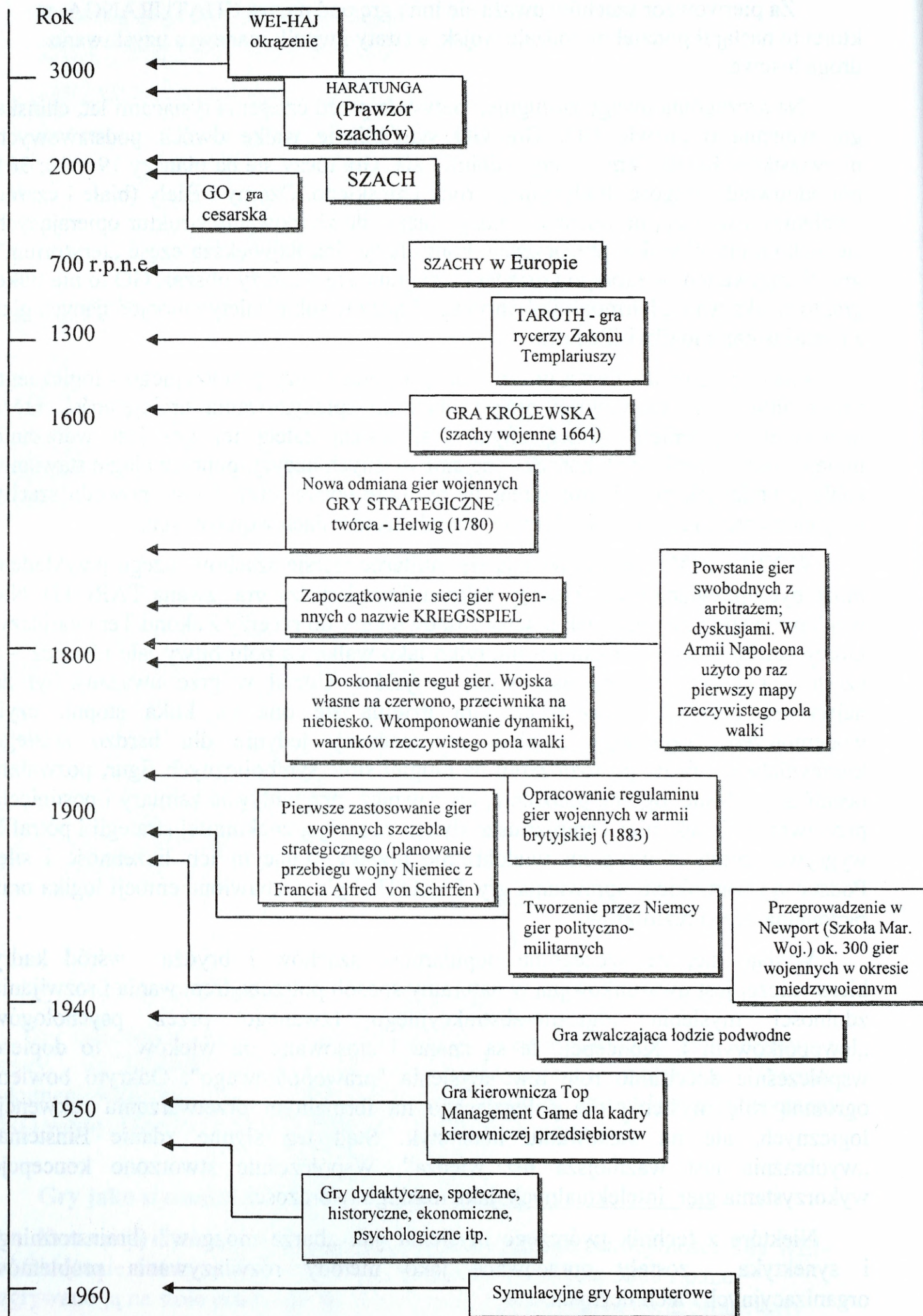
W roku 1869 gen. Troschke następująco charakteryzuje gry podkreślając ich dodatnie strony: "oficerowie poznają się wzajemnie; uczą się opanowywać swe temperamenty, być powściągliwymi w sądach i umiarkowanymi w decyzjach, brać pod uwagę rzeczywistość i dopiero do niej dostosowywać swe plany i zamiary; podporządkowując swoje myśli zamiarom i rozkazom przełożonego, choćby one szły w przeciwnym kierunku. A zatem gra wojenna jest krzepiącą duch wojenny gimnastyką umysłu, ważną dla wychowania odpowiedzialnych dowódców wszystkich stopni"[17].

Od gry KRIEGSSPIEL do współczesnych gier upłynęło wiele czasu, zmieniła się technologia projektowania i wykorzystywania gier. Gry znalazły stałe miejsce w dydaktyce jako metoda aktywnego nauczania. Są projektowane tak, by dawały możliwość uczenia się występowania w sytuacjach kierowniczych, podejmowania decyzji oraz uczenia się o zachowaniach ludzi.

Gry dydaktyczne (jako część metod problemowych) realizują zasadę "wiązania teorii z praktyką". Przybliżenie do rzeczywistych procesów decyzyjnych, ogromne zaangażowanie emocjonalne, różnorodność sytuacji, umożliwiają w największym stopniu (jak na ćwiczenia w warunkach sztucznych) kształcenie pożądanych umiejętności, cech i zdolności.

Odmianą gier dydaktycznych są gry negocjacyjne. Gry negocjacyjne, o fabule politycznej, służyć mogą jako poligon doskonalenia umiejętności przekonywania. Stwarzają, bowiem sytuację skłaniającą uczestników do pertraktacji, zachowując realną groźbę zerwania rokowań. Gra zmusza do ciągłej analizy posunięć, poszukiwania najlepszych sojuszy, do wpływania na decyzje parametrów, jak i do oceny rzetelności poszczególnych graczy.

## HISTORIA GIER KIEROWNICZYCH



Jednym z pierwszych zastosowań gier wojennych było planowanie wojny Niemiec z Francją. Wprowadzono przemieszczenie sztabów, manewry i ćwiczenia jednostek w praktyce. W czasie całej I wojny światowej Niemcy z powodzeniem stosowali gry wojenne. W okresie międzywojennym rozpoczęli wprowadzanie do nich elementów polityki nakreślając podwaliny gier polityczno-militarnych. Niemcy za pomocą gier przygotowali takie akcje jak: walka "wilczych stad" na morzach i oceanach, operacja we Francji w 1940, "błyskawiczna wojna" na terenie ZSRR w 1941.

W 1986 roku, a więc kilka lat przed rozpadem Jugosławii, w Rand Corporation przeprowadzono dwie gry wojenne symulujące proces dezintegracji tego państwa oraz reakcje USA i ZSRR. W grach uczestniczyli pracownicy Rand oraz prawdziwi decydenci polityczni, odgrywający rolę obu mocarstw. W grze wojennej realizowanych w Waszyngtonie obie strony dopuściły do rozpadu Jugosławii, stosując jedynie zewnętrzny nacisk polityczny, a potem militarny. W ostatniej fazie symulacji przeprowadzonej w Santa Monica obie strony zgodziły się na swe militarne uczestnictwo na terenie tego państwa. Rzeczywisty przebieg dezintegracji Jugosławii odbywał się według podobnego scenariusza. W 1996 roku wojska obu mocarstw weszły na terytorium byłej Jugosławii, rozdzielając walczące strony [15].

Przy pomocy gier kierowniczych można prowadzić badania naukowe, które mogą zmierzać przede wszystkim do ustalenia:

- zasad funkcjonowania określonego obiektu czy przebiegu procesu będącego przedmiotem poznania;

- związków obiektu z jego otoczeniem i zachowań obiektu w warunkach krańcowych;

- prawidłowości zachowań podmiotów - uczestników podejmujących decyzje, powiązań między nimi, ich postaw i motywacji;

- związków między cechami osobowości a jakością podejmowanych decyzji;

- cech charakterystycznych zachowań decydentów w sytuacjach decyzyjnych;

- prawidłowości i uwarunkowań grupowych procesów decyzyjnych;

- racjonalności formalnej (w tym umiejętności stosowania metod optymalizacyjnych)

i rzeczowej podejmowanych decyzji.

W tym ujęciu gry znajdują konkretne zastosowanie, a między innymi:

- doskonalenie kierowniczej kadry instytucji w poszukiwaniu i opracowywaniu racjonalnie uzasadnionych koncepcji rozwiązywania szczególnie złożonych problemów, wymagających od decydentów aktywnej i twórczej interwencji;

- poszukiwania najkorzystniejszych rozwiązań konkretnych problemów istotnie ważnych dla bieżącej działalności instytucji;

- doskonalenie kadry kierowniczej w szybkim i operatywnym wprowadzeniu w życie najkorzystniejszych decyzji wynikających z pełnienia bieżących obowiązków służbowych;

## **Gry kierownicze jako sposób sprawdzania wiedzy, umiejętności i predyspozycji.**

Gry, przez wciągnięcie w fikcyjne zdarzenia, sprzyjają ujawnianiu predyspozycji, cech charakteru, osobowości czy temperamentu. Znajomość zagadnień nie tylko sprowadza się do pamiętania faktów, ale wymaga wiązania ich ze sobą. W metodach problemowych często trzeba sobie zadawać pytanie: jakie wiadomości są w danym momencie potrzebne? Sprawdziany takie wymagają myślenia interdyscyplinarnego, a nie dzielenia wiedzy w osobne segmenty, czemu niestety sprzyja podział nauki na rozliczne specjalności. Oczywiście proste gry służą sprawdzeniu elementarnych wiadomości, np.: popularną krzyżówkę wykorzystać można do sprawdzenia zasobu słownictwa w obcym języku lub jako test znajomości terminologii medycznej.

W starożytnych Chinach elementem egzaminu urzędniczego była gra znana obecnie pod nazwą "Nim". Reguły tej gry są proste: z kilku stosów kamieni dwóch partnerów bierze na zmianę dowolną ilość, ale tylko z jednego ze stosów. Przegrywa ten, dla którego zostanie ostatni kamień. Obecnie gra ta została teoretycznie rozwiązana za pomocą algebry abstrakcyjnej.

Współczesne propozycje wykorzystywania w tym celu gier bazują na ćwiczeniach znacznie bardziej skomplikowanych. Dla przykładu: na Uniwersytecie Nowojorskim zajęciom "gra kierownicza" poświęcony jest cały semestr. Jest to jedna gra o dużym stopniu komplikacji. Uczestnicy jako kierownictwo przedsiębiorstwa zarządzają nim, ponosząc w pełni odpowiedzialność za swoje decyzje. Znaczy to, że jeśli student pełniący rolę dyrektora zostanie "zdjęty ze stanowiska", to może mu grozić relegowanie z uczelni. Projekty dobierania kadr przy wykorzystaniu gier opierają się na podobnym rozumowaniu: najlepiej sprawdza się człowiek w praktycznym działaniu.

**Gry kierownicze jako metoda przygotowania konkretnych przedsięwzięć.** Metoda treningu kadry, z założenia nosi charakter odosobnionych działań zorientowanych na przygotowanie konkretnych przedsięwzięć.

Gry te mają charakter symulacji inscenizacyjnej. Wprowadzamy uczestnika w sztuczną sytuację decyzyjną, w której pojawiają się problemy podobnego typu, jak w rzeczywistej działalności. Przez analizę postępowania własnego i innych łatwiej zauważamy typowe błędy. Dzięki uproszczeniu problemu łatwiej dostrzegamy niedostatki swojej działalności. Dodatkowym, bardzo ważnym czynnikiem, umożliwiającym internalizację ćwiczeń, jest osłabienie mechanizmów obronnych. Osiągamy to przez podkreślenie analitycznej, a nie personalnej koncentracji na błędach - na ich przyczynach i mechanizmach. Mówi się czasem wtedy: "każdy błąd, popełniony przez kogokolwiek, jest naszym wspólnym błędem - wszyscy go gdzieś, kiedyś w jakimś stopniu popełniamy".

Napoleon wykorzystywał gry jako jedną z podstawowych metod wypracowania i uzasadniania słuszności decyzji w zakresie przygotowania i prowadzenia oczekiwanych bitew. Rosjanie podczas wojny bałkańskiej, przed szturmem twierdzy tureckiej Izmaıl zbudowali jej makietę (w skali 1:1), która służyła do szkolenia oddziałów. Był to trening w warunkach pozorujących sytuacje rzeczywiste.

- każda gra odbywa się w zmienionych warunkach wyznaczonych przez interakcje z instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym, ekologicznym i technicznym otoczeniem. Charakter tych interakcji jest zmienny w czasie i uczestnikom gry może być w różnym stopniu znany;

- istnieją względnie stałe reguły gry<sup>1</sup> i procedury podejmowania decyzji, nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez uczestników gry;

- wartość wyniku gry jest dla wszystkich jej uczestników nieprzewidywalna, co więcej cenność tego wyniku jest różna;

- uczestnicy, którzy są włączeni w proces rozwiązywania problemów poprzez role wyznaczone scenariuszem (uczestnicy są częścią modelu);

- wystąpienie formy rywalizacji we wspólnym obszarze działania;

- zdefiniowany model symulacyjny systemu przedmiotowego;

- uczestnicy gry mogą tworzyć zmienne koalicje;

- uczestników gry cechować mogą określone motywacje, emocje i niekiedy pozorne irracjonalne działania;

- warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest wspólny język jej uczestników. Język ten nie zawsze jest jednak w tym samym stopniu opanowany przez wszystkich.

Co więcej w trakcie przebiegu gry może on ulegać zmianom.

- każda gra ma pewną dramaturgię i określone reguły, które mogą być jednak łamane w trakcie gry;

- każda gra powinna być realistyczna i wiarygodna;

- nie każda gra jest grą o sumie zerowej.

Przedstawione cechy gier nie wyczerpują z pewnością całego zbioru możliwych cech. Wydaje się jednak, że przy obecnym stanie wiedzy z zakresu psychologicznych i socjologicznych uwarunkowań działania człowieka w złożonych sytuacjach problemowych, a także z zakresu projektowania i wykorzystania gier kierowniczych, są to cechy najistotniejsze.

Gry kierownicze stały się współcześnie jedną ze skuteczniejszych metod doskonalenia kadr kierowniczych w zakresie rozwiązywania zadań o różnym charakterze i stopniu złożoności, zwłaszcza zadań niepowtarzalnych, społecznie szczególnie ważnych. Każda gra kierownicza jest rodzajem symulacji dokonywanej na modelu sytuacji problemowej i z tego względu, dzięki świadomie wprowadzonym uproszczeniom modelowym, ułatwia analizowanie poszczególnych aspektów sytuacji i wskazuje najkorzystniejsze sposoby ich rozwiązania. Co więcej, metoda gier kierowniczych zakłada poszukiwanie rozwiązań wielowariantowych, przy czym badanie ich korzystności nie wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów z tym związanych.

Gry kierownicze posiadają wiele zalet, a w szczególności:

- zaangażowanie i motywujące oddziaływanie na uczestników gry;

- zmiana roli prowadzącego (również on może być objęty procesem kształcenia przez interakcję z graczami);

---

<sup>1</sup> Przez reguły gry rozumiemy zbiór umów dotyczących postępowania graczy w grze, a więc zespół wiadomości o sytuacji w grze, kolejności i zakresie wykonywania ruchów, a także o wyniku gry. Reguły służą unormowaniu stosunków między stronami, tj. określają ich prawa i obowiązki, ustalają zakresy podejmowanych decyzji oraz określają sposoby ich oceny. Reguły są więc "ograniczeniami" gry.

- ocena kwalifikacji poszczególnych pracowników kadry kierowniczej na zajmowanych stanowiskach;
- konkurs kandydatów na odpowiednie stanowiska kierownicze.

### *Gry kierownicze*

Określenie "gry kierownicze" jest dzisiaj powszechnie używane i na trwałe weszło do słownika nazw wielu dziedzin praktycznej i twórczej działalności człowieka. Pomimo tak szerokiego wykorzystania, określenie to nie zawsze jest jednakowo interpretowane, nawet przez autorów prac z zakresu problematyki gier kierowniczych.

Obecnie zamiast terminu "gry kierownicze" stosowane są inne zastępcze terminy takie, jak: gry decyzyjne, symulacyjne gry menedżerskie, symulacyjne gry kierownicze, gry organizacyjne, symulacyjnej gry komputerowe. Pomimo tej różnorodności, termin "gra kierownicza" podkreśla funkcje kierownicze pełnione w grze, jest terminem najszerzym, ma znaczenie uniwersalne i obejmuje wszystkie obszary działania jakimi są gry stosowane na gruncie nauk o zarządzaniu.

W formułowanych definicjach podkreśla się i eksponuje te elementy gier kierowniczych, które z punktu widzenia realizacji zakładanych przez projektantów i użytkowników gier celów badawczych, czy też praktycznych są najistotniejsze, natomiast nie zawsze oddają one istotę gier kierowniczych jako metody badania systemów działania. Dla zilustrowania istniejącego w tym względzie stanu rzeczy przytoczymy kilka z możliwych, najbardziej reprezentatywnych definicji gier kierowniczych.

Gra kierownicza to model funkcjonowania określonego systemu działania w sytuacji konfliktowej, w którym odwzorowano procesy robocze i informacyjno-decyzyjne, jak również procesy współdziałania podmiotów działających podczas realizacji celów systemu.[1].

"Gra oznacza rywalizację, której strony dążą do osiągnięcia celu (bądź wiązki celów), stosując się dokładnie do wspólnie oznaczonych lub (częściej) narzuconych reguł postępowania" [za 26].

"Gra decyzyjna to ciąg czynności realizowanych przez zespół ludzi, którzy w skończonej liczbie kroków rozwiązują określony problem decyzyjny rozpięty na sformalizowanym modelu sytuacji problemowej [za 26].

Niezależnie od charakteru, rodzaju i przeznaczenia gier wszystkie one charakteryzują się następującymi cechami:

- każda gra mus mieć sprecyzowany cel;
- zdefiniowany problem decyzyjny wyznaczający cel działania uczestników i określony cel arbitra znajdujący się w odpowiednich scenariuszach;
- uczestnikami gry są ludzie realizujący w tym procesie swoje zmieniające się cele i zaspokajający różnorodne potrzeby (zmiennosc ta wynika z niesprecyzowanego do końca układu preferencji graczy (wygrać , czy zremisować, czy zminimalizować przegraną), które "uaktywniają" się w zależności od sytuacji oraz od wyników kolejnych rozgrywek);

15. Pietraś J.Z, Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych, Wydawnictwa UMCS, Lublin 1997.
16. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum 1978.
17. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
18. Skibiński J., Gry kierownicze, MON Sztab Gen., Warszawa 1972.
19. Straffin D.P., Teoria gier, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2001.
20. Superant J., Techniki decyzyjne i organizatorskie, Wrocław 2000.
21. Ścibiorek Z., Kierownik w przedsiębiorstwie.
22. Tyszka T., Organizacje i gry, Prakseologia nr 1/1978.
23. Tyszka T., Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, PWN, Warszawa 1986,
24. Wit B., Metodologia projektowania komputerowego eksperymentu w postaci gry decyzyjnej, Organizacja i kierowanie nr 1/1998.
25. Wit B., Symulacyjne gry decyzyjne w treningu umiejętności decyzyjnych przedsiębiorców i menedżerów, Internet, <http://antenor.pol.lublin.pl/users/wit/KSGDa.html>.
26. Wit B., Formy rywalizacji stron w symulacyjnych grach decyzyjnych, Internet, <http://antenor.pol.lublin.pl/users/wit/PAN/formy.html>.

- wprowadzenie rywalizacji jako dodatkowego czynnika motywującego proces rozwiązywania problemów i kształcenia;
- zbliżenie uczestników do praktyki przez realizm;
- wielokrotne, szybkie i wielowariantowe powtarzanie zaprogramowanej sytuacji decyzyjnej;
- wyzwolenie dążenia do optymalnego, a przynajmniej efektywnego działania przez stworzenie warunków do naturalnej konkurencji;
- połączenie w jednej procedurze dydaktycznej teorii i praktyki podejmowania decyzji;
- doznawanie negatywnych skutków złych decyzji;
- kształtowanie wyobraźni taktyczno-strategicznej;
- ujawnianie i rozwój cech przywódczych;
- konieczność racjonalizacji ryzyka w grze;
- poznawanie i pokonywanie dylematów decyzyjnych.

Oceny przydatności gier w doskonaleniu kadr kierowniczych, ich skuteczności i efektywności nie jest łatwo dokonać ze względu na trudności znalezienia rzetelnych, pewnych i bezpośrednich mierników. Jednakże prowadzone badania, odczucia prowadzących i uczestników wskazują na duże możliwości metody gier kierowniczych.

### *Bibliografia*

1. Barczak A., Komputerowe gry wojenne, Beloon, Warszawa 1994.
2. Czarniawska B., Podejmowanie decyzji kierowniczych, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1980.
3. Dąbrowski J.P., Wykorzystanie gier w doskonaleniu kadr, Doskonalenie kadr kierowniczych nr 3 i 4/1988.
4. Długosz M., Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji.
5. Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1982.
6. Greń J., Gry statystyczne, PWE, Warszawa 1972.
7. Koziński J., Konflikt, teoria gier i psychologia, PWN, Warszawa 1970.
8. Koziński J., Gry decyzyjne w teorii i praktyce dowodzenia, AON 2001.
9. Koźmiński A.K., Zarządzanie, teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1999.
10. Koźmiński A.K., Zawisłak AK, Pewność i gra, wstęp do zachowań organizacyjnych, PWN, Warszawa 1982.
11. Kruszewski K., Sztuka nauczania, PWN, Warszawa 1993.
12. Machińska H., Malinowski A., Wprowadzenie do technik decyzyjnych i organizatorskich, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 1985.
13. Malawski M., Wieczorek A., Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, PWN, Warszawa 1997.
14. Naumienko E., Długosz M., Gry organizacyjne, Przegląd Organizacji nr 7/84.

W wykładzie problemowym, po ujawnieniu istoty rozwiązywanych problemów, ich metodologicznej analizy i sposobów ich rozwiązania następuje etap wspólnego ze szkolonymi ich rozwiązania zgodnie z przyjętą metodologią, bądź też w drodze eliminacji niewłaściwych sposobów ich rozwiązania wyjaśnianie wątpliwości, niejasności w rozumowaniu szkolonych.

*Seminarium* będąc także audytoryjną formą szkolenia kadr jest formą stwarzającą warunki do zwiększonej w stosunku do wykładu aktywizacji szkolonych. Poznawanie określonej wiedzy następuje na drodze dyskusji, wspólnym rozwiązywaniu problemów w grupie określonej specjalności. Głównym celem seminarium będzie pogłębienie wiedzy z zakresu danej specjalności, uporządkowanie jej w aspekcie nowych rozwiązań metodologicznych, poglądów i opinii. Seminarium ćwiczeniowe oparte o jednolite przygotowanie uczestników szkolenia powinno umożliwić przedyskutowanie trudnych problemów w gronie określonej grupy specjalistycznej pod nadzorem prowadzącego te seminarium w sposób umożliwiający dokładne wyjaśnienie wątpliwości i uwag jego uczestników. Seminarium referatowo-dyskusyjne to forma podobna różniąca się jedynie wygłaszaniem referatów wprowadzających do problemu, po czym następuje dyskusja w grupie nad ich treścią.

*Konwersatorium* to forma szkolenia doskonalącego, stosowanego wobec odpowiednio przygotowanych podmiotów, posiadających jednakowy poziom wiedzy i doświadczenia. Celem konwersatorium powinno być pogłębienie wiedzy w danej dziedzinie i wspólne sformułowanie wniosków stanowiących ideę rozwiązanego problemu.

*Instruktaż* to najprostsza forma działalności metodycznej z podwładnymi, przygotowująca do prowadzenia szkolenia w pododdziale. W przygotowaniu kadr dowódczo-sztabowych instruktaż służyć będzie przedstawieniu problemowym rozpatrywanych zagadnień, zapoznaniu się z rozwiązaniami podwładnych, udzieleniu ogólnych wytycznych do sposobu rozwiązania problemu.

*Pokaz* jako forma szkolenia znajduje szerokie zastosowanie w praktyce szkoleniowej jednostek wojskowych. W szkoleniu uzupełniającym kadry stosowany jest w prezentowaniu nowych rozwiązań technicznych, metod działania i sposobów rozwiązania problemów w pracy dowódczo-sztabowej bądź też codziennej działalności bieżącej jednostki wojskowej.

*Narada szkoleniowa* jest jedną z ważniejszych form doskonalenia kadry dowódczej szczebla oddziału, ZT. Celem tej formy będzie rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno-szkoleniowych oraz wspólne wypracowanie wniosków i wytycznych do dalszej działalności w rozpatrywanym zakresie a także wdrażanie efektywnych, nowatorskich metod realizacji zamierzeń szkoleniowych. Właściwie przygotowani uczestnicy narady w oparciu o wystąpienie wprowadzające podejmują konstruktywną dyskusję, którą wieńczą wnioski i podsumowanie prowadzącego naradę. Wynikiem narady szkoleniowej winny być wytyczne do organizacji szkolenia, działalności szkoleniowej w wybranym zakresie problemowym na danym szczeblu dowodzenia w okresie czasu.

*Autoedukacja/samokształcenie/samodoskonalenie* to zbiór form indywidualnego doskonalenia kadr w ogólności, nie tylko w rozumieniu kadr dowódczo-sztabowych. W procesie samokształcenia nie występuje bezpośrednio kierownictwo nauczyciela. Możemy wyróżnić samokształcenie wspomagane lub kierowane.

**Kpt. mgr KRAKOWSKI Krzysztof**  
**ZAKŁAD TEORII ZARZĄDZANIA**

**I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW**

**Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWLąd AON**

## **FORMY I METODY SZKOLENIA UZUPEŁNIAJĄCEGO**

Zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia celów systemu szkolenia Sił Zbrojnych ma efektywne przygotowanie i doskonalenie kadry indywidualnie i dowództw zespołowo. Obowiązkowi ustawicznego uzupełniania wiedzy i doskonaleniu umiejętności zawodowych wymaganych na zajmowanych stanowiskach służbowych podlegają wszyscy żołnierze zawodowi. Szkolenie uzupełniające kadry prowadzi się na wszystkich szczeblach dowodzenia i w jednostkach organizacyjnych podległych Ministerstwu Obrony Narodowej. Zasadniczym celem szkolenia uzupełniającego jest doskonalenie umiejętności praktycznych niezbędnych w pracy na stanowisku służbowym, pogłębianie wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz utrzymanie sprawności fizycznej i kondycji strzeleckiej kadry zawodowej.

Cele szkolenia uzupełniającego decydować będą o treściach, zaś one bezpośrednio wywierają wpływ na dobór form i metod szkolenia. W szkoleniu wojskowym stosujemy różnorodne formy organizacyjne prowadzenia zajęć. Dominowały będą formy proste o jednorodnej tematyce i strukturze metodycznej takie jak: wykład, seminarium, konwersatorium, informacja, instruktaż, pokaz, narada szkoleniowa, samokształcenie/praca samodzielna oraz złożone, odznaczające się kompleksowością, złożonym charakterem organizacyjnym, różnorodnością warunków miejsca, czasu i warunków materiałowych, do których zaliczyć trzeba: treningi specjalistyczne, ćwiczenia grupowe/specjalistyczne, metodyczne zajęcia pokazowe, zajęcia/kursy instruktorsko-metodyczne, zajęcia/ćwiczenia instruktażowo-metodyczne.

Postaram się w wielkim skrócie przypomnieć istotę i treści zasadniczych form szkolenia uzupełniającego oraz przedstawić nowe wykorzystywane od dawna w pedagogice, zwłaszcza w andragogice.

Podstawową formą organizacyjną zajęć z kadrami dowódczo-sztabową będzie *wykład/informacja*.

Pomimo wielu kontrowersji na temat efektywności i skuteczności wykładu w procesie nauczania jest on często stosowany w szkoleniu doskonalącym kadry w celu: informowania o rzeczach nowych, obszernych pod względem dydaktycznym, trudnych i niezrozumiałych dla szerszego audytorium. Nowe treści przedmiotu wprowadzane nieraz kompleksowo w formie szeregu dyrektyw, instrukcji, programów wymagają wyjaśnienia i zapoznania z nimi szerszego kręgu kadry dowództw. Takie właśnie zadanie będzie spełniał wykład konwencjonalny (audytoryjny). Istotą takiego wykładu będzie przekazywanie szkolonym określonych porcji informacji, odpowiednio spreparowanych, gotowych do zapamiętania.

Relacje pomiędzy faktami, zjawiskami, prawami i regułami przedstawione są w sposób jak najbardziej usystematyzowany i przystępny. Kontakt pomiędzy prowadzącym wykład a szkolonymi jest w tym wypadku ograniczony i nie powoduje znaczącej aktywizacji szkolonych.

Prowadzone na szczeblu od batalionu do dowództwa Związku Taktycznego umożliwiają określenie i przedstawienie obowiązujących form i metod przygotowania i prowadzenia zajęć programowych w tym ich zabezpieczenia materiałowego i struktury organizacyjnej.

Systematyczne doszkalać przez cały okres służby wojskowej to jedna z przesłanek systemu szkolenia w Siłach Zbrojnych. Proces doskonalenia zawodowego rozpoczyna się już z chwilą ukończenia szkoły oficerskiej i nie koniecznie jest związany z okresową zmianą kompetencji wynikającą z hierarchicznej struktury sił zbrojnych a więc z zajmowaniem wyższych stanowisk służbowych. Doskonalenie zawodowe realizowane jest przecież także w ramach zajmowania jednego stanowiska służbowego. Edukacja, w tym proces doskonalenia i uzupełniania wiedzy w wojsku staje się edukacją całościową, ustawicznym samodoskonaleniem realizowanym w celu zastąpienia kompetencji formalnych kompetencjami rzeczywistymi.

Już od dawna pedagodzy skłaniają się ku poszukiwaniu nowych form i metod nauczania. Nowe metody edukacji będą również zakładać nowe typy materiałów do nauczania i uczenia się. Muszą one być połączone z nowymi metodami testowania wiedzy, które będą promować zdolności rozumienia i praktycznej pracy oraz kreatywność.

Dostępność informacji i powszechność technologii informacyjnych niosą za sobą między innymi urozmaicenie procesu uczenia i nauczania poprzez zastosowanie i wykorzystywanie metod pracy w oparciu o takie środki i pomoce dydaktyczne jak: środki audiowizualne, komputer, sieci komputerowe, Internet, interaktywne programy komputerowe, czy ogólnie rzecz biorąc pakiety multimedialne. Owo urozmaicenie środków nie pozostaje bez znaczenia dla np. efektywności i atrakcyjności kształcenia szczególnie w zakresie samokształcenia, przykładem tego procesu są pojawiające się podręczniki elektroniczne charakteryzujące się możliwościami od kontroli wyników do symulacji wizualnej zjawisk, w tym metodologii badań naukowych.

Technologie informacyjne należy tutaj rozumieć jako połączenie informatyki z tymi dziedzinami i technologiami, które współdziałają z nią i mają wpływ na jej stosowanie w społeczeństwie np.: telekomunikacja

Nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne odgrywają niebagatelną rolę w usprawnianiu procesu kształcenia. W tym ciągłym procesie doskonalenia znaczącą rolę odgrywać będzie komputer nie jako narzędzie dydaktyczne, ale jako „nośnik-przekaźnik” w formach edukacji medialnej, w sieciach komputerowych zamkniętych (korporacyjnych) i otwartych typu Internet/ethernet. Zadaniem kadr dowódczo-sztabowych jest pozostawanie otwartym na nowe technologie informacyjne stanowiące dostęp do nieograniczonych zasobów informacji.

Programy/aplikacje komputerowe, multimedialne i interaktywne znajdują zastosowanie w doskonaleniu zawodowym indywidualnym i grupowym. Techniki nauczania online w sieciach komputerowych lub offline na nośnikach optycznych umożliwiają większą indywidualizację procesu kształcenia w tym doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych.

W tym miejscu chciałbym poświęcić nieco uwagi dwóm wybranym formom kształcenia, w których stosowanie technik informacyjnych już się rozpoczęło: pierwszą z nich jest samokształcenie/samoskonalenie, drugą edukacja zdalna.

Z reguły występuje kierownictwo pośrednie ze strony autorów, twórców, dowódców, nauczycieli z których pomocy korzystają osoby uprawiające samokształcenie.

Samokształcenie może być przedsięwzięciem zupełnie indywidualnym lub też może mieć charakter pracy zespołowej w różnego typu grupach. Ta ostatnia forma jest niezwykle cenna ponieważ opiera się na wieloletnim doświadczeniu oraz możliwości kierowania procesem samokształcenia szczególnie w środowisku wojskowym. W chwili obecnej nabiera ona coraz większego znaczenia. Treningi specjalistyczne jako forma szkolenia pozwalają na doskonalenie umiejętności praktycznych w zakresie wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku służbowym, ponadto umiejętności praktycznych związanych ze zgrzywaniem określonych systemów walki w ramach określonego szczebla organizacyjnego oraz doskonalenia i utrwalania umiejętności strzeleckich i psychomotorycznej sprawności fizycznych.

*Ćwiczenia grupowe/specjalistyczne.* Ich celem jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie i doskonalenie umiejętności praktycznych niezbędnych na zajmowanym stanowisku służbowym a związanych z procesem planowania i dowodzenia. Ćwiczenia grupowe realizowane będą zazwyczaj z jedną grupą specjalistyczną, w której wszyscy szkoleni występować będą w jednakowej roli (oficera operacyjnego, dowódcy określonego szczebla dowodzenia). Jednakowy poziom przygotowania merytorycznego umożliwi rozwiązywanie problemów w jednakowych warunkach, w identycznych ramach czasowo-materiałowych.

*Metodyczne zajęcia pokazowe* mają za zadanie zaprezentowanie właściwej, jednolitej w danej strukturze organizacyjnej formy i metody prowadzenia zajęć programowych. Przedstawiona najbardziej optymalna forma organizacji prowadzenia zajęć z wykorzystaniem nowych środków dydaktycznych umożliwia szkolonym jej późniejsze wdrożenie we własnej praktyce dydaktycznej.

*Kurs/zajęcia instruktorsko-metodyczne* to forma przygotowania dowódców pod względem instruktorsko- metodycznym do działalności szkoleniowej zawartej w treściach programów szkolenia oraz obowiązujących instrukcji i regulaminów oraz ograniczeń materiałowo- technicznych określonych dla danego szczebla dowodzenia.

Najwyższą formą szkolenia uzupełniającego przygotowującą kierowników zajęć do prowadzenia zajęć programowych są *ćwiczenia/zajęcia instruktorsko- metodyczne*.

Celem ćwiczeń /zajęć/ instruktorsko-metodycznych jest zaprezentowanie wzorowego sposobu prowadzenia danych ćwiczeń oraz doskonalenie umiejętności metodycznych i organizacyjnych ich uczestników.

Sposoby organizowania i metody prowadzenia szkolenia ustalone podczas ćwiczeń instruktorsko-metodycznych są obowiązujące w danym cyklu, etapie szkolenia lub roku.

Materiałowe zapotrzebowanie ćwiczeń /zajęć/ instruktorsko-metodycznych oraz wykorzystywane siły i środki planuje się zgodnie z normami przewidzianymi dla danego przedsięwzięcia szkoleniowego. Ćwiczenia /zajęcia/ te prowadzi się wykorzystując ZT, oddziały, pododdziały, które jako pierwsze realizują podstawowy temat określony programem /planem/ szkolenia dla danego szczebla dowodzenia /rodzaju walki/.

edukacji zdalnej jest to, że to informacja ma się przemieszczać a nie podmioty procesu dydaktycznego.

Teoretycy edukacji zdalnej założyli, że:

1. Podstawą kształcenia zdalnego jest interakcja pomiędzy uczestnikami procesu kształcenia.
2. Następuje emocjonalne zaangażowanie w studiowanie.
3. Przyjemność uczenia się zwiększa motywację podmiotu.
4. Nauczanie w formie jednostronnej komunikacji staje się równie efektywne, jak nauczanie w formie dwustronnej komunikacji między podmiotami.
5. Efekty uczenia też podlegają sprawdzeniu.

W funkcjonujących systemach edukacji zdalnej można wyróżnić dwa modele: po pierwsze –ang. self study- spolszczając samostudiowanie (nie samokształcenie), po drugie wirtualna grupa, klasa. W pierwszym modelu uczący się ma dostęp do specjalnie przygotowanych materiałów (stron WWW, pakietów multimedialnych, innych na nośnikach informacji. Naukę rozpoczyna w dowolnym czasie, sam określa jej intensywność. Rola nauczyciela sprowadza się do opracowywania materiałów dydaktycznych i pomocy w razie wystąpienia trudności oraz sprawdzaniu prac kontrolnych i testów.

W drugim modelu tworzona jest wirtualna klasa/grupa. Nauczanie ma ściśle określony harmonogram, Oprócz wspomnianych wyżej zadań rolą nauczyciela będzie też dobór treści kształcenia oraz animowanie interakcji między uczącymi się.

Reasumując należy podkreślić, że wykorzystanie dotychczasowych form doskonalenia kadr dowódczo – sztabowych należy rozszerzyć o te techniki, metodoformy, które z powodzeniem wykorzystywane są w pedagogice a zwłaszcza andragogice.

O ile samokształcenie nie jest niczym nowym to jednak zastosowanie nowych technologii nadaje mu innego znaczenia. Wykorzystanie technologii informatycznych poszerza zakres i treści, pobudza interakcję, rozszerza atrakcyjność i obszar zdobywanej wiedzy poprzez symulację zjawisk, procesów i zachowań otoczenia, przyrody, badanego problemu. W szkoleniu wojskowym może stanowić element uzupełniającego przygotowania kadr dowódczo-sztabowych w wysoce wyspecjalizowanym środowisku pola walki.

Identycznie kształcenie zdalne może stanowić pomocnicze formy doskonalenia zawodowego w ramach przyjmowanego systemu kursowego doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych. Wielość i dostępność różnego rodzaju e-kursów w środowisku cywilnym i brak takowych w kształceniu wojskowym odzwierciedla jak wielkie zaległości należy odrobić w sferze doskonalenia zawodowego.

Rolą zasadniczą pedagoga wojskowego jest uczyć się wykorzystywać nowe technologie w procesie kształcenia. Ich zastosowanie przeniesiemy przecież na współczesne pole walki.

Samokształcenie w chwili obecnej przestało być monotonne i wymagać dużej dozy samodyscypliny. Zastosowanie nowych środków dydaktycznych, o których wspomniałem wcześniej umożliwiło nie tylko kontrolę procesu uczenia się, ale także selekcję przyswajanej wiedzy. Komputer poprzez swoje narzędzia programistyczne takie jak: edytory HTML, pakiety biurowe, pozwala tworzyć prezentacje multimedialne interaktywne.

W tradycyjnych formach przekazu informacji, takich jak wykład przekazywane informacje wymagają zastosowania technik ich wizualizacji w postaci tabel, wykresów, map, fotografii, nagrań dźwiękowych i filmowych. Zastosowanie prezentacji multimedialnych znacznie ten proces przekazywania informacji przyspiesza. Brak mu jednak interaktywności, świadomego uczestniczenia i dawkowania przyswajanych według własnych możliwości informacji. Prezentacja multimedialna staje się nie tylko narzędziem komunikacji pomiędzy podmiotami procesu kształcenia, ale także formą kształcenia indywidualnego (samokształcenia) w sieci lokalnej lub Internecie.

Prezentacje multimedialne, interaktywne programy komputerowe oferują wiele możliwości docierania do pożądaných informacji. W zależności od przygotowania merytorycznego odbiorcy pozwalają na rozpoczęcie nauki w wybranym miejscu. Jeżeli użytkownik nie jest pewien, z którą partią materiału powinien się zapoznać, to dzięki wbudowanym mechanizmom sprawdzania- testowania poziomu wiedzy zostają mu wskazane konkretne treści do uzupełnienia. Możliwości prezentowania informacji zaś dobierane są do poziomu intelektualnego odbiorcy.

Reasumując samokształcenie z wykorzystaniem prezentacji multimedialnych, interaktywnych programów komputerowych to:

- Atrakcyjność przekazu,
- Wielokrotność użytkowania;
- Wymuszenie aktywności intelektualnej uczestnika;
- Interaktywność;
- Możliwość przyswajania informacji we własnym preferowanym tempie.

Kolejną formą, czy też techniką kształcenia jest edukacja zdalna.

Edukacja zdalna to: „kształcenie kierowane z dala, tzn. pośrednio – bez nauczyciela obecnego twarzą w twarz, jest ono szczegółowo rozplanowane przez uczelnię zdalną i odbywa się małymi etapami czy wydzielonymi porcjami wiedzy przy wykorzystaniu różnorodnych środków technicznych (...) proces kształcenia jest pobudzany i kierowany przez nauczyciela w różnorodny sposób pośredni, planowy i ciągły za pomocą różnych mediów pozwalających pokonać przeszkodę dystansu.”<sup>1</sup>

Multimedialny komputer, mający dostęp do Internetu pozwala nadać kształceniu na odległość nową jakość, dzięki zapewnieniu sprzężenia zwrotnego pomiędzy uczestnikami procesu dydaktycznego w czasie rzeczywistym lub odroczonym. W ramach edukacji zdalnej uczący się zdobywają wiedzę w oparciu o przygotowane pakiety edukacyjne, dostosowane do konkretnych założeń programowych, w razie potrzeby konsultując się z nauczycielem (moderatozem). Ogólnym założeniem

---

<sup>1</sup> E. Zawadzka, Kształcenie zdalne, Toruń 1995, s.9.

Ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY  
ZAKŁAD TEORII ZARZĄDZANIA  
I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW  
Instytutu Zarządzania i Dowodzenia WWład AON

## **PRZYGOTOWANIE OFICERÓW SPECJALNOŚCI ŁĄCZNOŚĆ DO PRACY DOWÓDCZO-SZTABOWEJ**

W niedalekiej przyszłości, zgodnie do zapowiedzi Departamentu Kadr, każdy oficer przed objęciem nowego stanowiska, powinien być skierowany na odpowiednie kurs. Celem tych kursów ma być przygotowanie kadry do działalności na planowanym nowym stanowisku służbowym. Wydaje się więc zasadnym, że oficerowie, którzy są w niedalekiej przyszłości planowani do objęcia stanowisk w sekcjach, komórkach, zespołach itp. sztabów, powinni być poddani szkoleniu. Zasadniczym zadaniem takiego szkolenia powinno być przygotowanie kadry do wykonywania czynności na planowanych do objęcia stanowiskach sztabowych. Szkoleniem powinni być również objęci oficerowie łączności przed wyznaczaniem na kolejne wyższe stanowiska w sztabach zarówno jednostek ogólnowojskowych, specjalistycznych w tym łączności oraz sztabach instytucji wojskowych.

W wojskach lądowych można wyróżnić następujące sztaby, w których znajdują się stanowiska dla oficerów łączności, a mianowicie:

- Dowództwo Wojsk Lądowych;
- dowództwa dywizji;
- dowództwa brygad;
- dowództwa pułków;
- dowództwa batalionów dowodzenia
- GWŁ;
- CSŁiInf.

W tabeli 1 (dla potrzeb seminarium) przedstawiono sekcje, komórki sztabowe w których znajdują się stanowiska dla oficerów łączności.

**„Postęp usprawnień nie polega tylko na dodawaniu nowych zdobyczy do dawnych, lecz wymaga także wyzbywania się pewnych dawnych zdobyczy, by zrobić miejsce dla innych, a nieraz, dlatego, by nawyki dotychczas pożyteczne, nie przeszkadzały działaniom, wymagającym nawyków z tamtymi niezgodnych.”**

**Tadeusz Kotarbiński**

Można przyjąć, że w wojskach lądowych na stanowiskach sztabowych pracuje ok. 570 oficerów łączności.

W tabeli 2 przedstawiono rozróżnienie według stopni wojskowych

Tabela 2

Stopień wojskowy		Sztab
generał	2	DWLąd, BRLK
pułkownik	10	szefowie kom. w DWLąd, POW, SOW, CSŁiInf, pdow
podpułkownik	90	szefowie kom. w POW, SOW, CSŁiInf, brygady, pdow, bdow
major	170	kom. brygad, pułki, pdow, batalion, bdow
kapitan	300	kom. brygad, pułki, pdow, batalion, bdow

Zatem nasuwa się pytanie, jak i w jaki sposób przygotować oficerów łączności do pracy sztabowej, przy założeniach wynikających między innymi z nowej Ustawy o służbie wojskowej i innych ustaleniach przełożonych, by zostały jednocześnie spełnione:

- a) rotacja na stanowiskach co 3 lata (kadencyjność);
- b) znajomość Kompetencyjnego Zakresu Odpowiedzialności na zajmowanych stanowiskach;
- c) specjalizacja w sprzęcie łączności;
- d) rozróżnienie w stopniach wojskowych.

Jaki więc model przygotowania oficerów łączności do pracy sztabowej przyjąć, by spełnić powyższe wymagania. Pomocne w rozwiązaniu może być fakt, że stanowiska sztabowe powiązane są ze stopniami wojskowymi. Im niższy „sztab” to i niższe stopnie wojskowe i odwrotnie.

Przyjęto, że stopniu pułkownika odpowiadają stanowiska kierownicze w wyższych sztabach wojsk lądowych, jak np. dowództwo wojsk lądowych, POW, SOW, podpułkownikowi stanowiska sztabowe w komórkach wyżej wymienionych sztabów i szefów w dowództwach dywizji, brygad. Oficerowie w stopniu majora i

Tabela 1

Sztab		Komórka	Liczba oficerów	Razem
1	2	3	4	5
DWL	1	G-6	60	60
POW	1	G-6	20	20
SOW	1	G-6	20	20
dywizje	4	G-6	5	20
BZ	9	S-6	3	27
BPanc	6	S-6	3	18
BArt	1	S-6	3	3
BKPanc	1	S-6	3	3
BSap	2	S-6	3	6
BDSz	1	S-6	3	3
BSP	1	S-6	3	3

1	2	3	4	5
Blog	1	S-6	3	3
BRLK	1	sztab	20	20
pkol	1	S-6	1	1
pochem, pinż, pdm	1	S-6	1	3
pśb, pplot	2	S-6	1	2
priWRE	2	sztab	10	20
pdow	2	sztab	10	20
bochem	2	S-6	1	2
bdow	2	sztab	5	10
bdow	26	sztab	8	208
GWŁ	40		2	80
CSLiInf	1			20

Załączniki  
Załączniki

kapitana uzupełniają stany osobowe wymienionych komórek sztabowych oraz zajmują kierownicze stanowiska na niższych szczeblach dowodzenia.


Treścią szkolenia powinno być w głównej mierze zapoznanie oficerów z szeroko pojętym kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności na stanowiskach służbowych odpowiadającym stopniom wojskowym. Zaletą kursów przygotowawczych do pracy sztabowej, prowadzonych metodą stopni wojskowych, to poznawanie KZO na jednakowym poziomie (sztabowym i stopniu wojskowym), otrzymywanie wiedzy pozwalającej na rozwiązywaniu problemów wynikających z pracy na danym szczeblu dowodzenia itp., jak również poznawanie się oficerów łączności, jako późniejszych współpracowników różnych sztabów.

Proponuje się by takie kursy odbywały się w AON (lub innym ośrodku kształcenia) dla:

- pułkowników 1 raz na trzy lata (kurs 9 miesięczny-tryb stacjonarno-zaoczny);
- podpułkowników 1-2 razy na rok (kurs 6 miesięczny-tryb stacjonarno-zaoczny);
- majorów 2-4 razy na rok (kurs do miesiąca - tryb stacjonarny).

Dopełnieniem kursu, przed objęciem stanowiska sztabowego powinna być obowiązkowo odbyta praktyka. Czas trwania praktyki od 3 do 6 miesięcy. W czasie trwania praktyki, oficerowie łączności zapoznawaliby się szczegółowo z KZO na czas „P” a przede wszystkim na czas kryzysu i wojny wynikającymi z zadań jednostki.

Kurs, jak i praktyka powinny być opiniowane, a uzyskanie dwóch pozytywnych opinii promuje oficera łączności do kandydowania na stanowisko sztabowe w „wyższym” dowództwie.



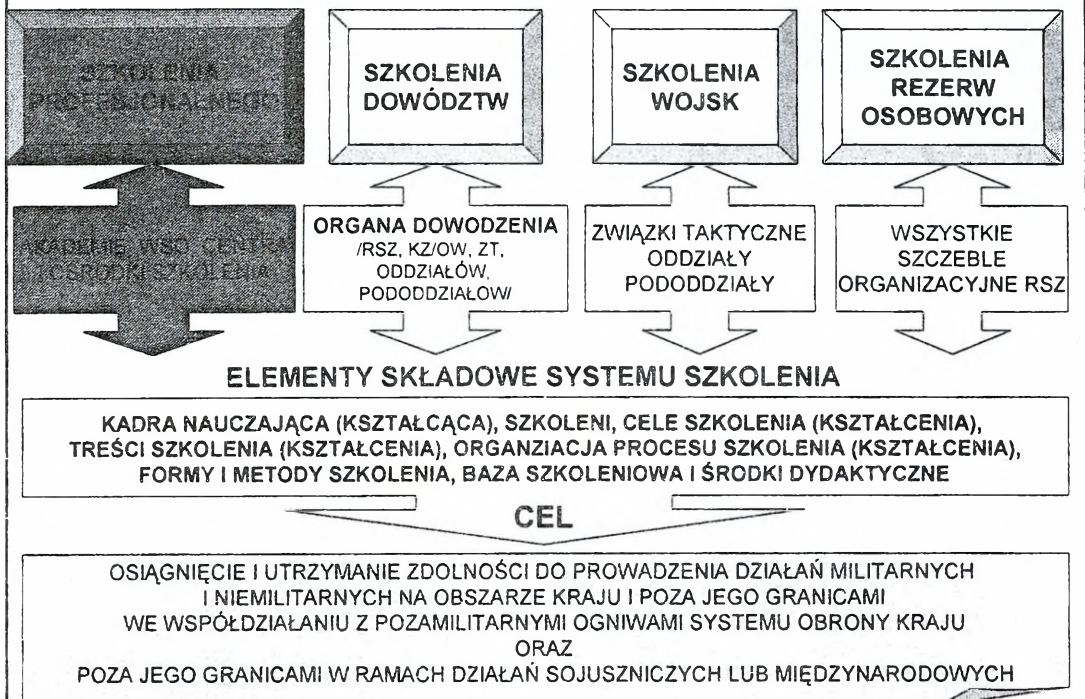
**KONCEPCJA  
SZKOLENIA OFICERÓW  
W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA  
DO DZIAŁALNOŚCI SZTABOWEJ**

Pptk dr Jarosław WOŁEJSZO

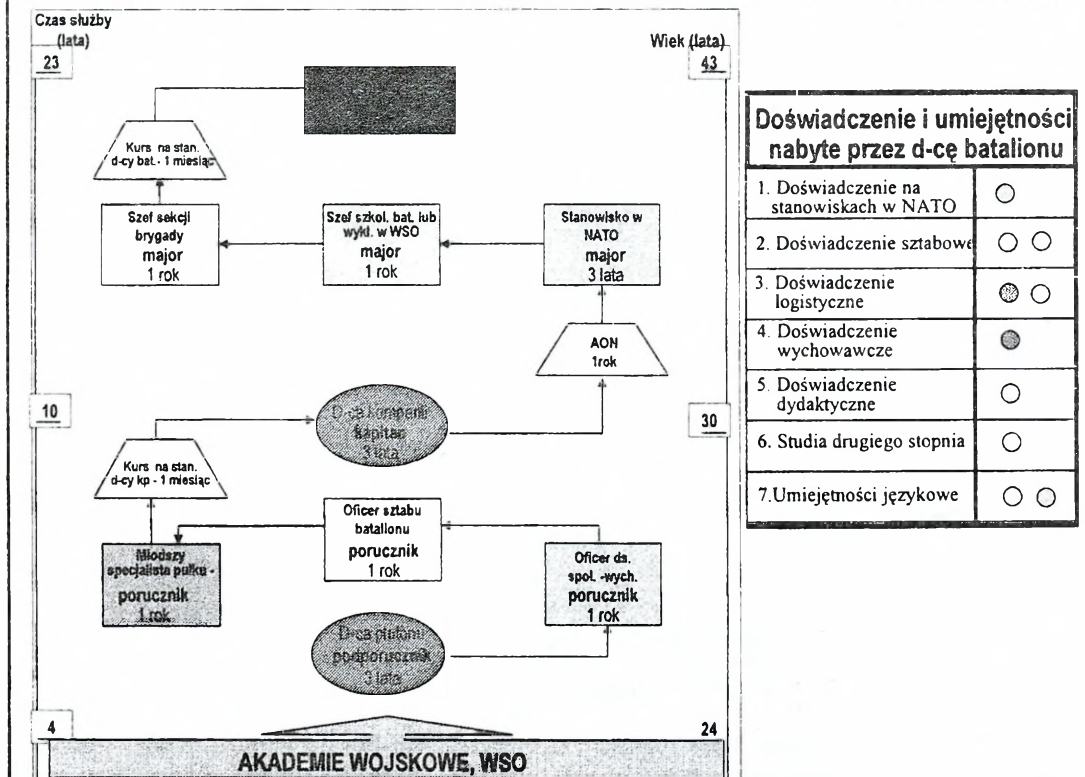


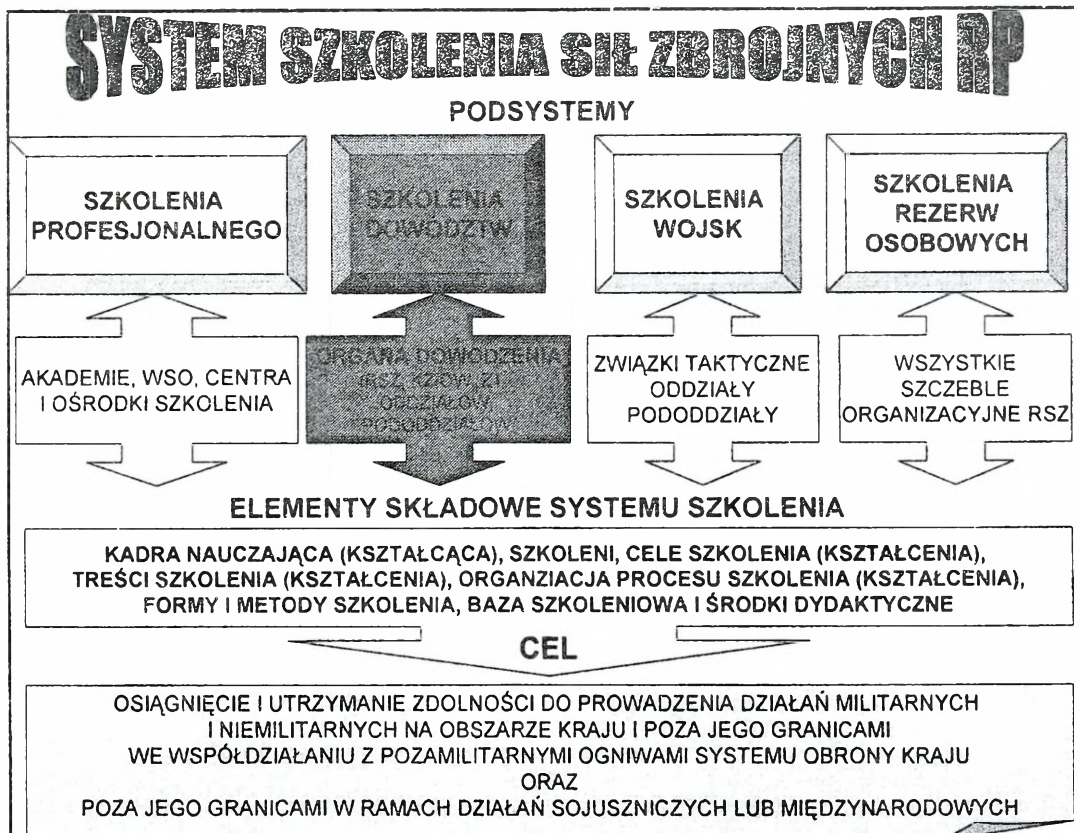
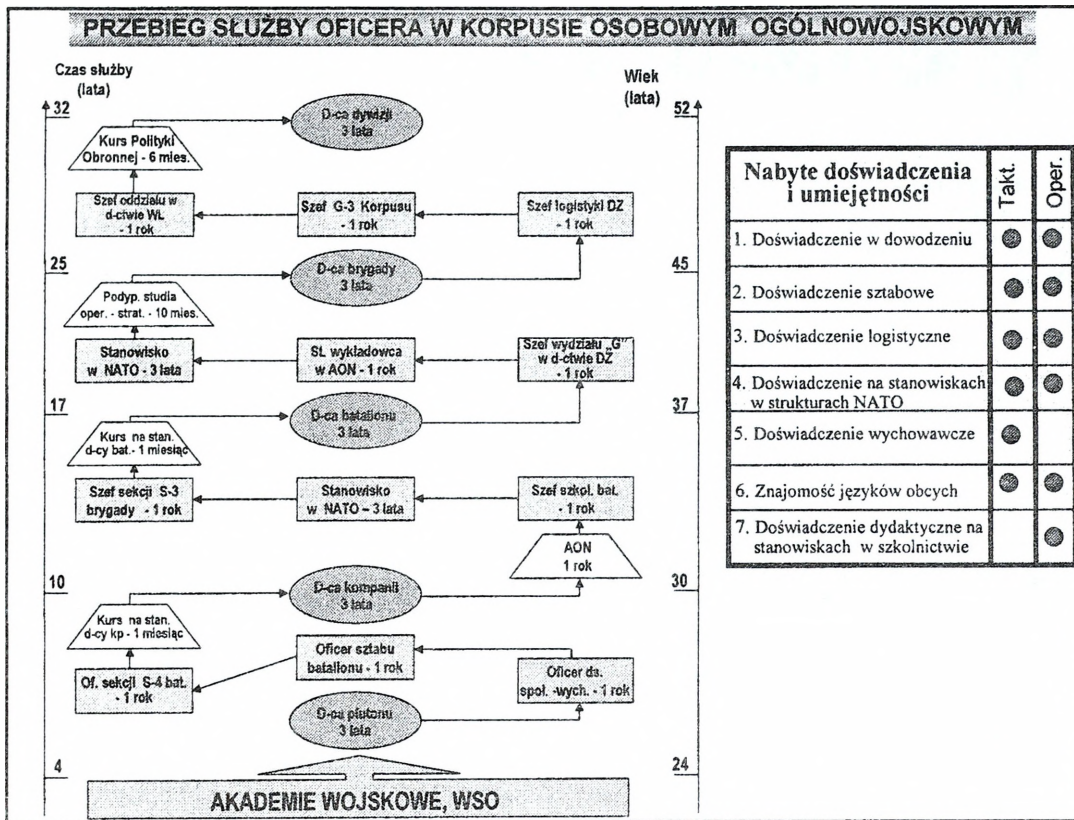
# SYSTEM SZKOLENIA SIŁ ZBRONNYCH RP

## PODSYSTEMY



## PRZEBIEG SŁUŻBY OFICERA W KORPUSIE OSOBOWYM OGÓLNOWOJSKOWYM







## ZMIANY W SYSTEMIE SZKOLENIA DOWÓDZTW

*W obszarze przemian strukturalno-organizacyjnych:*

- dokonanie zmian w strukturach organizacyjnych dowództw według wymagań tzw. jednolitej struktury dowództw;
- wyznaczenie i przygotowanie dowództw jednostek przeznaczonych do sił natychmiastowego i szybkiego reagowania do bezkolizyjnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenie podległymi jednostkami w sytuacjach kryzysowych i ewentualnej wojny;
- przygotowanie organizacyjne i profesjonalne kadry dowództw szczebla taktycznego do działań w systemie narodowym i w składzie zgrupowań międzynarodowych.

## **ZMIANY W SYSTEMIE SZKOLENIA DOWÓDZTW**

*W obszarze osiągnięcia interoperacyjności :*

- szkolenie dowództw w zakresie modelowego wypracowywania decyzji (procesu decyzyjnego) według procedur NATO;**
- wdrożenie do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji operacyjno-taktycznej oraz procedur dowodzenia wojskami według narodowych norm obronnych.**

## **ZMIANY W SYSTEMIE SZKOLENIA DOWÓDZTW**

*W obszarze kompatybilności szkoleniowej:*

- popularyzację wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskiwanych dzięki międzynarodowej współpracy;**
- wzbogacenie narodowych form (metod) szkolenia operacyjno-taktycznego zwłaszcza w zakresie informatycznego i komputerowego wsparcia procesu szkolenia.**



## CELE SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH

### NA TERYTORIUM KRAJU

DZIAŁANIA  
MILITARNE

CELE  
SZKOLENIA  
/KSZTAŁCENIA/

DZIAŁANIA  
NIEMILITARNE

- \* Przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej;
- \* Nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO;
- \* Utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO

MIKRAJU

## CELE SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH

### NA TER

DZIAŁANIA  
MILITARNE

CELE  
SZKOLENIA  
/KSZTAŁCENIA/

DZIAŁANIA  
NIEMILITARNE

- \* Przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego;
- \* wypracowanie i doskonalenie zasad i sposobów działania oraz współdziałania między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych Wład a terenową administracją rządową, samorządową w zakresie likwidacji klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych

POZA GRANICAMI KRAJU

## CELE SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH

### NA TERYTORIUM KRAJU

DZIAŁANIA  
MILITARNE

CELE  
SZKOLENIA  
/KSZTAŁCENIA/

DZIAŁANIA  
NIEMILITARNE

POZAGRANICZNE

- \* Przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub obserwatorów w ramach misji ONZ;
- \* Utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub najbliższym otoczeniu kraju

## TYPOLOGIA SZKOLENIA WOJSKOWEGO

### SZKOLENIE WOJSKOWE MILITARNE

PRZYGOTOWANIE SIŁ ZBROJNYCH RP DO OBRONY OBSZARU KRAJU  
I DO DZIAŁANIA W RAMACH SOJUSZU PÓŁNOCNOATLANTYCKIEGO

SZKOLENIE  
STRATEGICZNE

SZKOLENIE  
OPERACYJNE

SZKOLENIE  
TAKTYCZNE

PRZEDSIĘWZIĘCIA SZKOLENIOWE REALIZOWANE NA SZCZEBLU

RADA PÓŁNOCNOATLANTYCKA  
DOWÓDZTWO STRATEGICZNE  
SACEUR

DOWÓDZTWA REGIONALNE  
(EUR-AFNORTH, AFSOUTH)  
DOWÓDZTWA PODREGIONALNE  
(EUR-CC, JSRC)

KORPUS, DYWIZJA,  
BRYGADA, PUŁK,  
BATALION

PREZYDENT (BBN),  
RM,  
MON, SG WP

DO, DWLąd, DWLIOP,  
DMW, OW,

ODPOWIEDZIALNOŚĆ DOWÓDZTW NATO  
I DOWÓDZTW NARODOWYCH

POZIOM PODSTAWOWY  
I ZAAWANSOWANY  
ODPOWIEDZIALNOŚĆ  
NARODOWA

# **SZKOLENIE STRATEGICZNE**

TO

ZORGANIZOWANE W CZASIE POKOJU PRZEDSIĘWZIĘCIA  
SZKOLENIOWE /W TYM ĆWICZENIA/ DLA CENTRALNYCH  
ORGANÓW DOWODZENIA SIŁAMI ZBROJNYMI

ORAZ

ELEMENTÓW CENTRALNYCH ORGANÓW ZARZĄDZANIA  
I KIEROWANIA OGNIWAMI POZAMILITARNYMI

W CELU

ICH PRZYGOTOWANIA DO ROZWIĄZYWANIA  
ZASADNICZYCH PROBLEMÓW STRATEGII OBRONNOŚCI  
PAŃSTWA I ZAŁOŻEŃ KONCEPCJI STRATEGICZNEJ  
SOJUSZU PÓLNOATLANTYCKIEGO

# **SZKOLENIE OPERACYJNE**

TO REALIZOWANE W CZASIE POKOJU

PRZEDSIĘWZIĘCIA SZKOLENIOWE /W TYM ĆWICZENIA/

DLA

DOWÓDZTW RODZAJÓW SIŁ ZBROJNYCH, OKRĘGÓW  
WOJSKOWYCH, ZWIĄZKÓW OPERACYJNYCH /KORPUSÓW/,  
ORGANÓW ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ I TERENOWEJ,  
A TAKŻE OKRĘGOWYCH, REGIONALNYCH /REJONÓW/ ORAZ  
WOJEWÓDZKICH ORGANÓW ZARZĄDZANIA I KIEROWANIA  
OGNIWAMI POZAMILITARNYMI,

MAJĄCE NA CELU

PRZYGOTOWANIE ICH DO REALIZACJI ZADAŃ OPERACYJNYCH  
W STREFIE ODPOWIEDZIALNOŚCI OKRĘGÓW /KORPUSÓW/

W RAMACH OBRONY OBSZARU KRAJU

LUB PROWADZENIA OPERACJI SOJUSZNICZYCH W RAMACH

NATO

# **SZKOLENIE TAKTYCZNE**

TO

**PROWADZONE W CZASIE POKOJU PRZEDSIĘWZIĘCIA  
SZKOLENIOWE /W TYM ĆWICZENIA/ ZWIĄZKÓW  
TAKTYCZNYCH, ODDZIAŁÓW I PODODDZIAŁÓW  
WSZYSTKICH RODZAJÓW SIŁ ZBROJNYCH ORAZ  
RODZAJÓW WOJSK I LOGISTYKI**

**A TAKŻE**

**ORGANÓW SAMORZĄDOWYCH TERYTORIALNYCH I  
OGNIW UKŁADU POZAMILITARNEGO**

**W CELU**

**ICH PRZYGOTOWANIA DO PROWADZENIA WALKI  
W REJONACH ODPOWIEDZIALNOŚCI LUB W SKŁADZIE SIŁ  
MIĘDZYNARODOWYCH W RAMACH NATO**

**TREŚCI PROCESU SZKOLENIA OFICERÓW W ZAKRESIE  
PRZYGOTOWANIA ICH DO DZIAŁALNOŚCI SZTABOWEJ ...**

- doskonalenie umiejętności planowania i prowadzenia operacji,  
bitew i walk, w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju;**
  
- organizowanie działań w ramach ugrupowania strategicznego,  
operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie;**
  
- współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej,  
organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego;**

**TREŚCI PROCESU SZKOLENIA OFICERÓW W ZAKRESIE  
PRZYGOTOWANIA ICH DO DZIAŁALNOŚCI SZTABOWEJ ...**

- osiągnięcie i ugruntowanie interoperacyjności w realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych, zarówno na terytorium kraju jak i poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych;**
- kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych dowództw i wojsk w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie;**
- wewnętrzne zgrywanie struktur dowództw w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.**

**INSTYTUT DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA  
ZAKŁAD TEORII ORGANIZACJI I METODYKI SZKOLENIA DOWÓDZTW**

**WSPÓŁCZESNE METODY  
DOSKONALENIA KADR  
W ORGANIZACJI**

*Mjr dr Marek Strzoda*

*AON – tel. 813 583  
m.strzoda@aon.edu.pl*

**DOSKONALENIE TO:**

**„uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności  
niezbędnych na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni”**

*R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1999.*

**„systematyczne podnoszenie przez wykwalifikowane kadry poziomu  
wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań  
zawodowych...”**

*Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1982.*

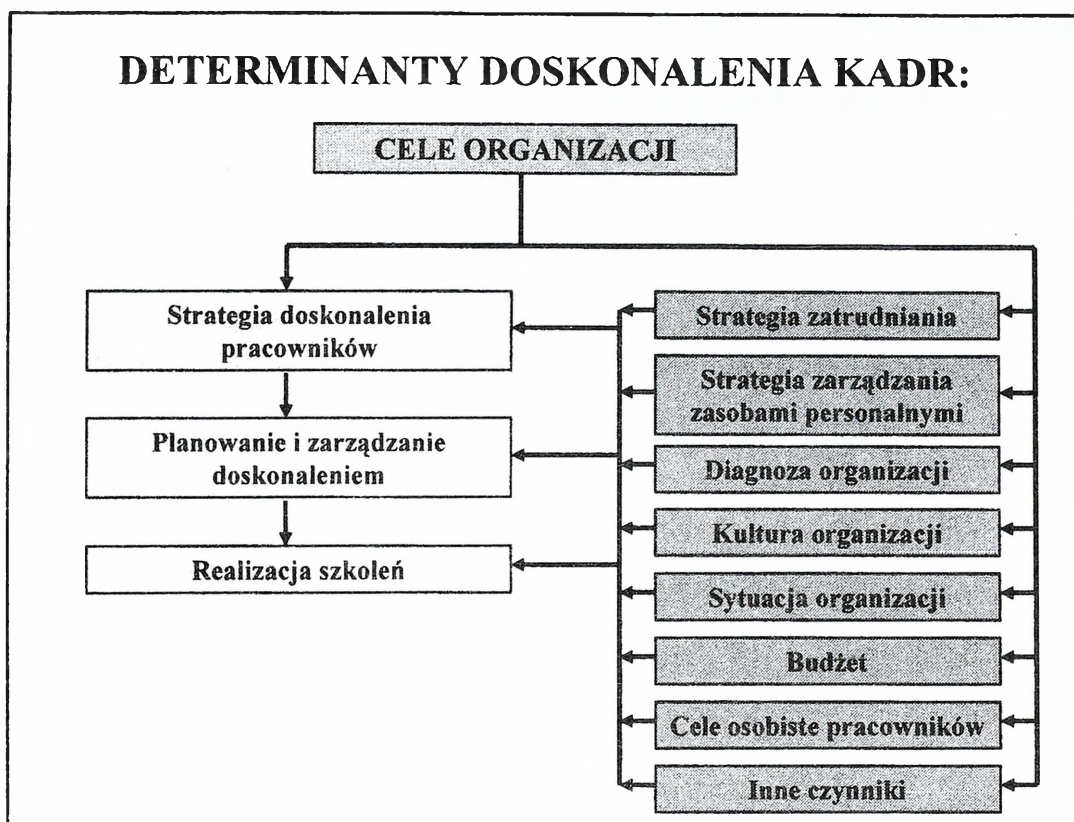
**DOSKONALENIE KADR TO:**

**proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej.**

**CELE DOSKONALENIA:**

- ✓ szkolenie i przyuczanie pracowników
- ✓ podniesienie efektywności i jakości pracy na obecnym stanowisku
- ✓ wzbogacenie umiejętności zawodowych
- ✓ pobudzanie motywacji do dalszego doskonalenia
- ✓ rozwój profesjonalny kadr
- ✓ kształtowanie pożądanych cech osobowych

## DETERMINANTY DOSKONALENIA KADR:



## METODY DOSKONALENIA:

*Ze względu na sposób przyswajania wiedzy:*

- ✓ podające
- ✓ problemowe
- ✓ eksponujące
- ✓ praktyczne

*Ze względu na miejsce i sposób realizacji:*

- ✓ w miejscu pracy
- ✓ poza miejscem pracy

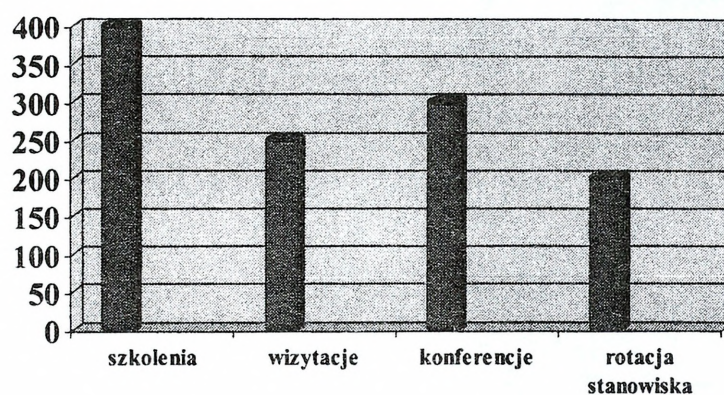
**METODY DOSKONALENIA W MIEJSCU PRACY:**

- ✓ szkolenie na stanowisku pracy
- ✓ rotacja na stanowiskach pracy
- ✓ coaching
- ✓ realizacja zadań specjalnych (zarządzanie projektami)
- ✓ zastępowanie (kierownika, innych pracowników)
- ✓ asystentura
- ✓ mentoring
- ✓ staż

**METODY DOSKONALENIA POZA MIEJSCEM PRACY:**

- ✓ wykład, prezentacja
- ✓ seminarium (dyskusja)
- ✓ konferencja
- ✓ pokaz, inscenizacja
- ✓ ćwiczenia (metoda sytuacyjna, przypadków)
- ✓ symulacja, gry symulacyjne
- ✓ szkolenie poza organizacją
- ✓ e-learning
- ✓ trening na świeżym powietrzu
- ✓ modelowanie zachowań
- ✓ trening interpersonalny

### Preferowane formy własnego rozwoju zawodowego



### WNIOSKI:

- ✓ doskonalenie pracowników powinno być procesem ciągłym, wynikającym z przyjętej strategii personalnej
- ✓ dobór metody doskonalenia wynikać powinien z celu, jaki chcemy osiągnąć
- ✓ w doskonaleniu wykorzystuje się zazwyczaj kilka metod jednocześnie, stosownie do przyjętych celów oraz innych czynników
- ✓ stosować należy metody, które w jak największym stopniu aktywizują szkolenych

System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



**Mjr Ray Wojcik**

***Naucz się walczyć  
zdecydowanie.***

***Train for decisive  
warfighting***

**GEN Shinseki**



System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



**SPIS TREŚCI:**

- 1. PRZEBIEG KARIERY WOJSKOWEJ**
- 2. RODZAJE ĆWICZEŃ I ICH CEL**
- 3. SZTAB I PROCES DECYZYNY**
- 4. OŚRODKI SZKOLENIA POLIGONOWEGO**

mjr Wojcik Ray



Służyłem w wojskach:

piechoty lekkiej i rozpoznaniu

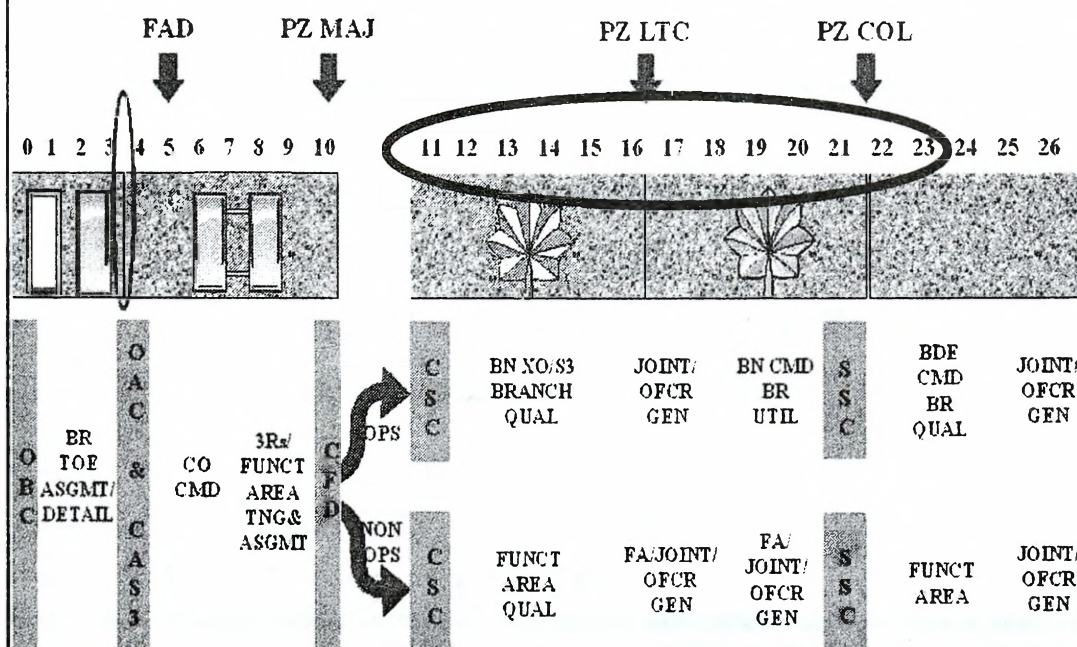
Obecnie jestem: oficerem łącznikowym  
czyli (foreign area officer)

-Włochy, Niemcy, Stany Zjednoczone

-Absolwentem

Ft Leavenworth Kansas

System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych  
PRZEBIEG KARIERY WOJSKOWEJ



System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych  
RODZAJE ĆWICZEŃ I ICH CEL



## **CEL ĆWICZEŃ**

**Celem głównym ćwiczeń jest: utrzymanie zdolności bojowej dowództw i wojsk; nabywanie i doskonalenie umiejętności dowodzenia przez dowódców i sztaby; tworzenie w szkoleniu realistycznych warunków prowadzenia walki.**

System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych  
RODZAJE ĆWICZEŃ I ICH CEL



- **Joint Training Exercise (JTX)**
- **Situational Training Exercise (STX)**
- **Command Field Exercise (CFX)**
- **Command Post Exercise (CPX)**
- **Logistic Exercise (LOGEX)**
- **Live Fire Exercise (LFX)**
- **Map Exercise (MAPEX)**
- **CTC Rotations (CTC)**

System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



#### RODZAJE ĆWICZEŃ I ICH CEL

- Combined Training Exercise (CTX)
- Tactical Exercise Without Troops (TEWT)
- Deployment Exercise (DEPEX)
- Combined Arms Live Fire Exercise (CALFEX)
- Field Training Exercise (FTX)
- Fire Coordination Exercise (FCX)
- BCTP/BCBST and other Simulations

System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



#### *Sztab i proces decyzyjny*

**To dowódca odpowiada za  
wyszkolenie swojego sztabu  
i podwładnych, w taki sposób  
aby tworzyli oni zgrany zespół.**

System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



*Sztab i proces decyzyjny*  
**Military Decsion Making Process (MDMP)**



System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



*Sztab i proces decyzyjny*

**WIELOSZCZEBLOWY  
TRENING  
SZTABOWY**



System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych

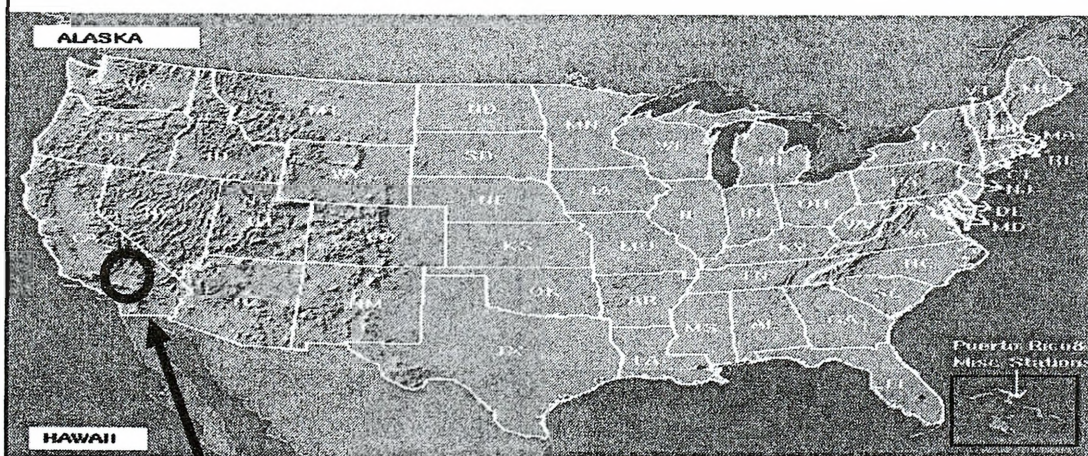


Ośrodki szkolenia poligonowego  
połączonych rodzajów wojsk

**RODZAJE:**

1. NTC--Narodowy ośrodek szkolenia poligonowego
2. JRTC Połączony ośrodek szkolenia poligonowego przygotowujący jednostki do działań bojowych
3. CMTC- Połączony ośrodek szkolenia poligonowego zapewniający wielopłaszczyznowe manewry wojsk
4. BCTP- ośrodek szkolenia poligonowego symulacji dowodzenia wojskami

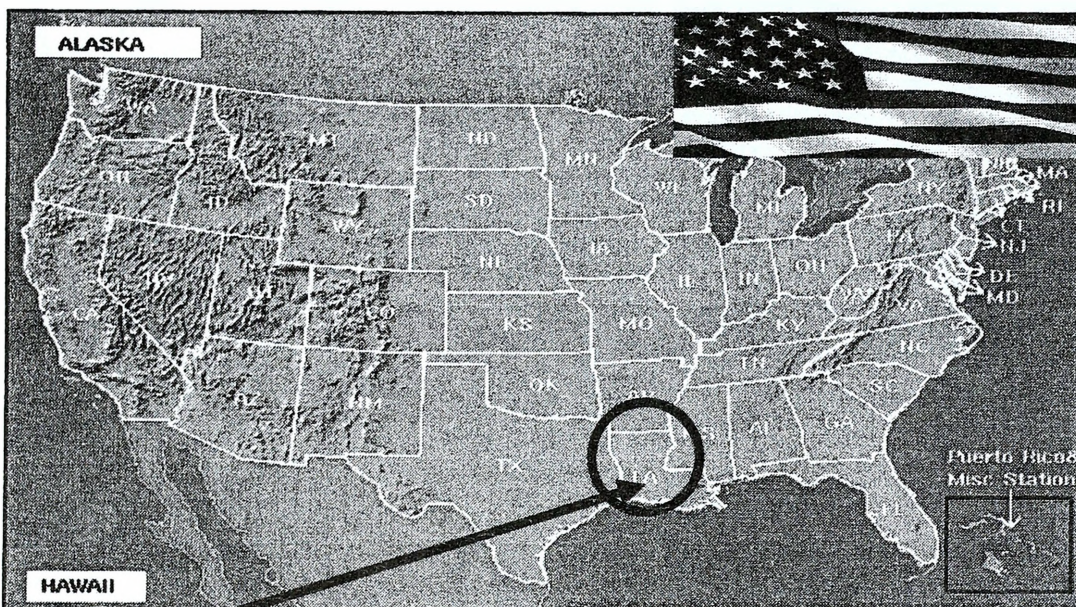
System ćwiczeń i szkolenia w  
wojsku Stanów Zjednoczonych



**NTC**

*Narodowy Centrum Szkolenia  
National Training Center  
(FT Irwin, California)*

**Wojska  
zamechanizowane  
i pancerne**



***JRTC*** Połączony ośrodek szkolenia  
 poligonowego przygotowujący jednostki  
 do działań bojowych  
*Joint Readiness Training Center (FT Polk, Louisiana)*

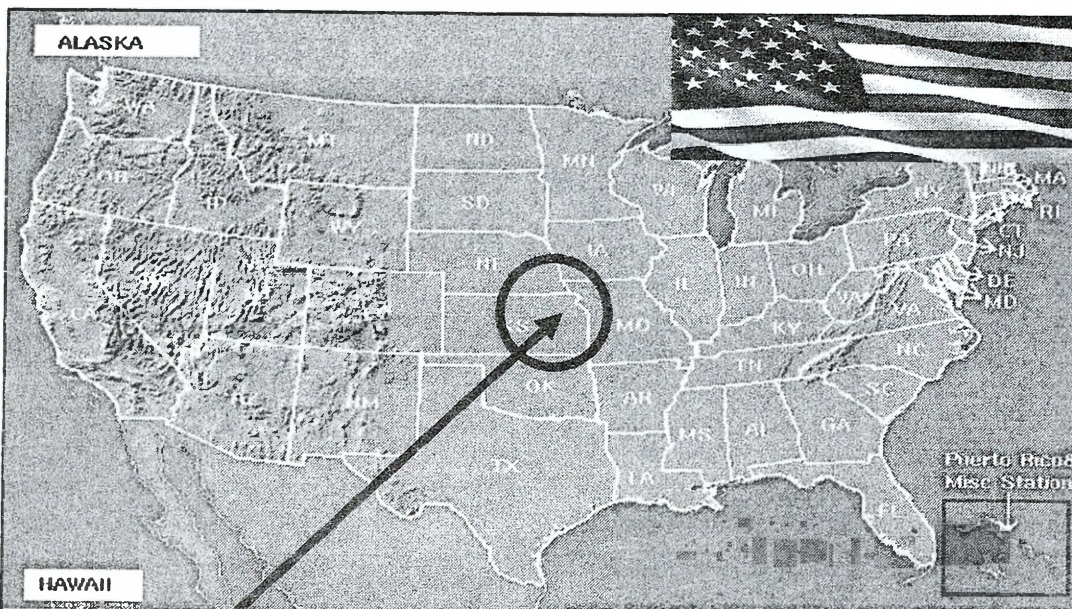
System ćwiczeń i szkolenia w  
 wojsku Stanów Zjednoczonych



Połączony ośrodek  
 szkolenia poligonowego  
 zapewniający  
 wielopłaszczyznowe  
 manewry wojsk

***Combined Manuever  
 Training Center (CMTC)  
 Hohenfels Germany***

*Poddziały ciężkie i lekkie*



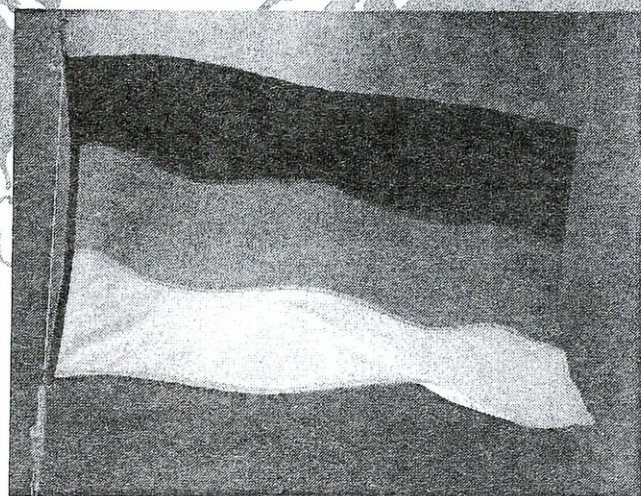
**BCTP**- ośrodek szkolenia poligonowego  
**BCTP** symulacji dowodzenia wojskami

## Bibliografia



1. FM 7.0 Training the Force
2. FM 7.1 Battle Focused Training
3. FM 101-5 Staff Organization and Operations
4. Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO. płk dr Józef HALIK.

„Formy szkolenia dowództw Bundeswehry”



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



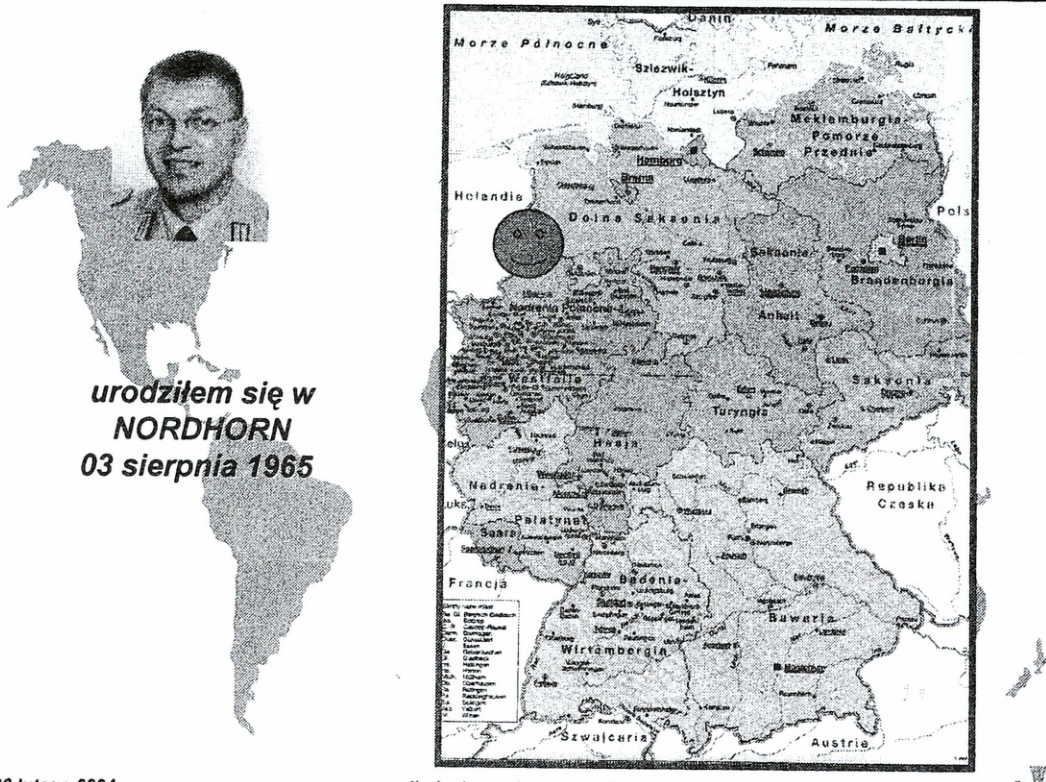
„Formy szkolenia dowództw Bundeswehry”



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

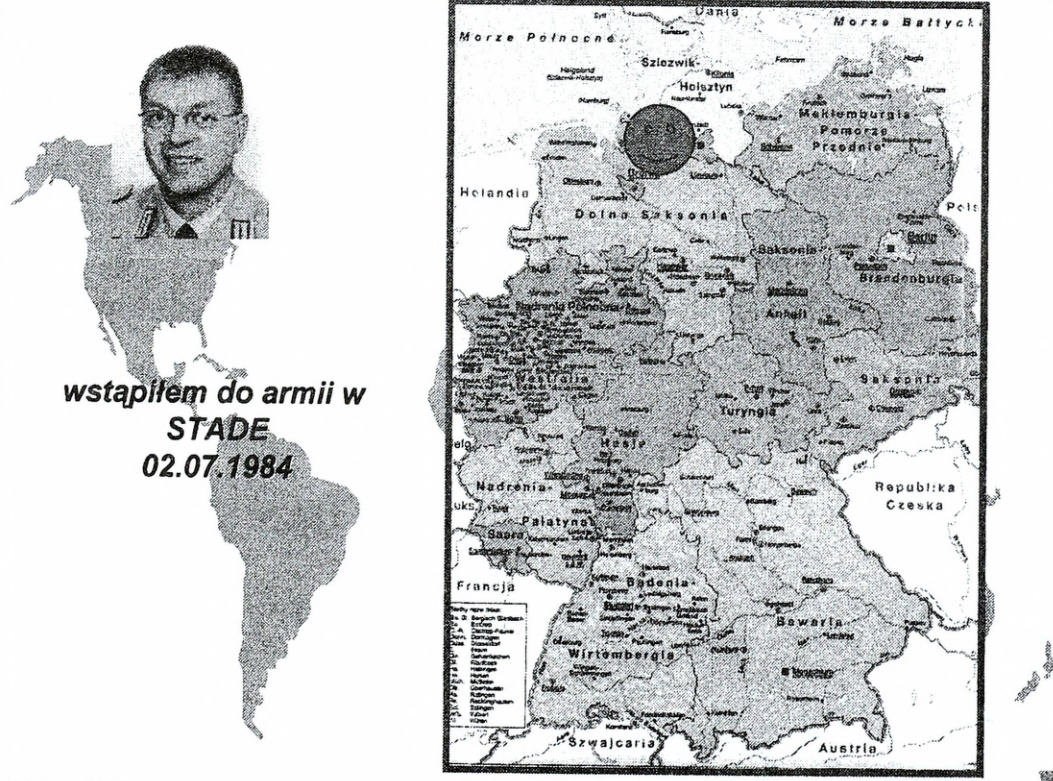




**urodziłem się w  
NORDHORN  
03 sierpnia 1965**

26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**wstąpiłem do armii w  
STADE  
02.07.1984**

26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**studia magisterskie  
z geodezji**

**Uniwersytet Bundeswehry  
MÜNCHEN**

**10/85-08/89**



26 lutego 2004 r

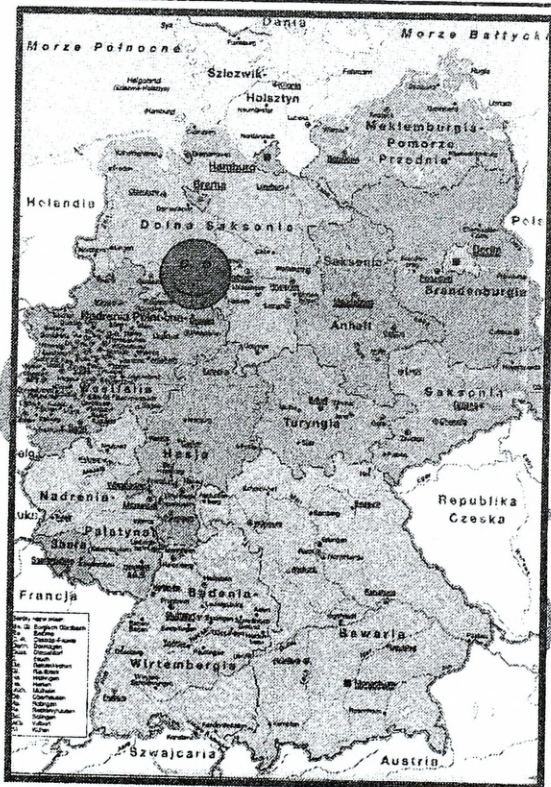
ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**Dowódca  
plutonu saperów**


**batalion przeprawowy  
MINDEN**

**09/89-04/92**



26 lutego 2004 r


ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**Dowódca  
plutonu saperów**


**Brygada  
Desantowo-Powietrzna  
WILDESHAUSEN**

**05/92-03/93**



26 lutego 2004 r


ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**Dowódca  
kompanii saperów**

**batalion saperów  
HOLZMINDEN**

**04/93-06/95**



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**Oficer  
infrastruktury wojskowej**

**Sztab  
Infrastruktury Wojskowej  
MÜNSTER**

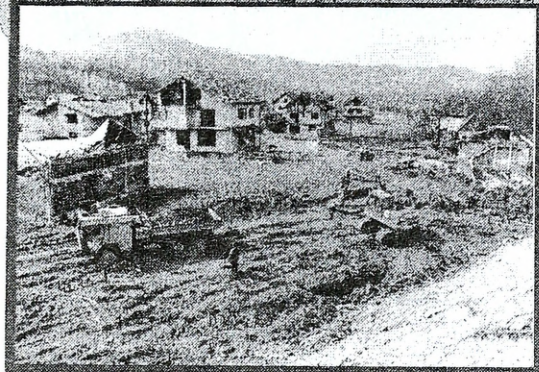
**07/95-03/97**

**w tym:**

**IFOR 12/95-05/96  
SFOR 12/96-03/97**

26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**sluchacz**

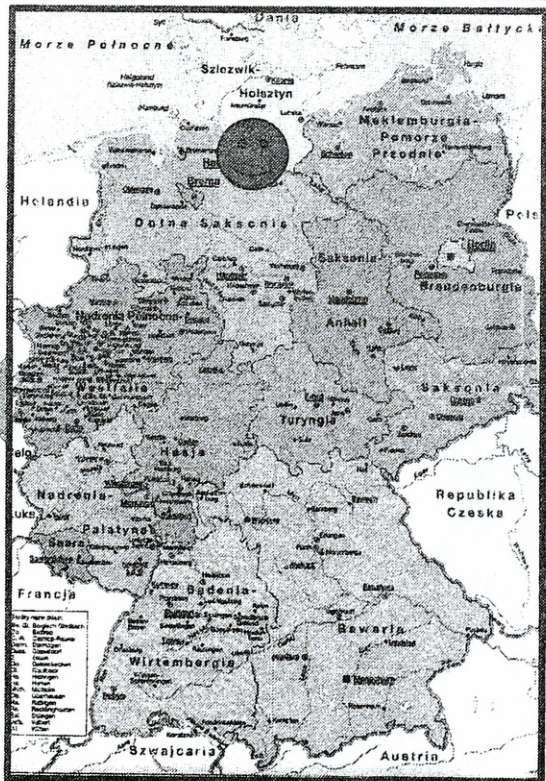
**Akademia Dowodzenia  
Bundeswehry  
HAMBURG**

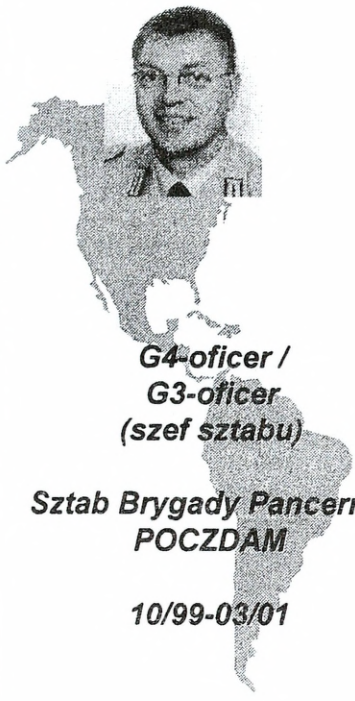
**04/97-09/99**



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen







**G4-oficer /  
G3-oficer  
(szef sztabu)**

**Sztab Brygady Panczernej  
POCZDAM**

**10/99-03/01**



26 lutego 2004 r ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen




**G3-oficer operacyjny**

**Dowództwa  
Wojsk Lądowych  
Sekcja „Szkolenie i Cwiczenia”  
KOBLENCJA**

**04/01-08/02**

**od 09/02:**

**Akademia  
Obrony Narodowej**



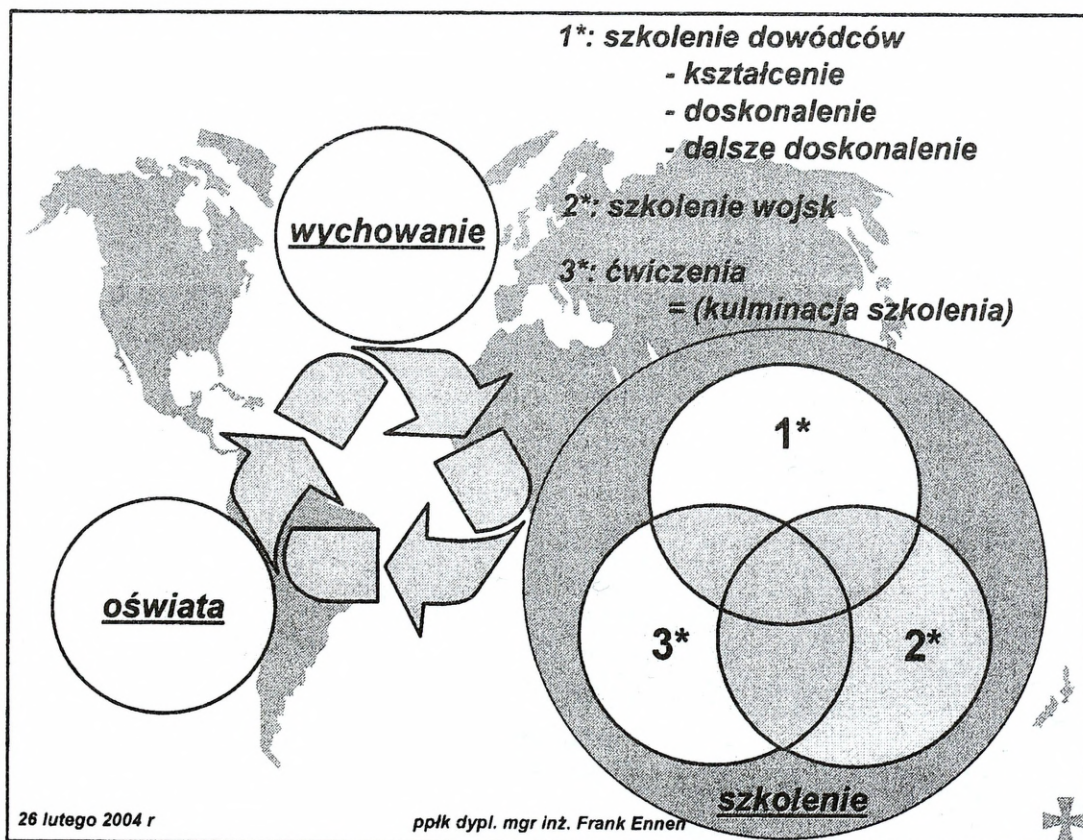
26 lutego 2004 r ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

„Formy szkolenia dowództw Bundeswehry”



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

**Kształcenie oficera**  
 **służby ogólnowojskowej WLąd**

	<p><i>kurs dla kandydatów na oficera – część 2</i> 5 m-cy <i>w szkole określonego rodzaju wojsk</i></p>
	<p><i>praktyka dowódcza (dowódca drużyny)</i> 3 m-ce <i>w jednostce</i></p>
	<p><i>kurs dla kandydatów na oficera – część 1</i> 4 m-ce <i>w szkole określonego rodzaju wojsk</i></p>
<b>teoria</b>	<p><i>specjalne kształcenie podstawowe/urlop/prawo jazdy</i> 5 m-cy <i>w szkole określonego rodzaju wojsk</i></p>
<b>praktyka</b>	<p><i>ogólne kształcenie podstawowe</i> 3 m-ce <i>w jednostce</i></p>

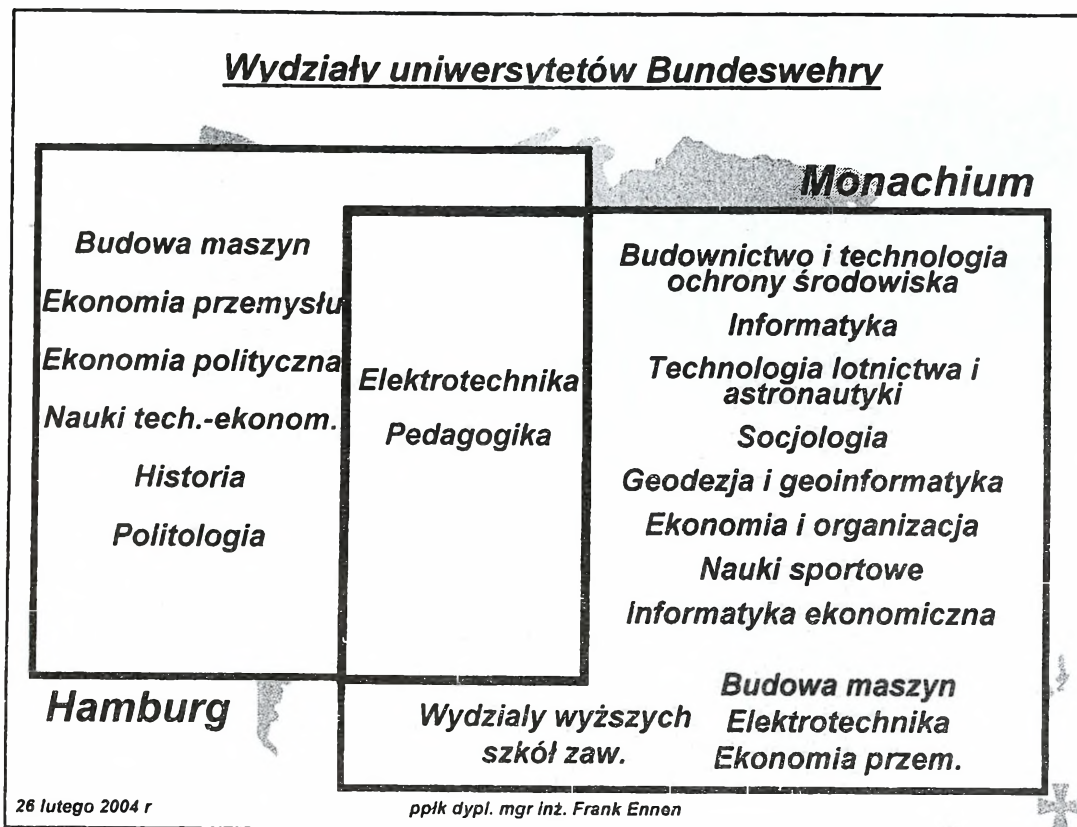
26 lutego 2004 r ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

**Kształcenie oficera**  
 **służby ogólnowojskowej WLąd**

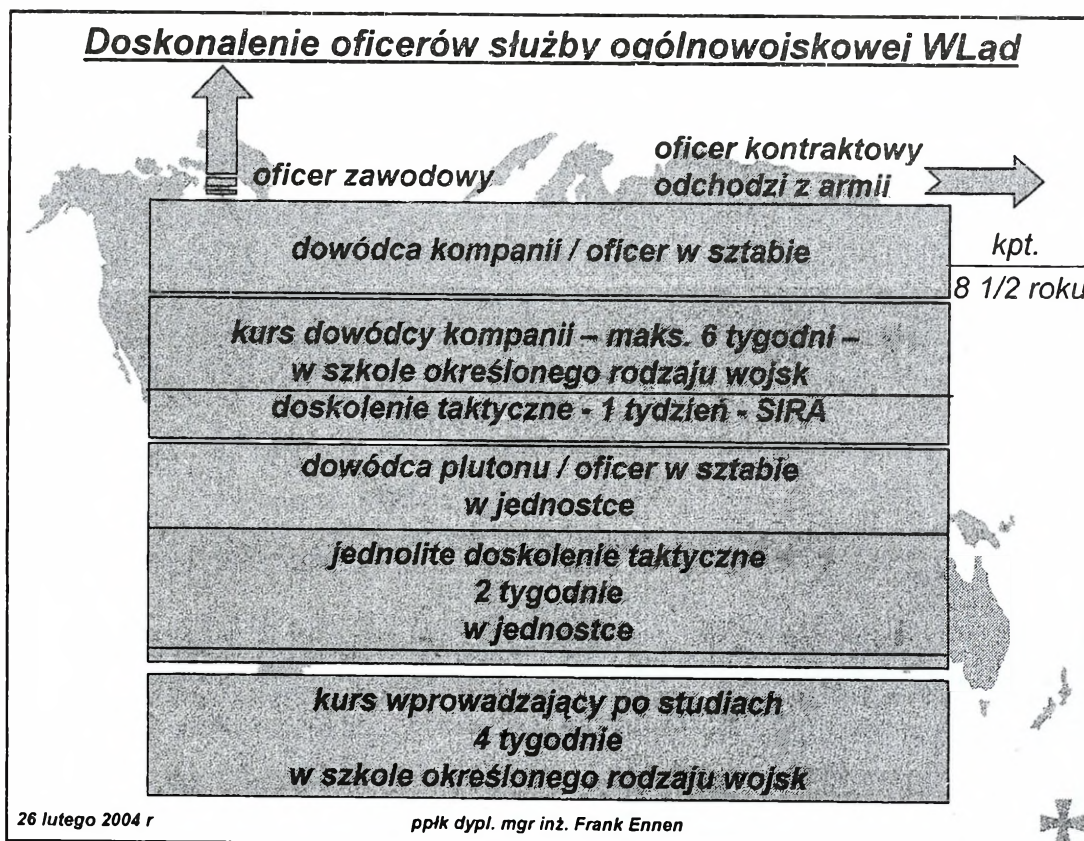
	<p><i>studia magisterskie</i> 39-48 m-cy <i>w uniwersytecie Bundeswehry</i> <i>(Hamburg/Monachium)</i></p>	por. 5 1/2 roku
	<p><i>praktyka dowódcza (dowódca plutonu)</i> 3 m-ce <i>w jednostce</i></p>	
<b>teoria</b>	<p><i>kurs oficerski</i> 6 m-cy <i>w szkole oficerskiej WLąd w Dreźnie</i></p>	ppor. 3 lata
<b>praktyka</b>	<p><i>praktyka dowódcza (zastępca dowódcy plutonu)</i> 3 m-ce <i>w jednostce</i></p>	
	<p><i>wakacje</i> 1 m-c</p>	

26 lutego 2004 r ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

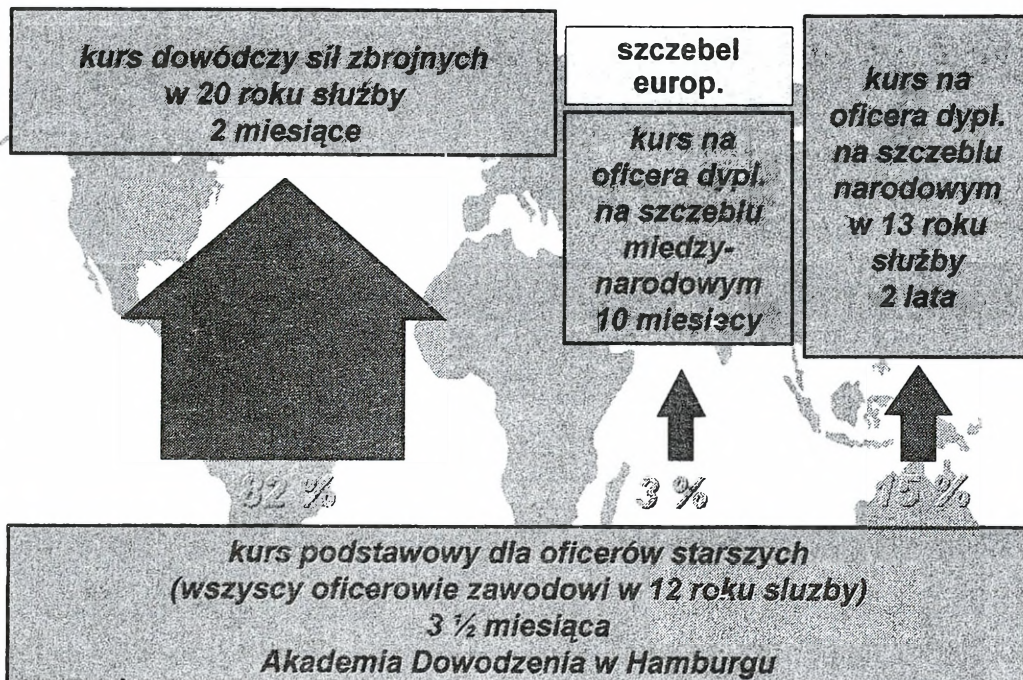
Wydziały uniwersytetów Bundeswehry



Doskonalenie oficerów służby ogólnowojskowej WLad



## Doskonalenie oficerów służby ogólnowojskowej WLad

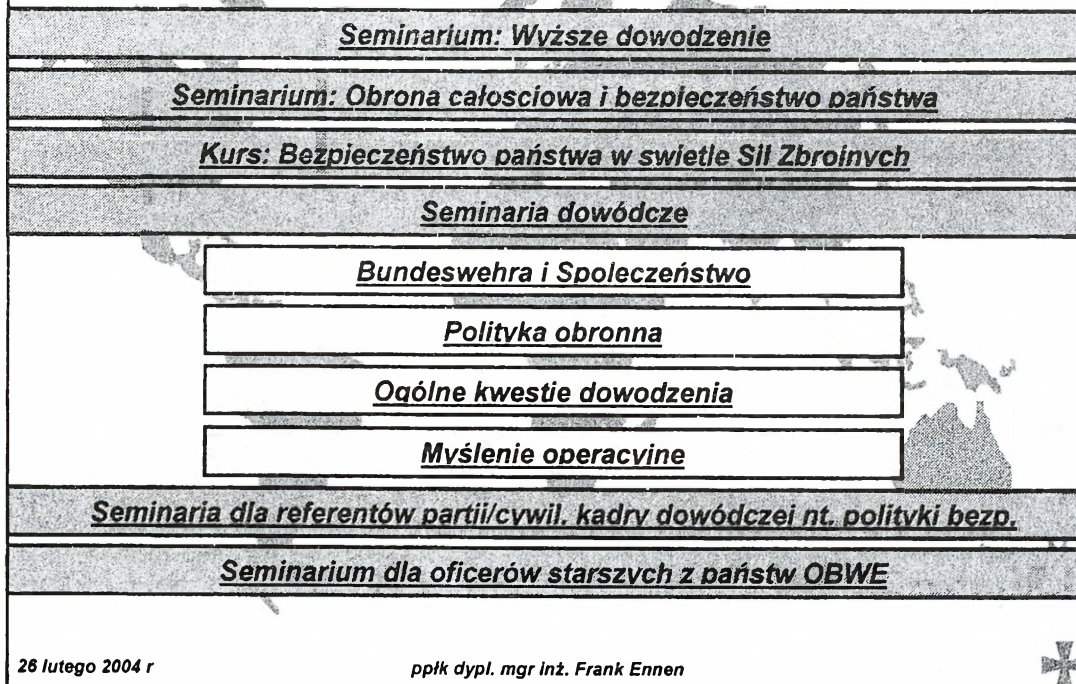


26 lutego 2004 r

pplk dypl. mgr inż. Frank Ennen



## Możliwości doksztalcania dla oficerów starszych



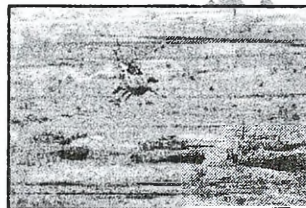
26 lutego 2004 r

pplk dypl. mgr inż. Frank Ennen



## Ćwiczenia w Bundeswehrze

- ❖ Doskonalenie i sprawdzenie metod i sposobów przechodzenia wojsk lądowych ze stanu pokojowego w wojenny
- ❖ Zgrywanie działań poszczególnych rodzajów wojsk w walce
- ❖ Doskonalenie metod dowodzenia wojskami
- ❖ Doskonalenie dowództw i sztabów w organizacji i prowadzeniu działań bojowych na współczesnym polu walki
- ❖ Wdrażanie nowych systemów uzbrojenia i sprzętu bojowego oraz badanie ich wpływu na działania bojowe



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



## „Regulaminy”

**„Koncepcja częściowa dla ćwiczeń sił zbrojnych”  
(lipiec 2001)**

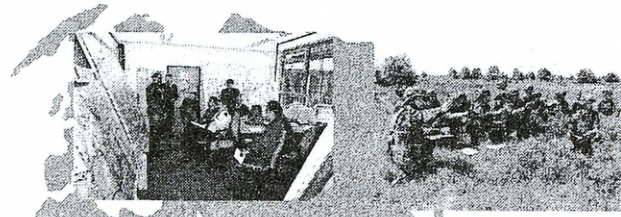
**„Regulamin wojsk lądowych 101/200”  
pt. „Ćwiczenia”  
(sierpień 2002)**

26 lutego 2004 r

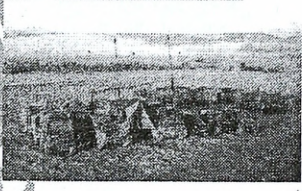
ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

## Typy i formy ćwiczeń

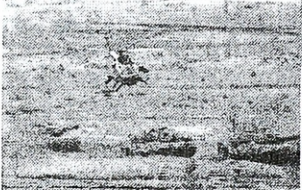
**Ćwiczenia dowódcze  
(Führungsübungen)**



**Ćwiczenia sztabowe  
(Stabsübungen)**




**Ćwiczenia z wojskami  
(Truppentübungen)**



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



## Ćwiczenia dowódcze (Führungsübungen)

**Ćwiczenia na mapach  
Planuebungen  
Map Exercise - MAPEX**



**Badania planowe  
Planuntersuchungen  
Study Period - STUPER  
Seminar - SEM**



**Studia terenowe  
Terrain Walk - TW  
Gelaendebesprechungen**



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**Ćwiczenia sztabowe**  
**(Stabsübungen)**

Ćwiczenia stanowisk dowodzenia  
Gefechtsstanduebung  
Headquarters Exercise - HQEX



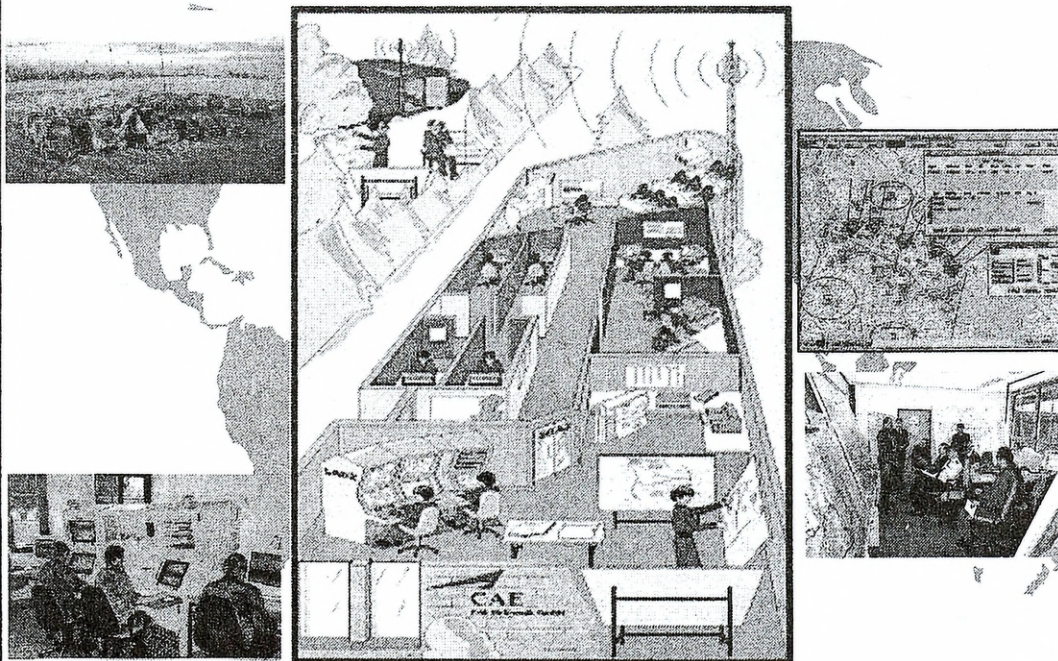
Ćwiczenia szkieletowe (z wojskami)  
Rahmeneubungen (mit Volltruppenanteilen)  
Command Post Exercise - CPX  
(Command Field Exercise - CFX)

26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



**Ćwiczenia wspomagane komputerowo**  
**(Computer Assisted Exercise - CAX)**

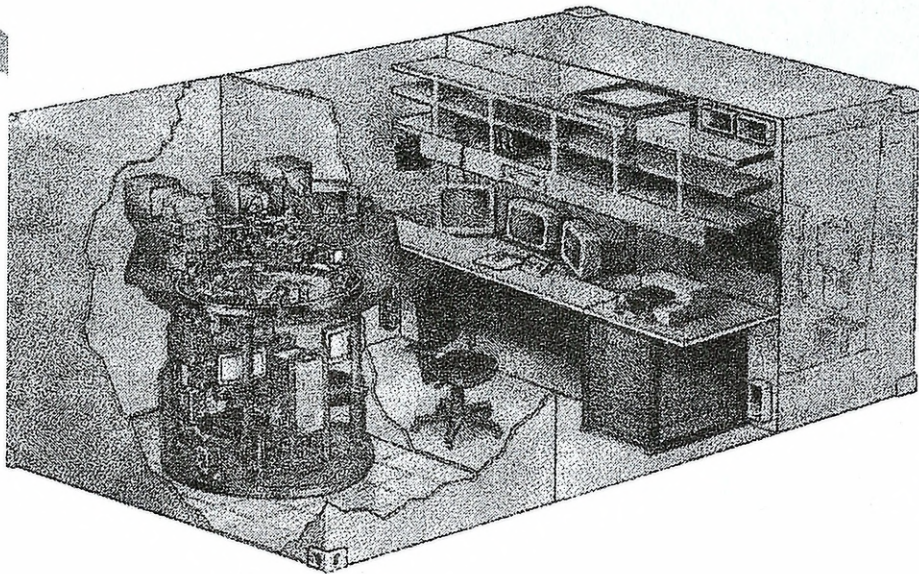


26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



### Symulacja wirtualna

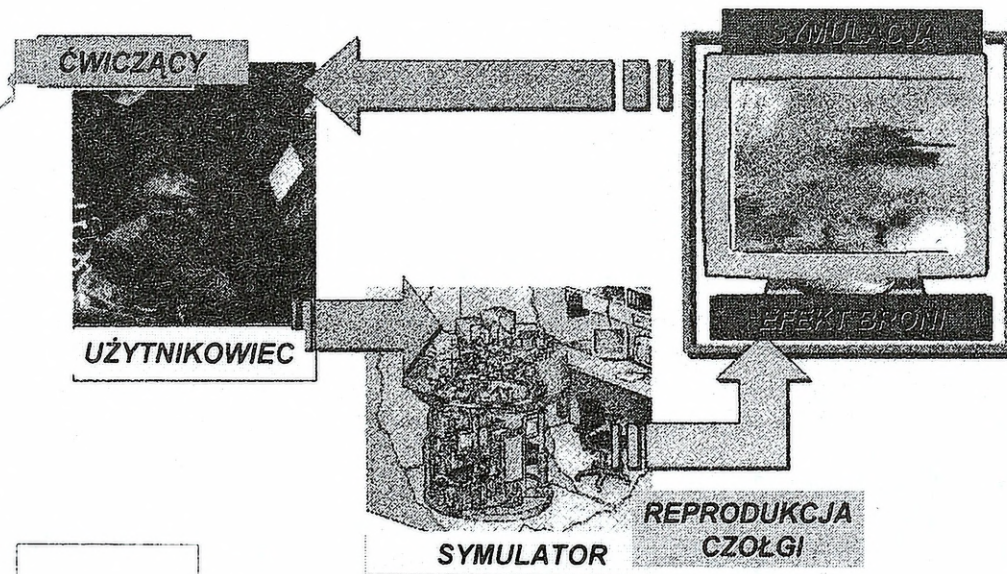


26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



### Symulacja wirtualna

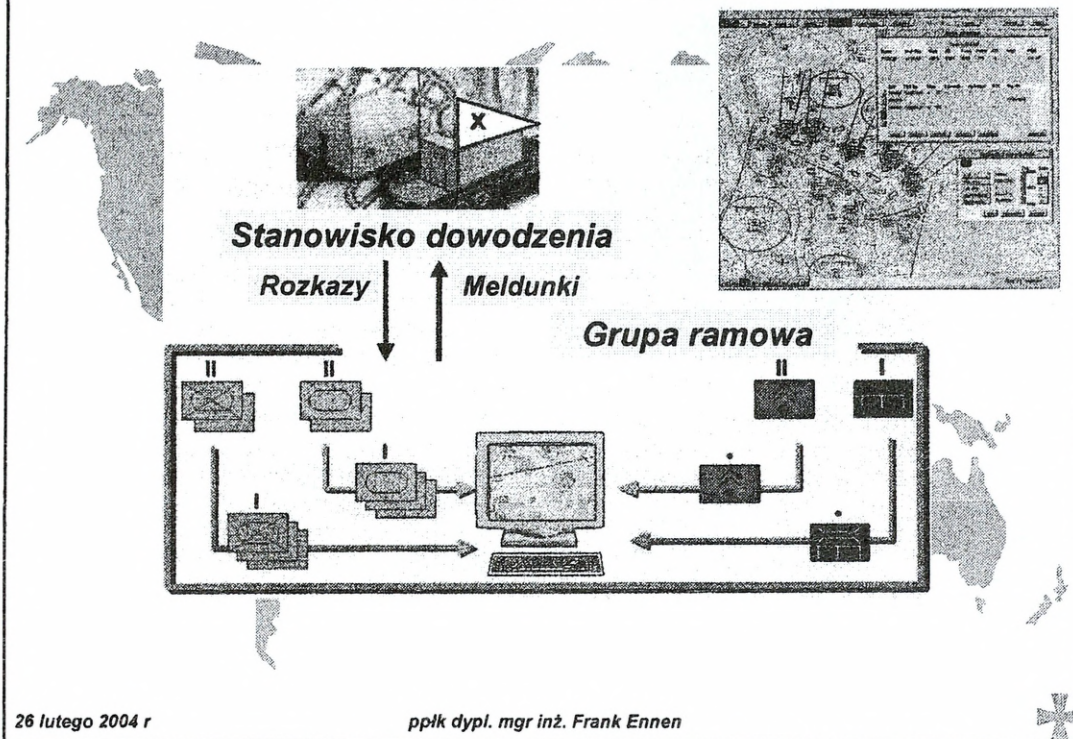


26 lutego 2004 r

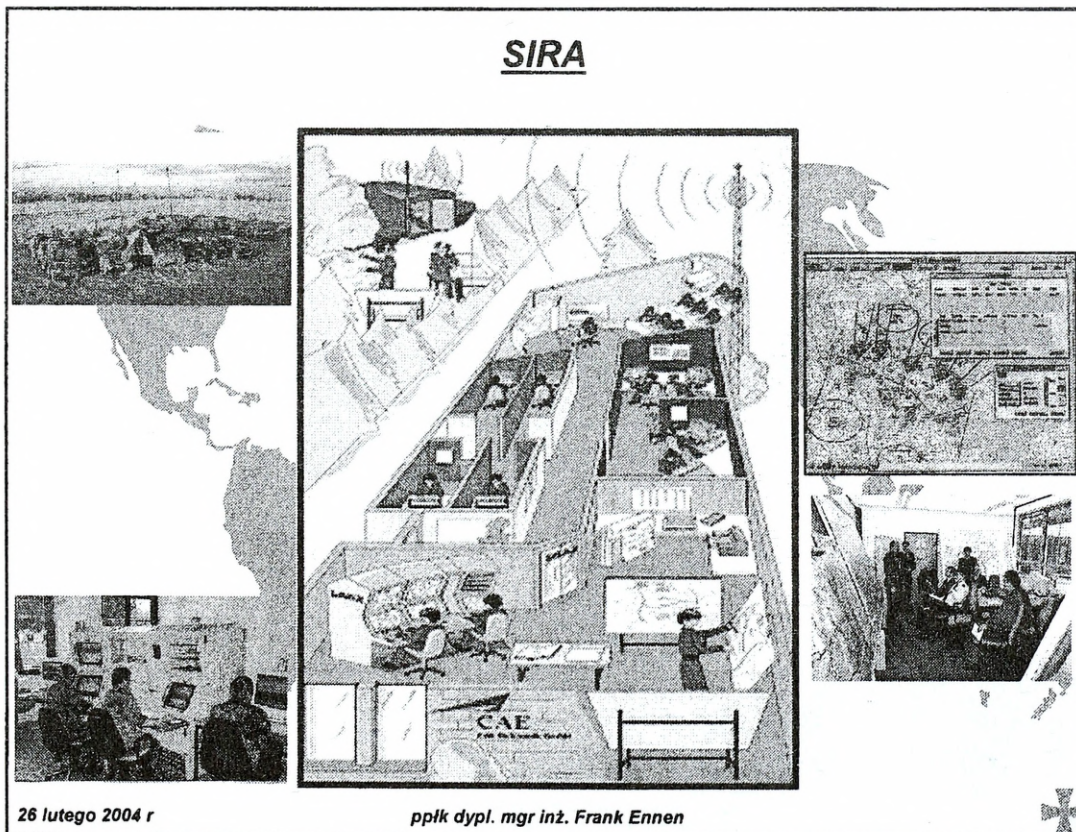
ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

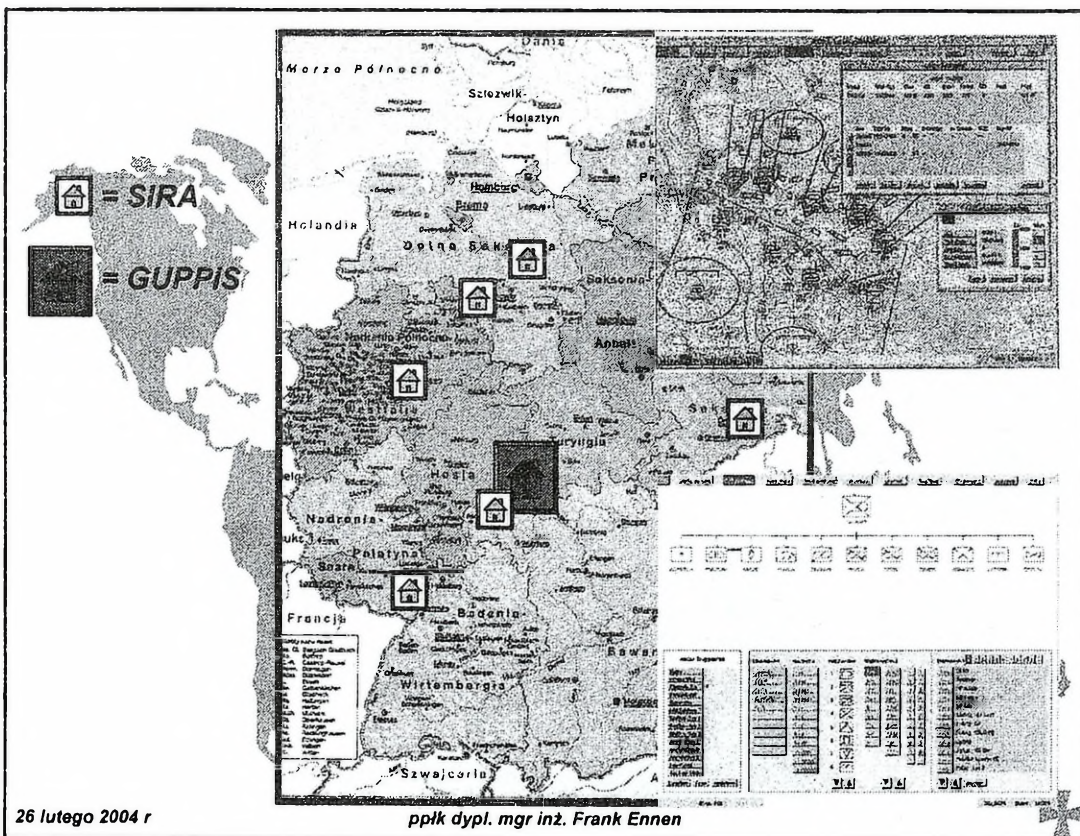
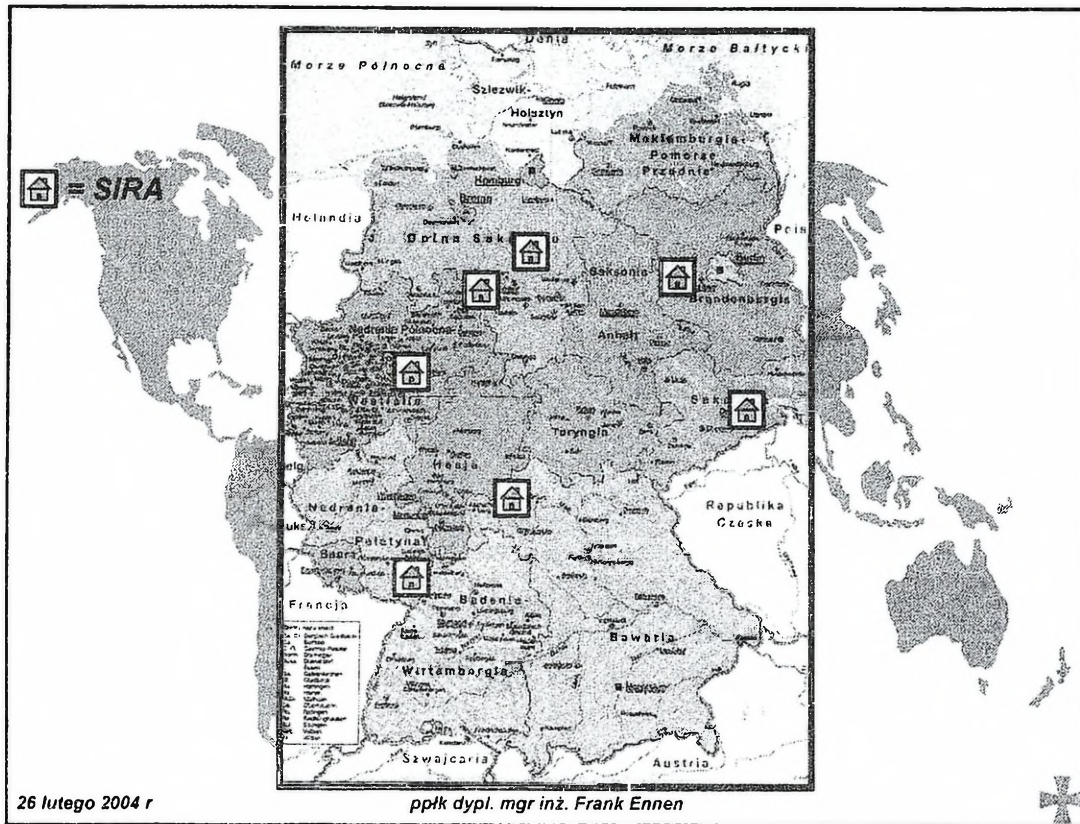


## Symulacja konstruktywna



## SIRA

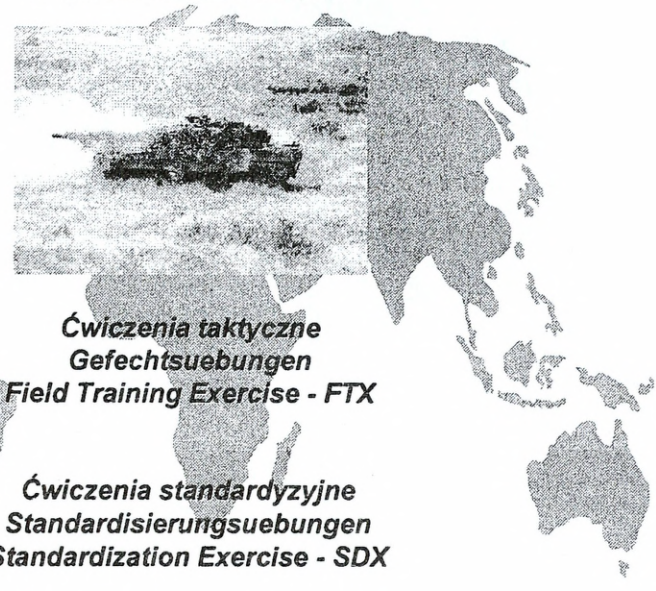




**Ćwiczenia z wojskami**  
**(Truppenübungen)**

Ćwiczenia bojowe  
Einsatzuebungen  
Live Exercise - LIVEX

np.:



Ćwiczenia taktyczne  
Gefechtsuebungen  
Field Training Exercise - FTX

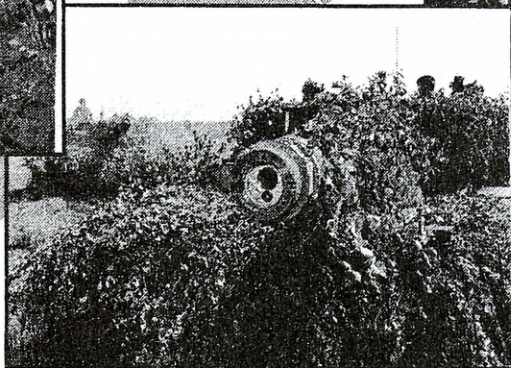
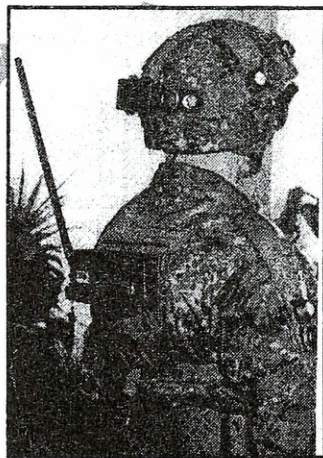
Ćwiczenia standardyzacyjne  
Standardisierungsuebungen  
Standardization Exercise - SDX

26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen



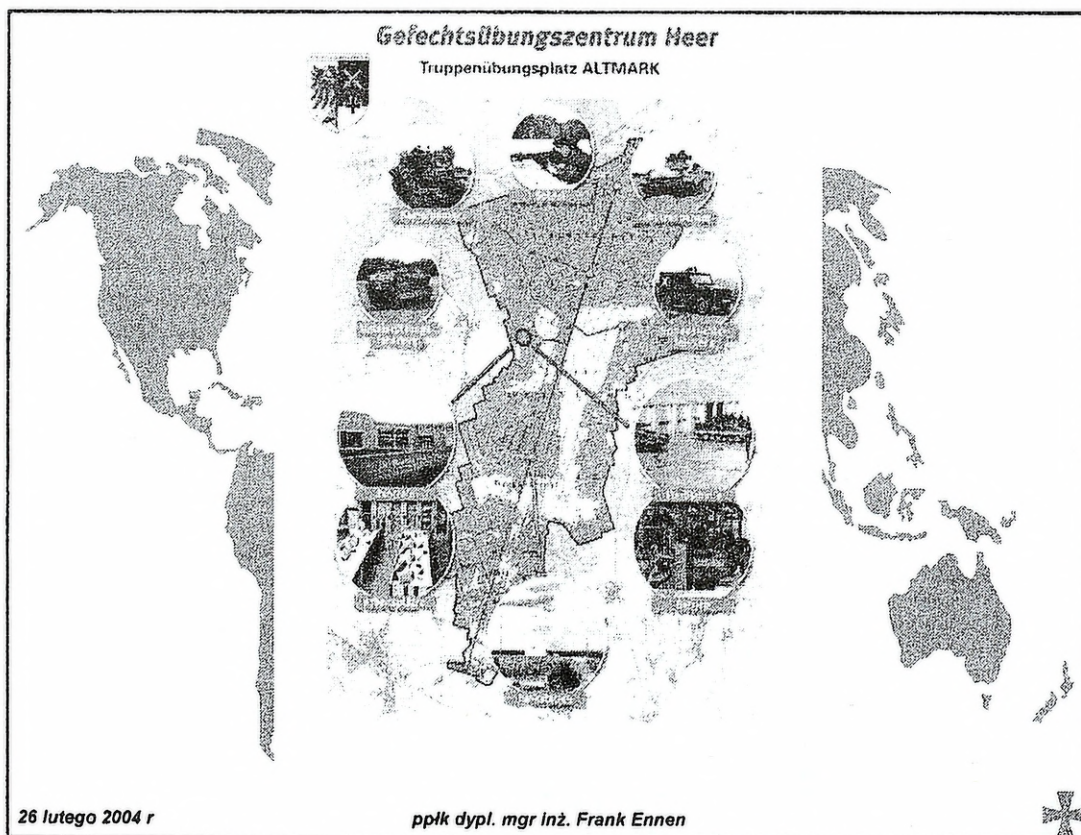
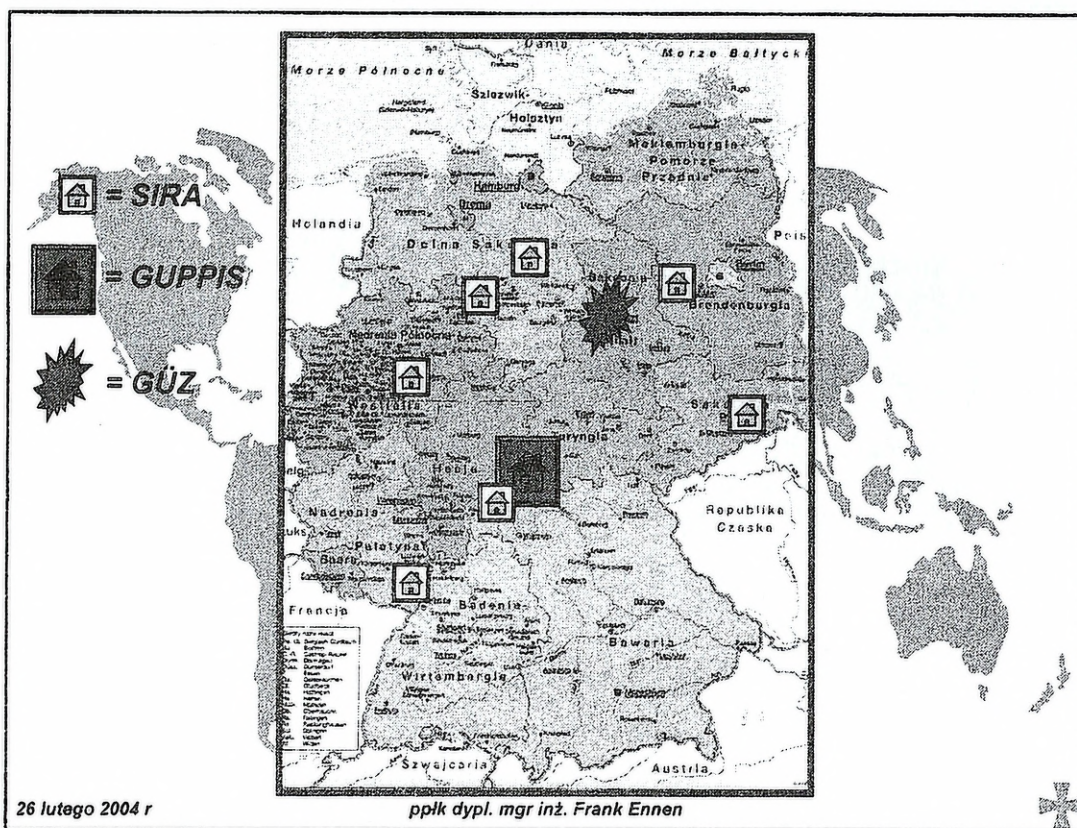
**Symulacja na żywo**



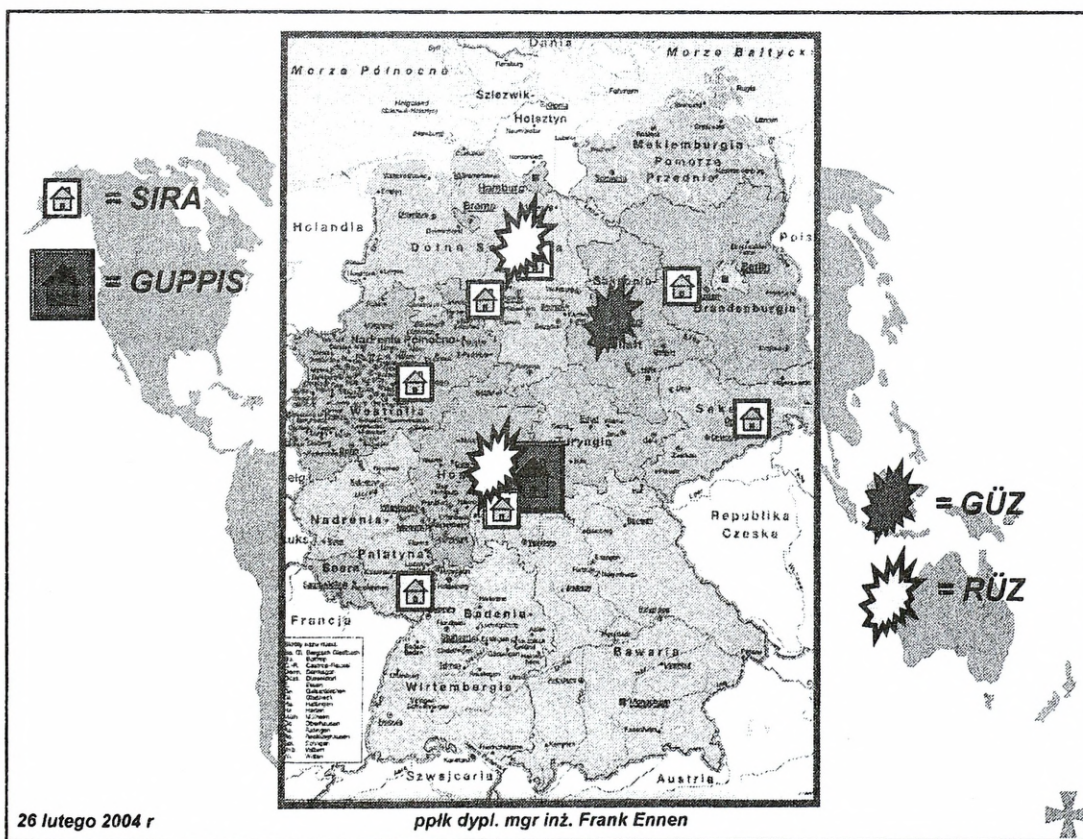
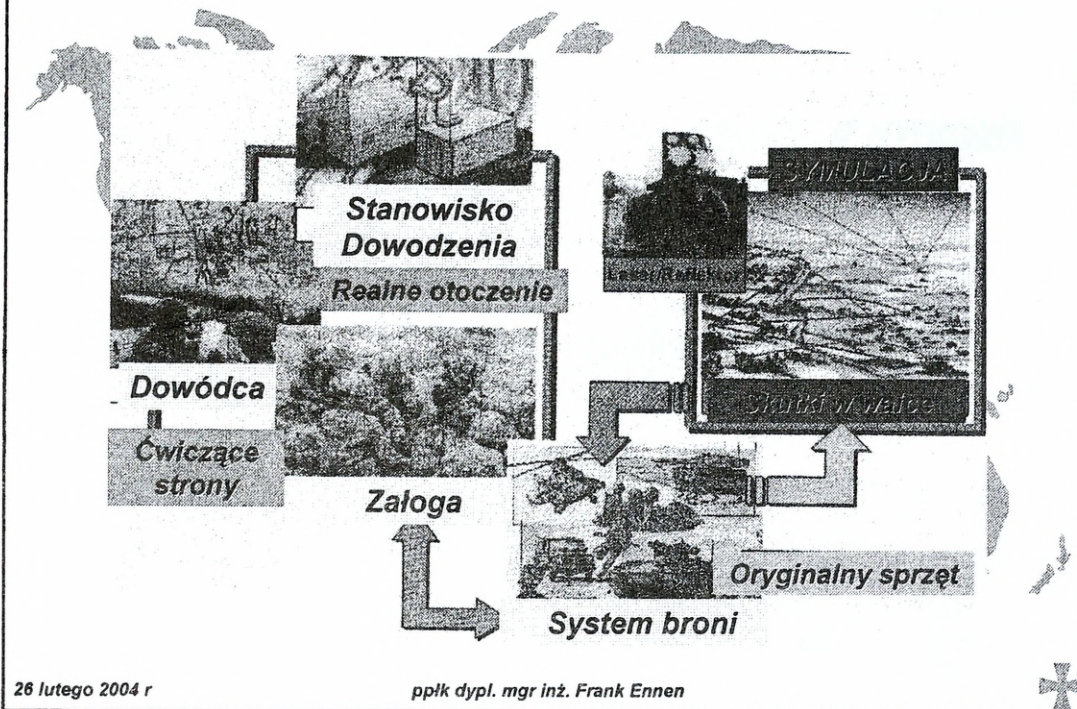
26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen





### Symulacja na żywo



„Formy szkolenia dowództw Bundeswehry”

Dziękuję za uwagę!!



26 lutego 2004 r

ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen

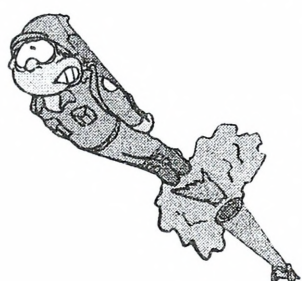


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

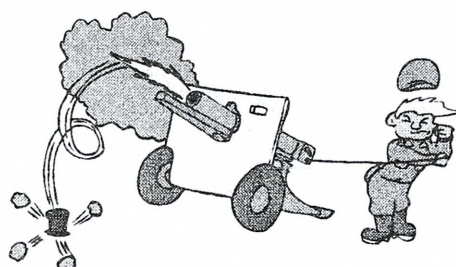


## Formy szkolenia dowództw wojsk lądowych armii

### Republiki Węgierskiej



Maj Géza  
Simon



1. Podstawowe informacje o Republice Węgierskiej.
2. Struktura Sił Zbrojnych Węgier.
3. System szkolenia SZ Węgier.
4. System szkolenia dowództw.



Maj. Géza SIMON



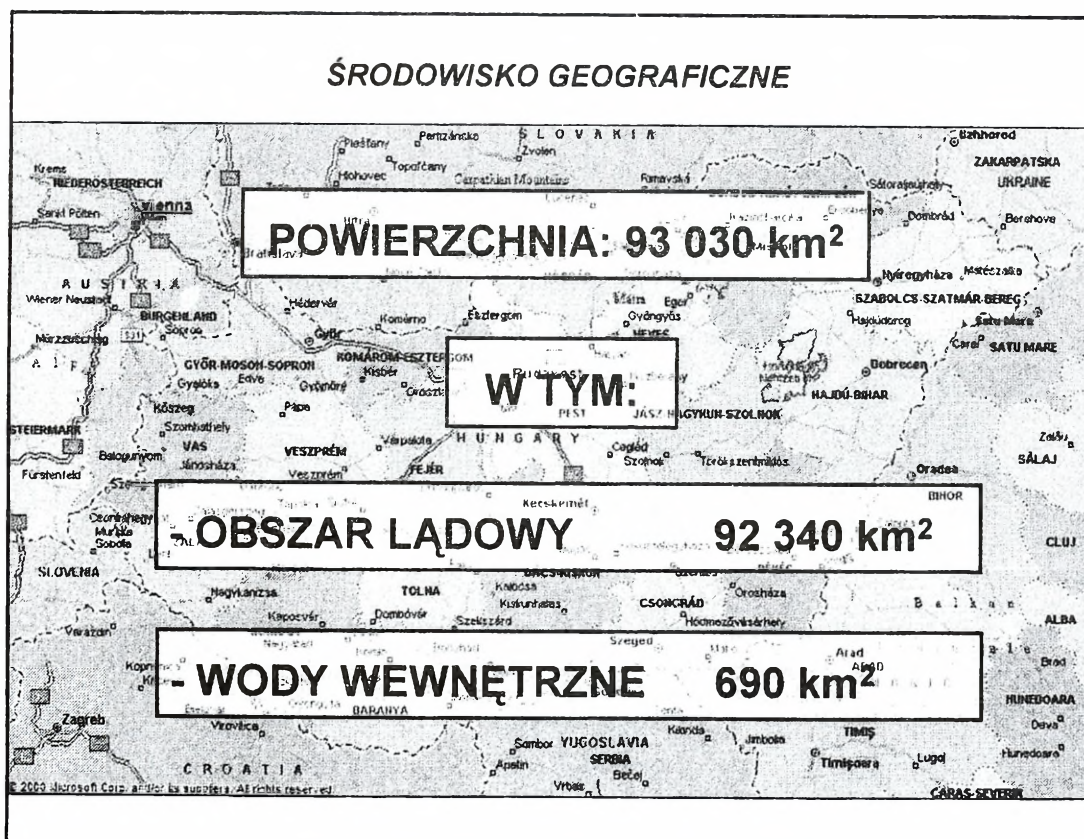
- Ostatnie moje stanowisko służbowe:
  - Dowódca batalionu piechoty zmechanizowanej.
- Jestem absolwentem Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych.
- Ukończyłem kursy: BOC – Basic Officer Course, IOC – Infantry Officer Course, C2 – Command and Control Course w USA.
- Uczestniczyłem w misji pokojowej w Kosowie.



## ŚRODOWISKO GEOGRAFICZNE



## ŚRODOWISKO GEOGRAFICZNE



## ŚRODOWISKO GEOGRAFICZNE

### UŻYTKOWANIE TERENU:

- GRUNTY ORNE	51%
- SADY	2%
- PASTWISKA I ŁĄKI	13%
- LASY I ZADRZEWIENIE	19%
- POZOSTAŁE	15%

### WYSOKOŚĆ NAD

#### POZIOMEM MORZA:

- DO 200 m	84%
- 200-400 m	14%
- NAD 400 m	2%



### WYSOKOŚCI EKSTREMALNE:

NAJWYŻSZY PUNKT:

KÉKES - 1014 m N.P.M.

NAJNIŻSZY:

CISA - 78 m N.P.M.



## LUDNOŚĆ I OSADNICTWO

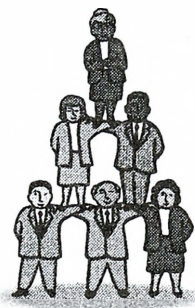


Ludność ogółem: 10 152 tys. /01.01.2003/

Gęstość zaludnienia: 109 osób/km<sup>2</sup>

### Struktura wiekowa:

- 0-14 lat: 16,1%
- 15-59 lat: 63,1%
- 60 i więcej lat: 20,8%



Przyrost naturalny: - 0,4%

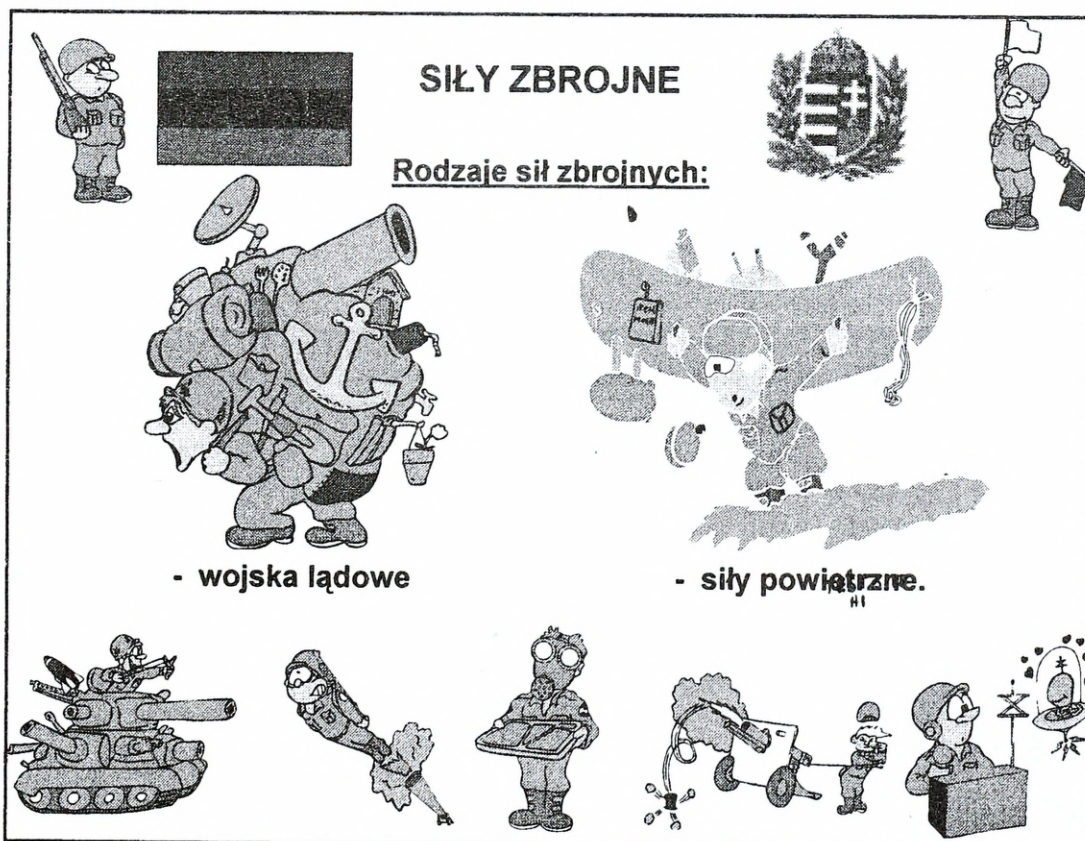
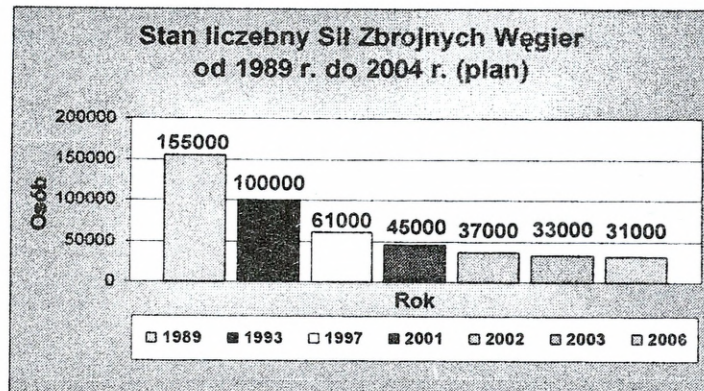
- Liczba urodzeń na 1000 mieszkańców: 9,5
- Liczba zgonów na 1000 mieszkańców: 13,1

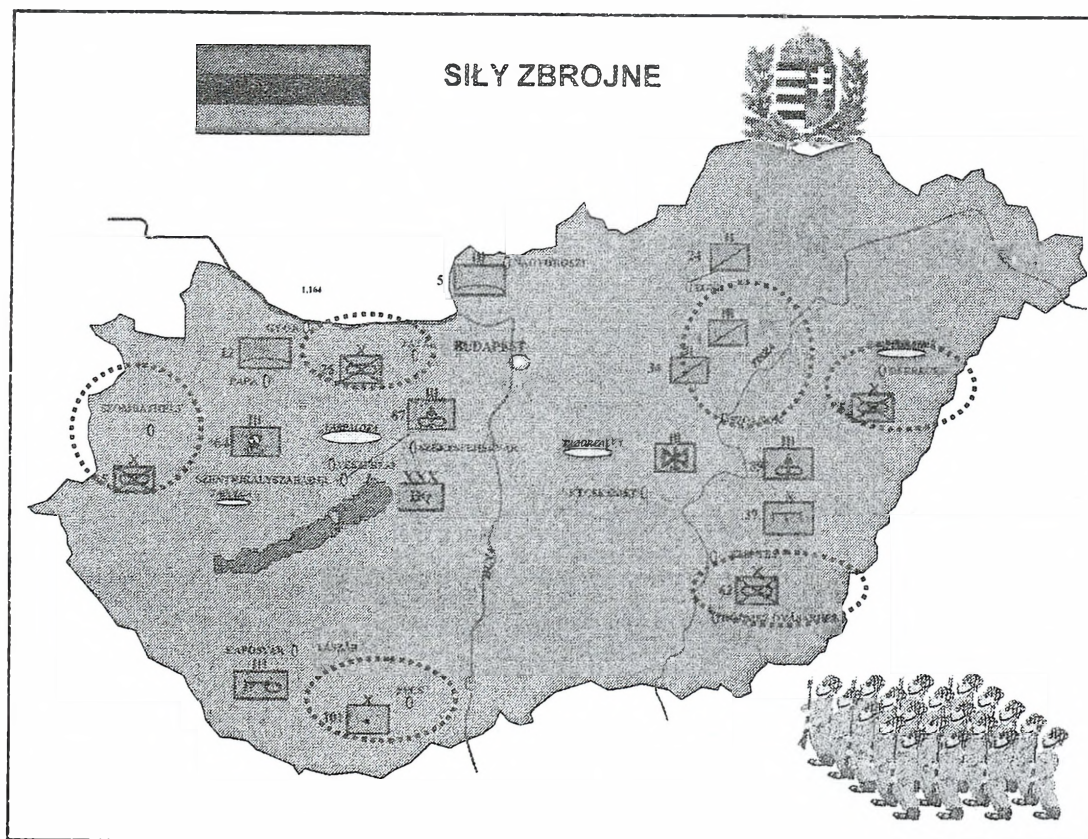
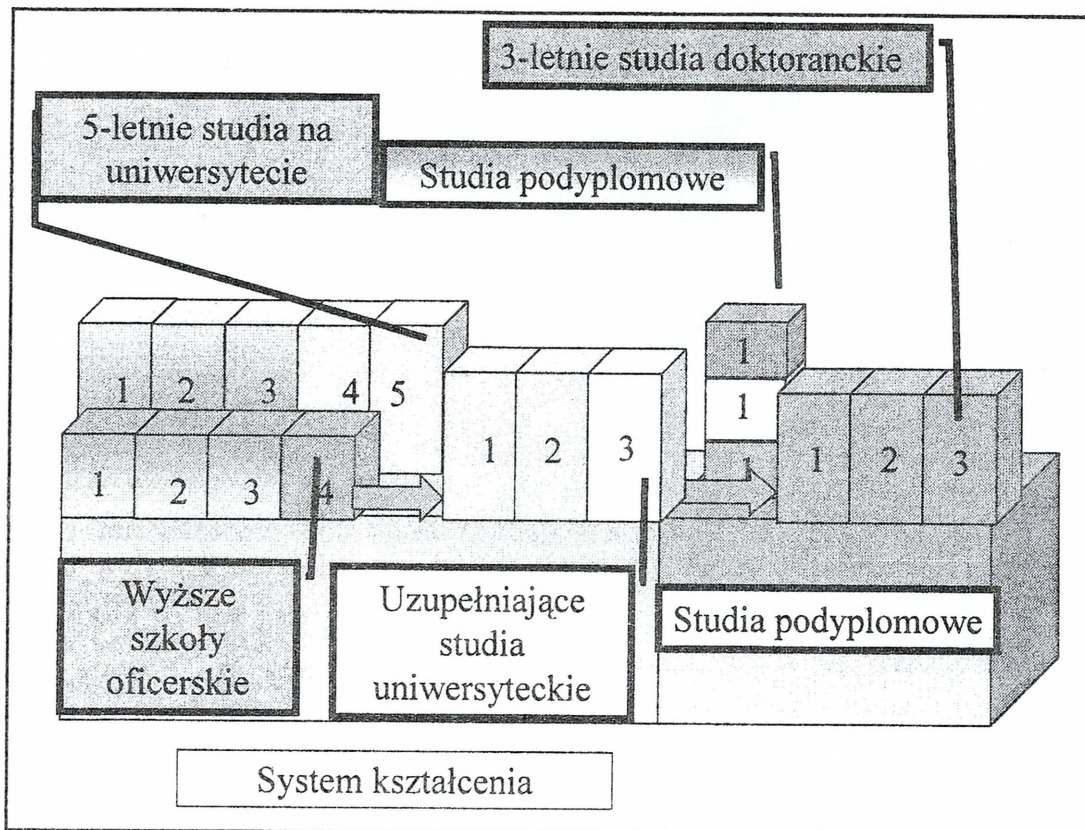
## ARMIA WĘGIERSKA

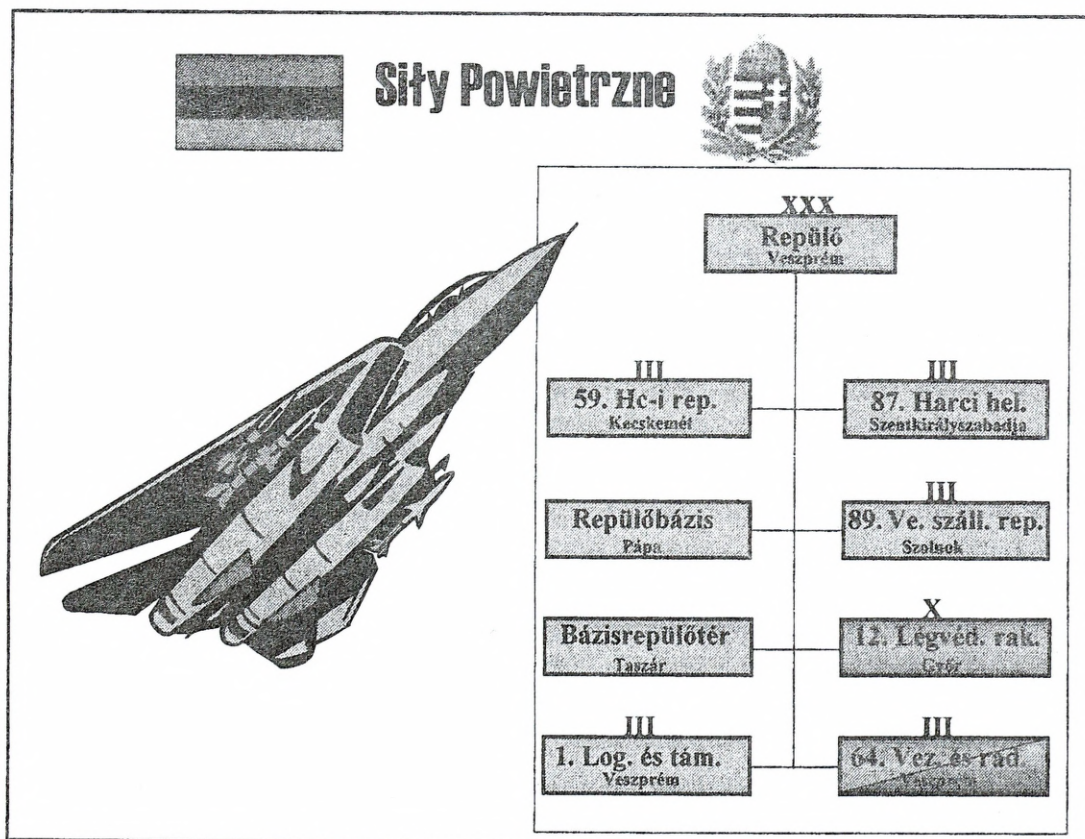
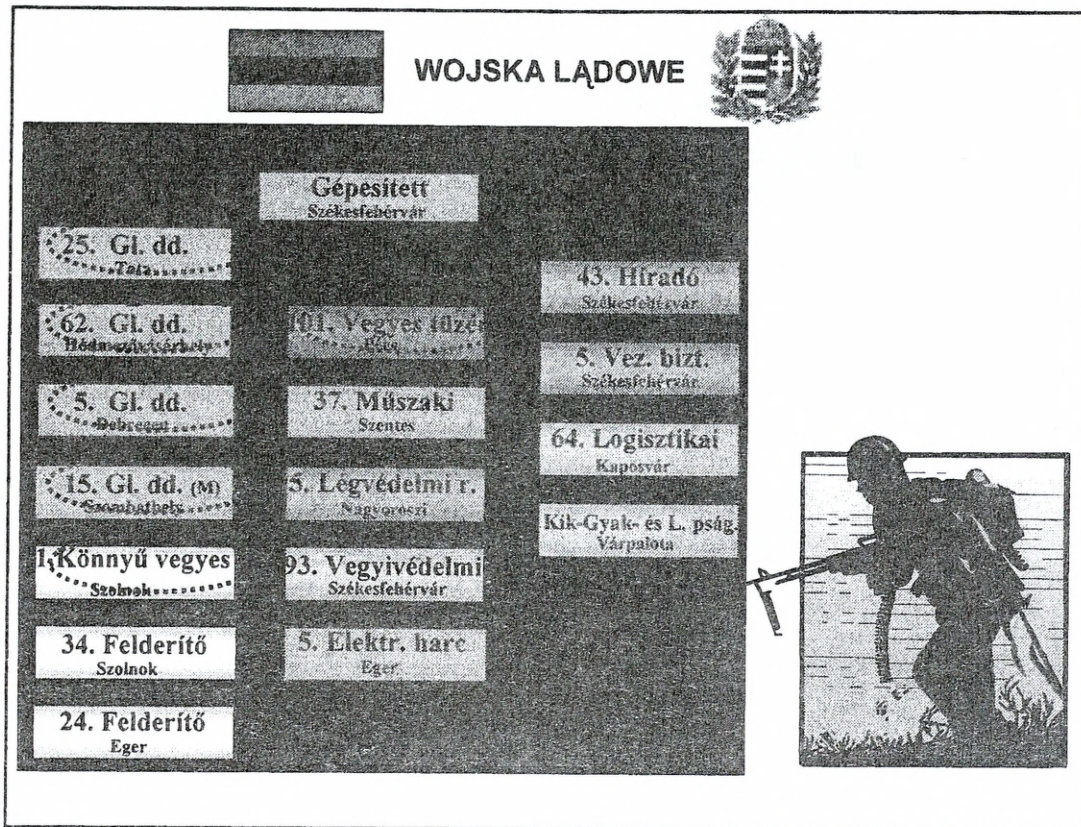
I. Główne dane kadrowe:

Rok	Stan liczebny	%
2004	32000	20,6

/Ludność kraju 10. 000. 000/

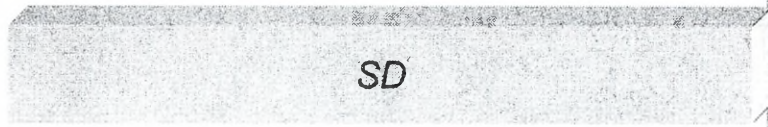
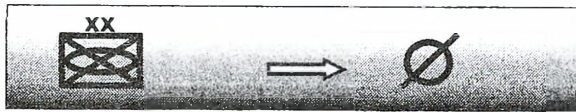
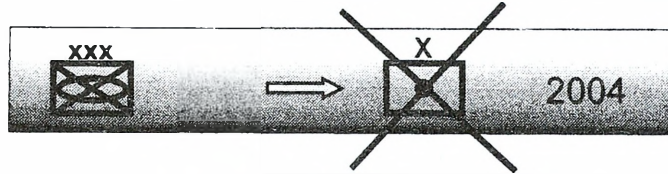




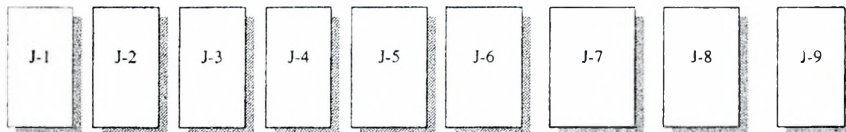




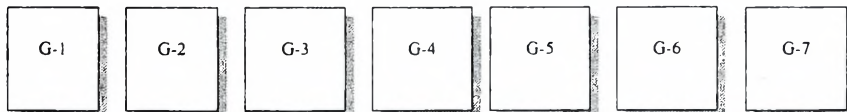
# Struktury organizacyjne

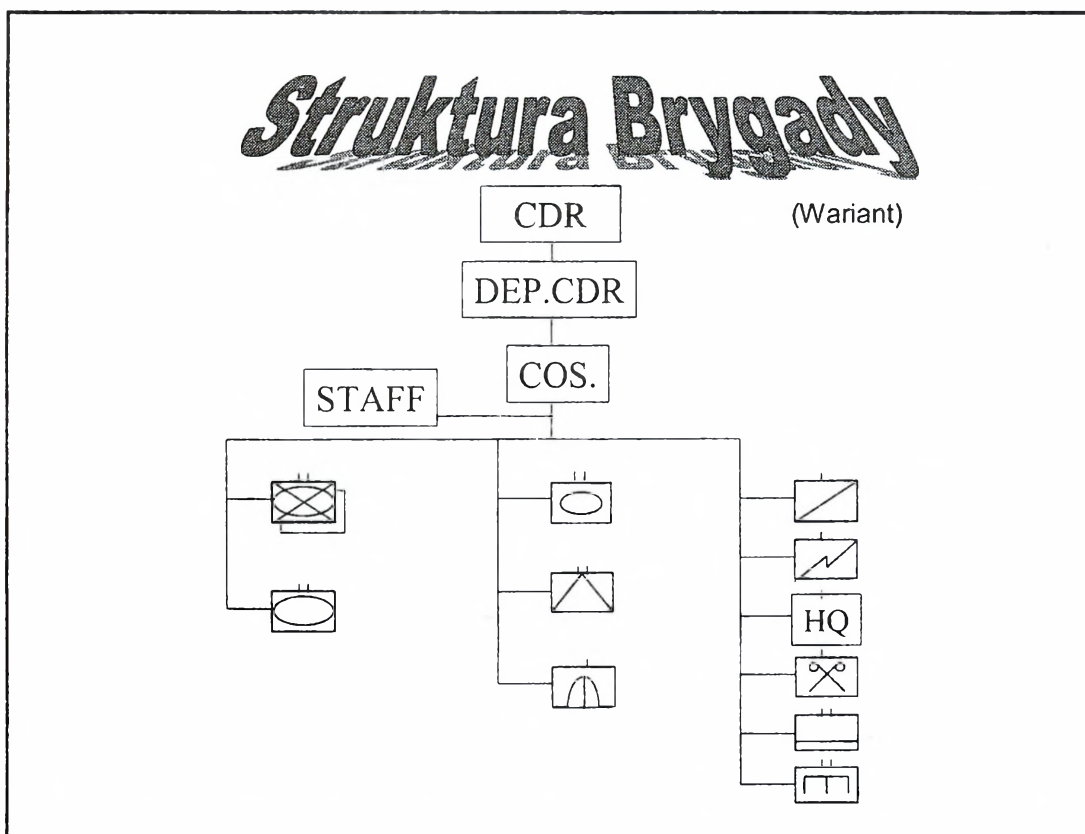
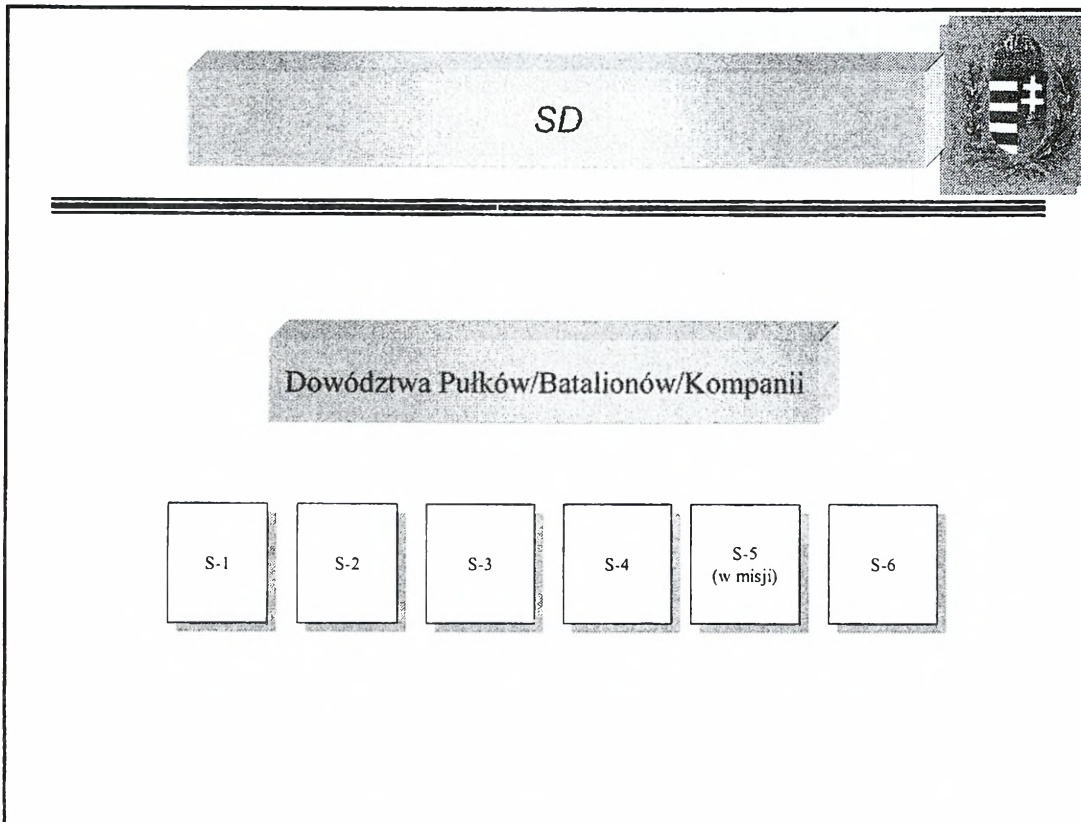


## Sztab Generalny



## Dowództwa Dywizji/Brygady



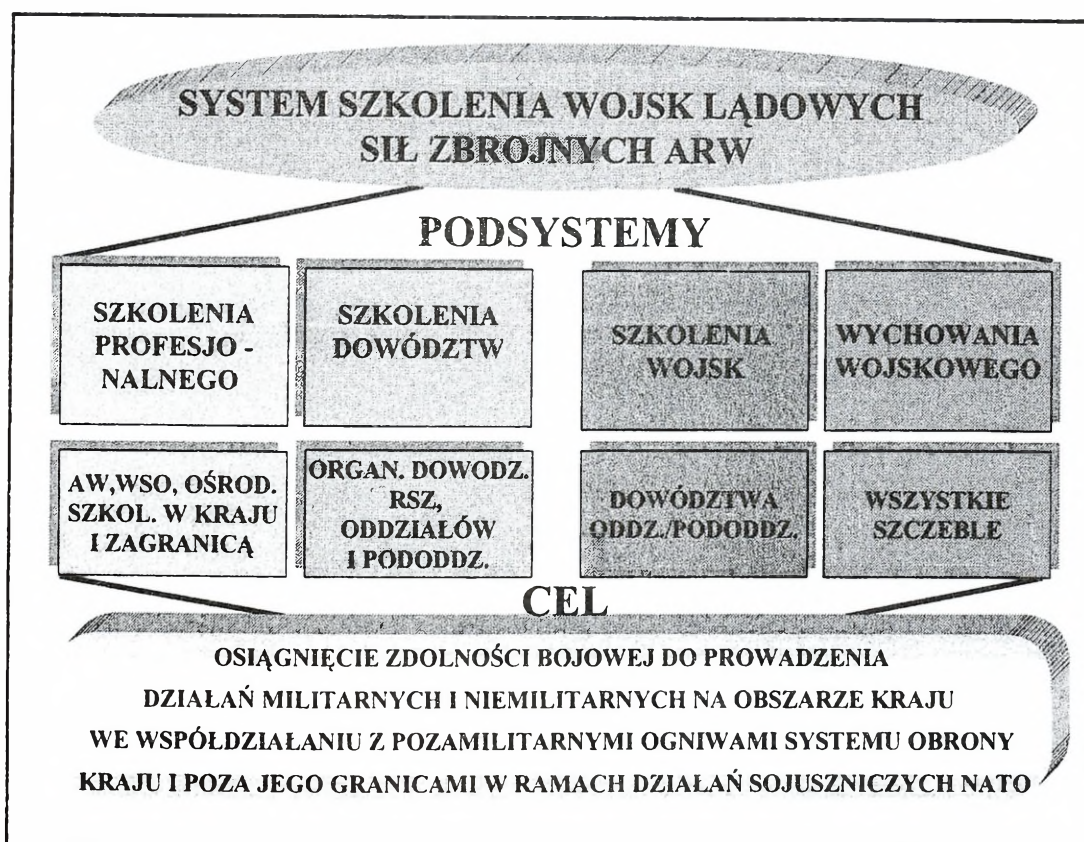


## System szkolenia SZ ARW - pojęcie systemu szkolenia.

system szkolenia - to zbiór elementów takich jak:

- cele,
- treści,
- kadra nauczająca,
- szkoleni,
- środowisko materialne (baza),
- formy i metody,

*oraz wzajemne powiązania i relacje między nimi, służące realizacji założonych celów szkoleniowych*



**FORMY SZKOLENIA ZASADNICZEGO I UZUPELNIAJĄCEGO  
DOWÓDZTWA I WOJSK**



**FORMY SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO  
DOWÓDZTW**

- Typ Ćwiczeń:
  - Ćwiczenie z dowództwami;

- Rodzaj ćwiczeń:
  - Trening Sztabowy;
  - Ćwiczenie Dowódczo-Sztabowe TEWT;
  - Ćwiczenie Dowódcze w terenie (NATO);
  - Ćwiczenie Grupowe;
  - Ćwiczenie Taktyczne w terenie(NATO OPEVAL);
  - Ćwiczenie w kierowaniu ogniem (FCX);
  - Gra taktyczna.

**ĆWICZENIA DOWÓDZTW** – to taka forma szkolenia /ćwiczeń/, których zasadniczym celem będzie przygotowanie etatowych dowództw określonych szczebli dowodzenia do prowadzenia działań operacyjno-taktycznych realizowanych w strukturach narodowych i sojuszniczych.

**Istotą** tych ćwiczeń jest działanie dowództw w ramach stanowisk dowodzenia /SD/. Mogą też być prowadzone w warunkach polowych, jako część /fragment/ ćwiczeń prowadzonych z wojskami lub w warunkach stacjonarnych jako ćwiczenie z wykorzystaniem modeli symulacji komputerowej.

**Treścią** tych ćwiczeń powinno być rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych, w tym kalkulacji, opracowania planów oraz rozkazów operacyjnych /bojowych/, a ponadto wymiana informacji /rozkazów, zarządzeń, meldunków/ zgodnie z obowiązującymi procedurami dowodzenia.

## Porównanie form szkolenia

### Węgry:

- Trening Sztabowy;
- Ćwiczenie Dowódczo-Sztabowe;
- Ćwiczenie Dowódcze w terenie (NATO);
- Ćwiczenie Grupowe;
- Ćwiczenie Taktyczne w terenie (NATO OPEVAL);
- Ćwiczenie w kierowaniu ogniem (FCX);
- Gra taktyczna.

### Polska:

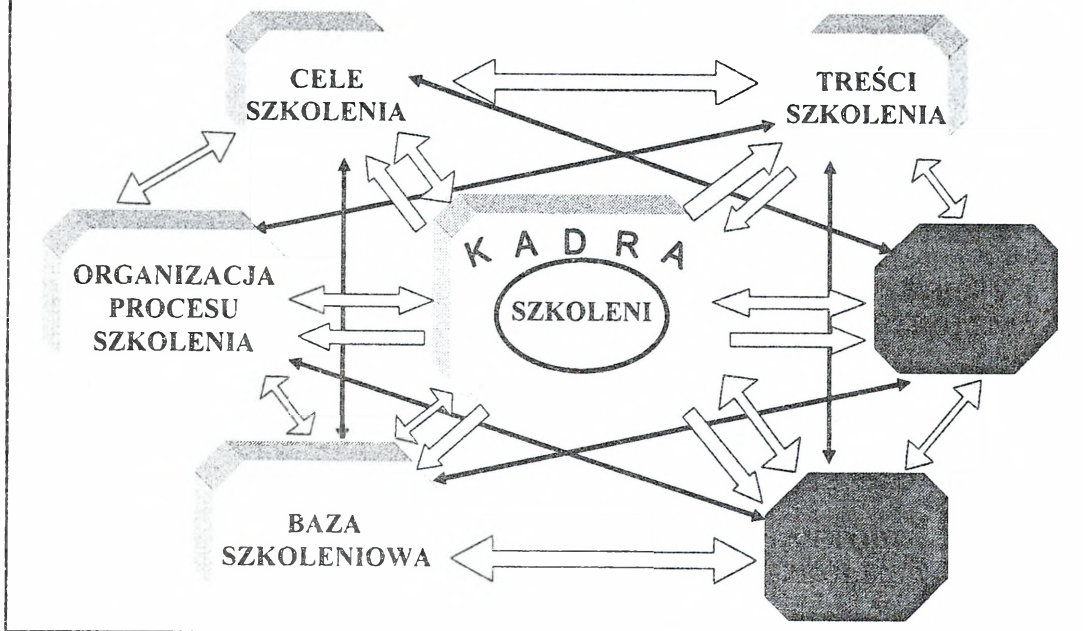
- Trening Sztabowy;
- Ćwiczenia Dowódczo-Sztabowe;
- Gra taktyczna;
- Ćwiczenie Grupowe;
- Ćwiczenie Taktyczne.

# FORMY I METODY SZKOLENIA ZASADNICZEGO DOWÓDZTW SZCZEBLA TAKTYCZNEGO SZ RP

Pik dr J. HALIK



## ZASADNICZE ELEMENTY SYSTEMU /POSYSTEMU/ SZKOLENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP



### FORMY SZKOLENIA ZASADNICZEGO I UZUPEŁNIAJĄCEGO DOWÓDZTWA I WOJSK

		ZASADNICZEGO	UZUPEŁNIAJĄCEGO
SZCZEBEL DOWODZENIA	KZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRA WOJENNA /OPERACYJNA/</li> <li>• ĆWICZENIE DOWÓDCZO-SZTAB.</li> <li>• TRENING SZTABOWY</li> <li>• ĆWICZ. Z WOJSKAMI /DYWIZYJNE/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WYKŁADY /INFORMACJE/</li> <li>• SEMINARIA / KONWERSATORIUM</li> <li>• GRY KIEROWNICZE</li> <li>• NARADY SZKOL.-MET</li> <li>• KONFERENCJE NAUKOWE</li> <li>• SYMPOZJA</li> <li>• WARSZTATY</li> <li>• POKAZY</li> </ul>
	DZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRA WOJENNA /TAKTYCZNA/</li> <li>• ĆWICZENIE DOWÓDCZO-SZTAB.</li> <li>• TRENING SZTABOWY</li> <li>• ĆWICZ. Z WOJSKAMI /BRYGADOWE/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WYKŁADY /INFORMACJE/</li> <li>• SEMINARIA</li> <li>• KONWERSATORIUM</li> <li>• GRY KIEROWNICZE</li> <li>• NARADY SZKOL.-MET</li> <li>• POKAZY</li> <li>• WARSZTATY</li> </ul>
	BZ /BPanc/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRA TAKTYCZNA</li> <li>• ĆWICZENIE DOWÓDCZO-SZTAB.</li> <li>• TRENING SZTABOWY</li> <li>• ĆWICZ. Z WOJSKAMI /BATALIONOWE/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WYKŁADY /INFORMACJE/ W RAMACH SZKOLENIA ZAWODOWEGO</li> <li>• SEMINARIA</li> <li>• POKAZY</li> <li>• KURSY INSTR.-METODYCZNE</li> <li>• WARSZTATY</li> </ul>
	batalion /dywizjon/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ĆWICZENIE DOWÓDCZO-SZTAB. Z WOJSKAMI</li> <li>• TRENING SZTABOWY</li> <li>• ĆWICZ. Z WOJSKAMI /KOMPANIJNE ZE STRZELANIEM/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZAJĘCIA I ĆW. GRUPOWE</li> <li>• INSTRUKTAŻE</li> <li>• KURSY INSTR.-METODYCZNE</li> <li>• ZAJĘCIA INSTR.-METODYCZNE</li> <li>• SZKOLENIE ZBIOROWE</li> <li>• TRENINGI SPECJALISTYCZNE</li> <li>• UDZIAŁ W ĆWICZENIACH</li> </ul>

# TYPY ĆWICZEŃ

## PODMIOT /PRZEDMIOT/ SZKOLENIA

ĆWICZENIA DOWÓDZTW  
COMMAND POST EXERCISE - CPX

ĆWICZENIA Z WOJSKAMI  
LIVE EXERCISES - LIVEX

ĆWICZENIA STUDYJNE  
EXERCISE STUDY

ĆWICZENIA ZARZĄDZANIA  
KRYZYSOWEGO  
CRISIS MANAGEMENT EXERCISE - CMX

# RODZAJE ĆWICZEŃ DOWÓDZTW

## ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA

GRA WOJENNA — STRATEGICZNA  
OPERACYJNA  
TAKTYCZNA

ĆWICZENIA  
DOWÓDCZO-SZTABOWE

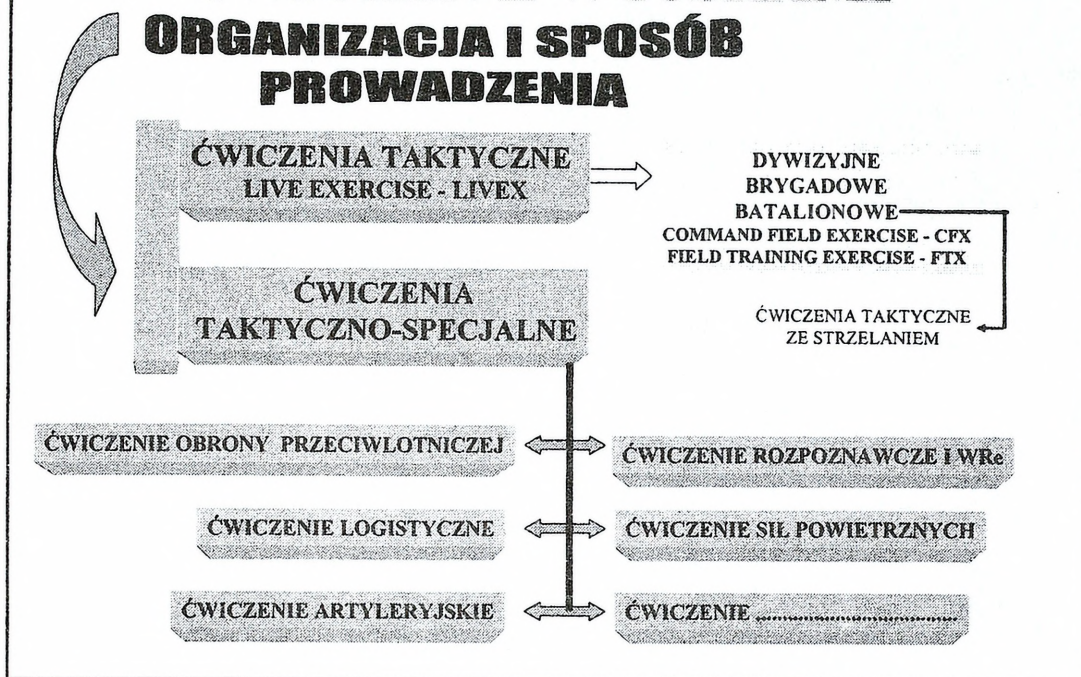
STANOWISK DOWODZENIA  
COMMAND POST EXERCISE  
CPX

ĆWICZENIA SZKIELETOWE

TRENING SZTABOWY

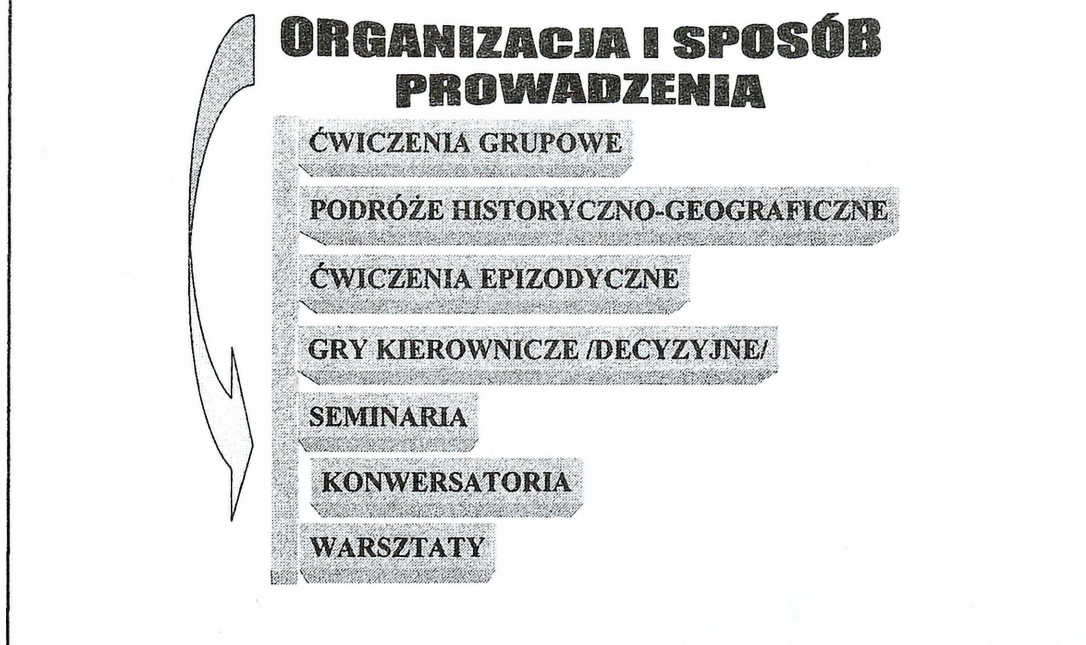
WSPOMAGANE KOMPUTEROWO  
COMPUTER ASSISTED EXERCISE  
CAE

## RODZAJE ĆWICZEŃ Z WOJSKAMI ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA



## RODZAJE ĆWICZEŃ STUDYJNYCH

### ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA



# RODZAJE ĆWICZEŃ ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

## ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA

### ĆWICZENIA KRYZYSOWE

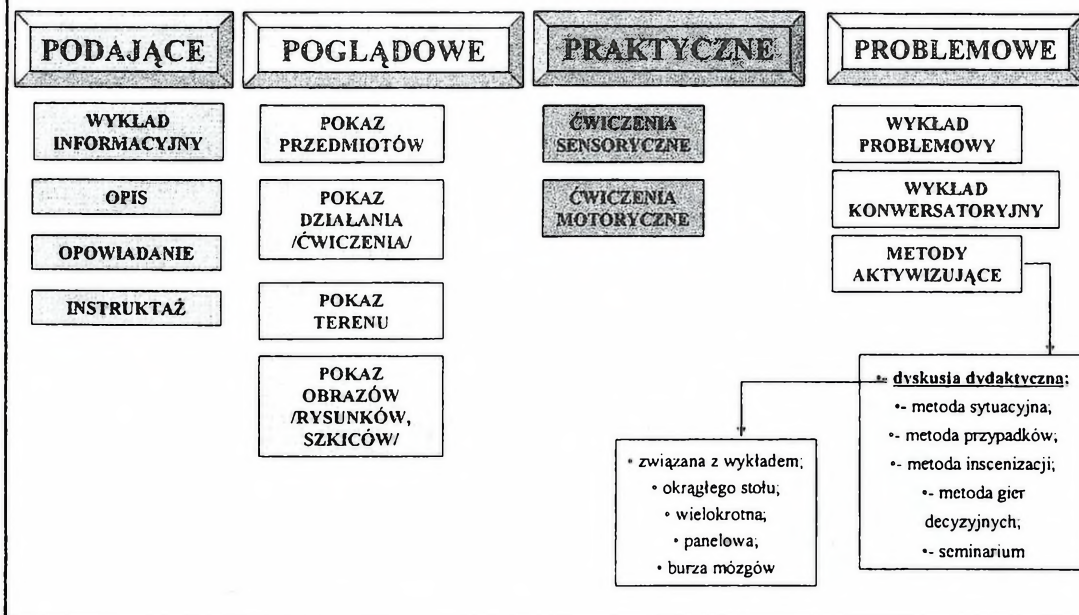
ĆWICZENIA W LIKWIDACJI SKUTKÓW  
KŁĘSK ŻYWIŁOWYCH I KATASTROF

ĆWICZENIA W ORGANIZOWANIU  
I NIESIENIU POMOCY HUMANITARNEJ  
HUMANITARIAN AID - HA

ĆWICZENIA W PROWADZENIU DZIAŁAŃ  
POSZUKIWAWCZO-RATOWNICZYCH  
SEARCH AND RESCUE - SAR

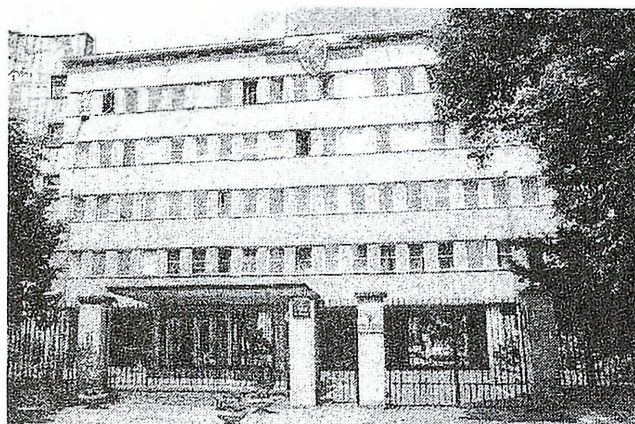
ĆWICZENIA W ZWALCZANIU  
TERRORYZMU /ANTYTERRORYSTYCZNE/

## METODY SZKOLENIA ARZTANECYJNE





## ZARZĄD DOKTRYN I SZKOLENIA SZ



*Tam, gdzie przyszłe zwycięstwa  
i sukcesy mają swój początek ...*

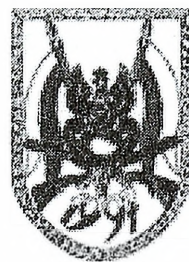
1



**Pik dr Włodzimierz H A U Z E R (1951)**

**SZEF ZARZĄDU DOKTRYN I SZKOLENIA SZ  
GENERALNEGO ZARZĄDU OPERACYJNY P3  
SZTABU GENERALNEGO WP**

- ABSOLWENT WSOWZmech – 1975
- SŁUŻBA W LINII (27 pz Kłodzko) 1975 - 1981
  - dowódca plp, kp, szef sztabu bp, dca bp; szef szkolenia pz
- AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO ( 1981 – 1993 )
  - adiunkt, Kierownik Zakładu Działań Bojowych Dywizji
  - dowódca Kursu AON;
  - praktyka w ŚOW (1989 – 1990) szef Oddziału Operacyjnego
- SZTAB GENERALNY WP ( 1993 – 1997 )
  - szef Oddziału Badań Prowadzonych Podczas Ćwiczeń
- DOWÓDZTWO WOJSK LĄDOWYCH ( 1997 – 2003 )
  - szef Oddziału Szkolenia Dowództw i Sztabów;
  - zastępca szefa Zarządu Planowania Operacyjnego (G5)



2



## FORMY I METODY PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO PRACY SZTABOWEJ



*REFERUJE:*

SZEF ZARZĄDU  
DOKTRYN I SZKOLENIA SZ  
płk dr Włodzimierz HAUZER

3



- ❖ ANALIZA TEMATU
- ❖ UWARUNKOWANIA PROCESU KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO KADRY
- ❖ CELE KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA OFICERÓW
- ❖ FORMY I METODY PRZYGOTOWANIA KADRY
- ❖ OCENA POZIOMU PRZYGOTOWANIA KADRY

4



## CZYM JEST KSZTAŁCENIE I SZKOLENIE ?



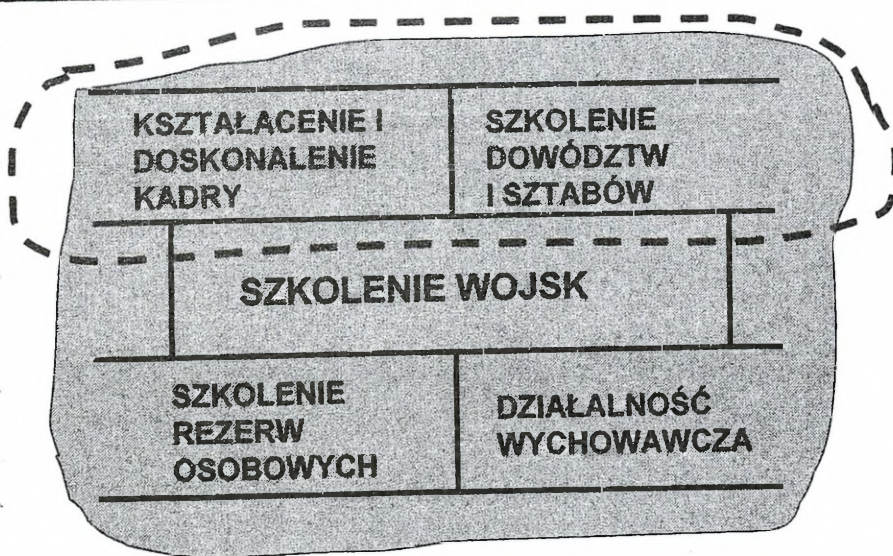
**SZKOLENIE  
JEST -  
PRODUKCJĄ  
WOJSKA  
W CZASIE  
POKOJU !**



5



## WYSZKOLENIE - TO PRODUKT



6



## ANALIZA TEMATU



- Co to znaczy przygotowanie oficerów?
- Czy przygotowanie oficerów do pracy sztabowej nie jest zawężeniem problemu?
- Czy przygotowujemy oficerów do pracy na wyższym szczeblu dowodzenia niż taktyczny?
- Kiedy kończy się przygotowanie oficerów do pracy sztabowej, a kiedy rozpoczyna się doskonalenie?
- Jaką przyjąć formę organizacyjną szkolenia do określonego szczebla dowodzenia?

7



## UWARUNKOWANIA



- PRZYGOTOWANIE KADRY DO PRACY SZTABOWEJ NIE TYLKO W UKŁADZIE NARODOWYM;
- CIĄGLE ZMIENIAJĄCE SIĘ CELE SZKOLENIOWE ADEKWATNIE DO ZADAŃ SZ;
- ZAPOTRZEBOWANIE NA SPECJALISTYCZNE PRZYGOTOWANIE KADRY W OKREŚLONEJ DZIEDZINIE WIEDZY;
- ILE WIEDZY OGÓLNEJ A ILE SPECJALISTYCZNEJ WINIEN POSIADAĆ WSPÓŁCZESNY OFICER?

8



## CELE SZKOLENIA I KSZTAŁCENIA KADRY



- DOWÓDCÓW
- SZTABOWCÓW
- OBSERWATORÓW
- SPECJALISTÓW RW I RSZ
- PERSONELU POMOCNICZEGO

9




## FORMY I METODY




- NAKIEROWANE NA OSIĄGNIĘCIE (ZGŁĘBIENIE)  
PROFESJONALNEJ I OGÓLNEJ **WIEDZY**
- NAKIEROWANE NA ZDOBYCIE OKREŚLONYCH  
**UMIEJĘTNOŚCI**
- NAKIEROWANE NA OPANOWANIE POŻĄDANYCH  
**NAWYKÓW**
- DOSTOSOWANE DO DOSKONALENIA (KSZTAŁCENIA)  
**INDYWIDUALNEGO**
- DOSTOSOWANE DO DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI  
PRACY **ZESPOŁOWEJ**

10



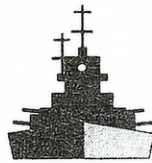




## OCENA STANU WYSZKOLENIA




---

- CO POWINIEN WIEDZIEĆ ?
- CO POWINIEN ZNAĆ?



  

  

  

  


- CO POWINIEN UMIEĆ?
- CO POWINIEN POTRAFIĆ?
- JAK SPRAWDZIĆ, ŻE WIE, UMIE, POTRAFI?

11



## STAN WYSZKOLENIA KADRY



---

CZY Dobre  
Przygotujemy  
Kadrę Oficerską?

12

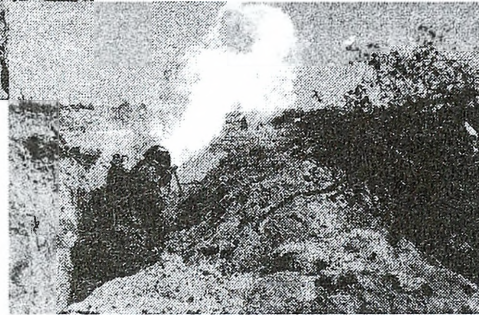


## PRACA SZTABOWA



**ILE  
CZEGO?**

**ILE PLANOWANIA,  
A ILE  
DOWODZENIA?**



13



## KRYTERIA OCENY WYSZKOLENIA KADRY



MINISTERSTWO OBRONY  
NARODOWEJ



**RAMOWY**  
ZAKRES DZIAŁANIA  
DOWÓDZTWA I SZTABU  
JEDNOSTKI WOJSKOWEJ

**KOMPETENCYJNY**  
ZAKRES  
OBOWIĄZKÓW

WARSZAWA  
2002

MINISTERSTWO OBRONY  
NARODOWEJ



**PROGRAM**  
INDYWIDUALNEJ OCENY  
DOWÓDCY W RAMACH  
DZIAŁALNOŚCI KONTROLNEJ  
W RESORCIE ON

WARSZAWA  
2002

14



## KRYTERIA OCENY WYSZKOLENIA KADRY



### STRUKTURA PRZEDMIOTOWA OCENY

#### DOWÓDCY

1. GOTOWOŚĆ BOJOWA I MOBILIZACYJNA
2. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ I DOWODZENIE
3. DZIAŁALNOŚĆ SZKOLENIOWA
4. DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCA I PORZĄDEK WOSJKOWY
5. KOMPETENCJE SPOŁECZNE I UMIEJĘTNOŚCI W ZAKRESIE PRZEWODZENIA
6. PROBLEMATYKA KADROWA
7. LOGISTYKA
8. FINANSE I INFRASTRUKTURA

MINISTERSTWO OBRONY  
NARODOWEJ



**PROGRAM**  
INDYWIDUALNEJ OCENY  
DOWÓDCY W RAMACH  
DZIAŁALNOŚCI KONTROLNEJ  
W RESORCIE ON

WARSZAWA  
2002

15




## ZAKRES OCENY WYSZKOLENIA KADRY




### • ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ I DOWODZENIE

- 1) Umiejętność planowania walki;
- 2) Umiejętność określania zamiaru i podejmowania decyzji;
- 3) poprawność i terminowość formułowania oraz przekazywania zadań;
- 4) Umiejętność organizowania współdziałania;
- 5) Umiejętność organizowania zabezpieczenia działań bojowych;
- 6) Umiejętność organizowania i utrzymywania ciągłości dowodzenia;
- 7) Umiejętność kierowania działaniami taktycznymi i reagowania stosownie do zmian sytuacji;
- 8) Umiejętność organizowania i kierowania odtwarzaniem zdolności bojowej itp.

16




## KRYTERIA OCENY WYSZKOLENIA KADRY



---

MINISTERSTWO OBRONY  
NARODOWEJ



RAMOWY


ZAKRES DZIAŁANIA  
DOWÓDZTWA I SZTABU  
JEDNOSTKI WOJSKOWEJ

KOMPETENCYJNY  
ZAKRES  
OBOWIĄZKÓW

---

WARSZAWA  
2002

MINISTERSTWO OBRONY  
NARODOWEJ




PROGRAM

INDYWIDUALNEJ OCENY  
DOWÓDCY W RAMACH  
DZIAŁALNOŚCI KONTROLNEJ  
W RESORCIE ON


---

WARSZAWA  
2002

17



## ZAKRES OCENY WYSZKOLENIA KADRY



---

• **DZIAŁALNOŚĆ SZKOLENIOWA**

- 1) Stosowanie zasad metodyki przy podejmowaniu decyzji szkoleniowej.
- 2) Wydanie rozkazu do działalności jednostki w skali roku i postawienie zadań podwładnym do planowania, organizacji i materiałowego zabezpieczenia procesu szkolenia;
- 3) Zapewnienie podwładnym możliwości osiągnięcia celów szkoleniowych i stworzenie warunków do wykonania postawionych zadań;
- 4) Kierowanie szkoleniem, określanie perspektywicznych i bieżących zadań szkoleniowych w oparciu o wytyczne przełożonych oraz sytuację szkoleniową itd.

18



## KOMPETENCYJNY ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI SZKOLENIOWEJ



Przygotowanie do planowania i prowadzenia operacji połączonych oraz dowodzenia w walce

Wyszkolenie bojowe dowodzonego związku operacyjnego (taktycznego) oddziału

Wyszkolenie i zgranie podległego dowództwa (sztabu)

Zgranie systemów funkcjonalnych i walki oraz zabezpieczenia bojowego

Przygotowanie do kierowania działalnością szkoleniową

Ocena zdolności bojowej ZT oddziału, pododdziału

**KZO  
(NA JAKIM  
ETAPIE  
EDUKACJI  
KSZTAŁCIMY  
POŻĄDANE  
W PRAKTYCE  
UMIEJĘTNOŚCI)**

?

19



## KONCEPCJA SZKOLENIA SZ



**SZTAB GENERALNY  
WOJSKA POLSKIEGO**

**PROPONOWANE  
ZMIANY  
W SYSTEMIE  
SZKOLENIA  
SIŁ ZBROJNYCH**

20



## PROPONOWANE ZMIANY



### W ZAKRESIE KIEROWANIA

**UTWORZENIE GENERALNEGO ZARZĄDU SZKOLENIA**

**POZOSTAWIENIE W DOWÓDZTWACH RODZAJÓW SIŁ  
ZBROJNYCH PIONÓW SZKOLENIA  
– PRZEORIENTOWANIE ICH DOTYCHCZASOWYCH ZADAŃ  
I KOMPETENCJI**

**POWOŁANIE NA SZCZEBLU ZT/ BZ  
ODDZIAŁÓW / WYDZIAŁÓW SZKOLENIA**

**ZMIANA PODPORZĄDKOWANIA  
WSO I CENTRÓW SZKOLENIA**

21



## PROPONOWANE ZMIANY



### W ZAKRESIE PROGRAMOWANIA

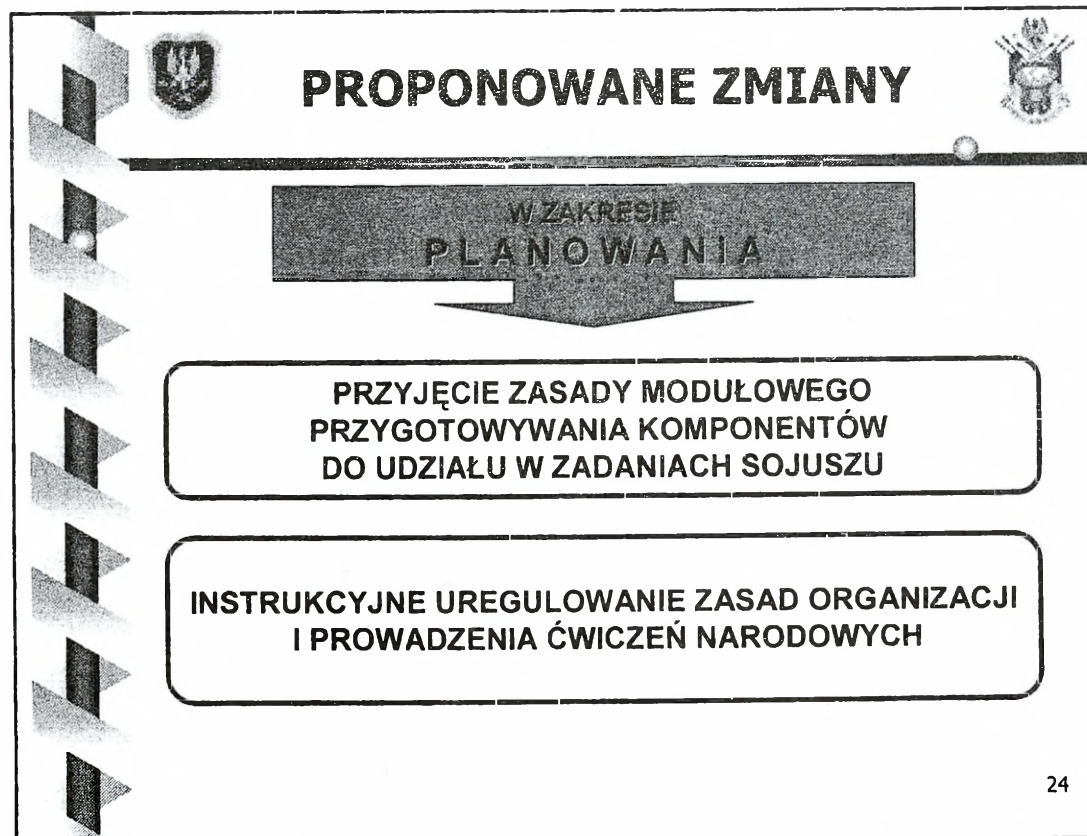
**USYSTEMATYZOWANIE TYPOLOGI POJĘĆ I ZNACZEŃ  
ODNOSZĄCYCH SIĘ PROCESU SZKOLENIA**

**OKREŚLENIE ZASADNICZYCH TREŚCI SZKOLENIA  
W ODNIESIENIU DO TYPÓW JEDNOSTEK**

**WYDANIE NOWEJ DOKTRYNY SZKOLENIOWEJ  
ORAZ ZNOWELIZOWANYCH ZASAD ORGANIZACJI  
SZKOLENIA DOWÓDZTW I SZTABÓW**

**WYDANIE NOWEJ INSTRUKCJI DOTYCZĄCEJ  
ORGANIZACJI I PROWADZENIA ĆWICZEŃ**

22





## PROPONOWANE ZMIANY



W ZAKRESIE  
KONTROLI

ODBUDOWA SYSTEMU INFORMACYJNEGO  
O PRZEBIEGU PROCESU SZKOLENIA SZ

OKREŚLENIE ZASAD PROWADZENIA NADZORU  
I OKRESOWYCH KONTROLI OCENY STANU  
WYSZKOLENIA PODLEGŁYCH WOJSK

STOSOWAĆ KRYTERIA OCENY OPERACYJNEJ  
JEDNOSTKI ZGODNIE ZE STANDARTAMI NATO

25



## KONCEPCJA SZKOLENIA SZ



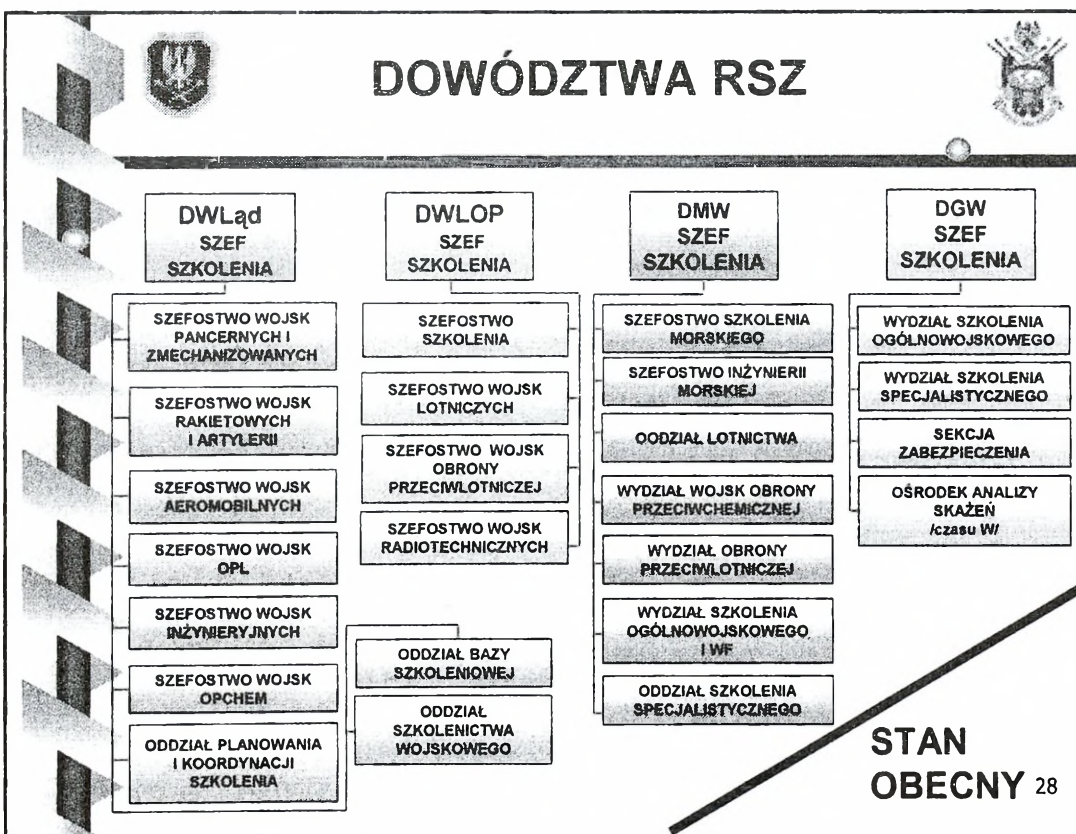
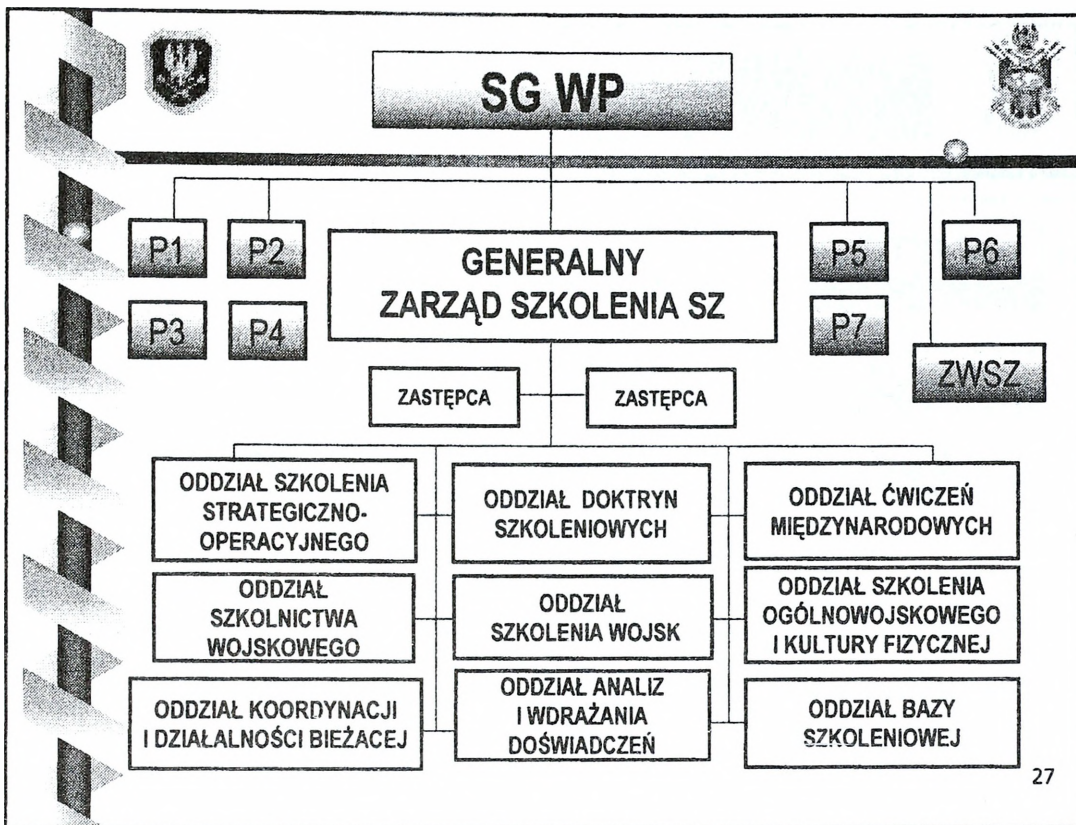
SZTAB GENERALNY  
WOJSKA POLSKIEGO

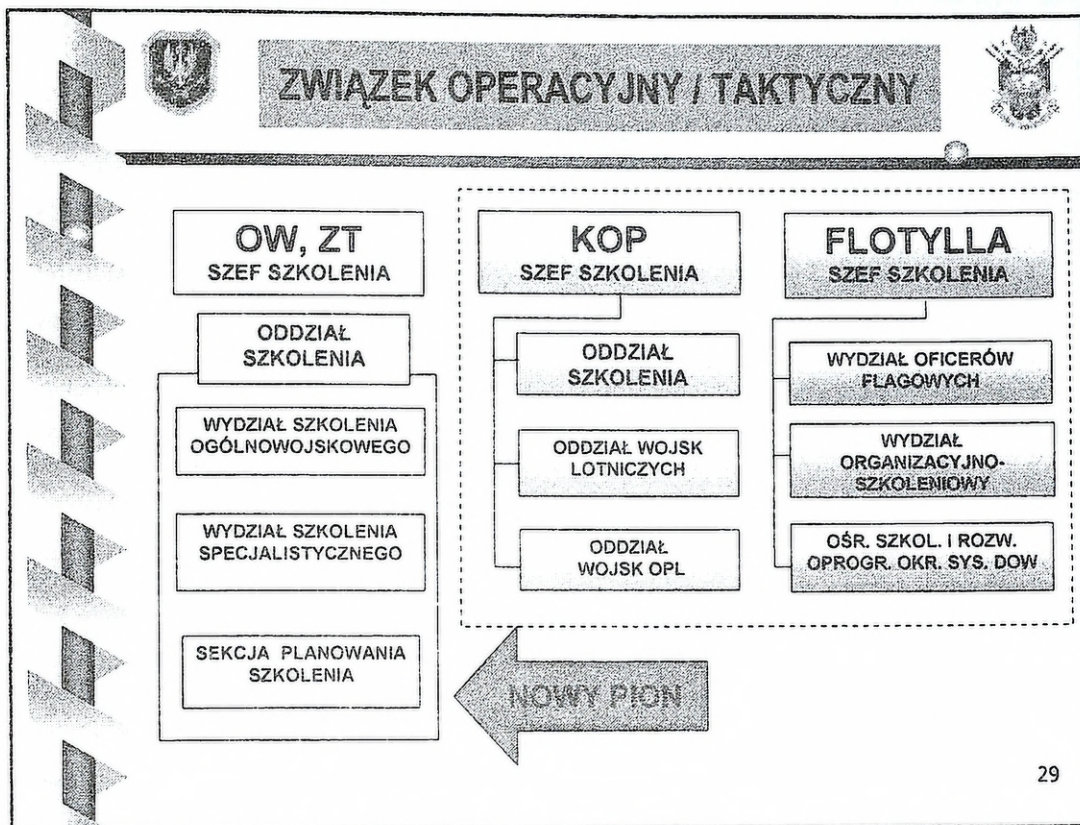
PROPONOWANA  
STRUKTURA  
FUNKCJONALNA

PIONU  
SZKOLENIA SZ

( WARIANT )

26





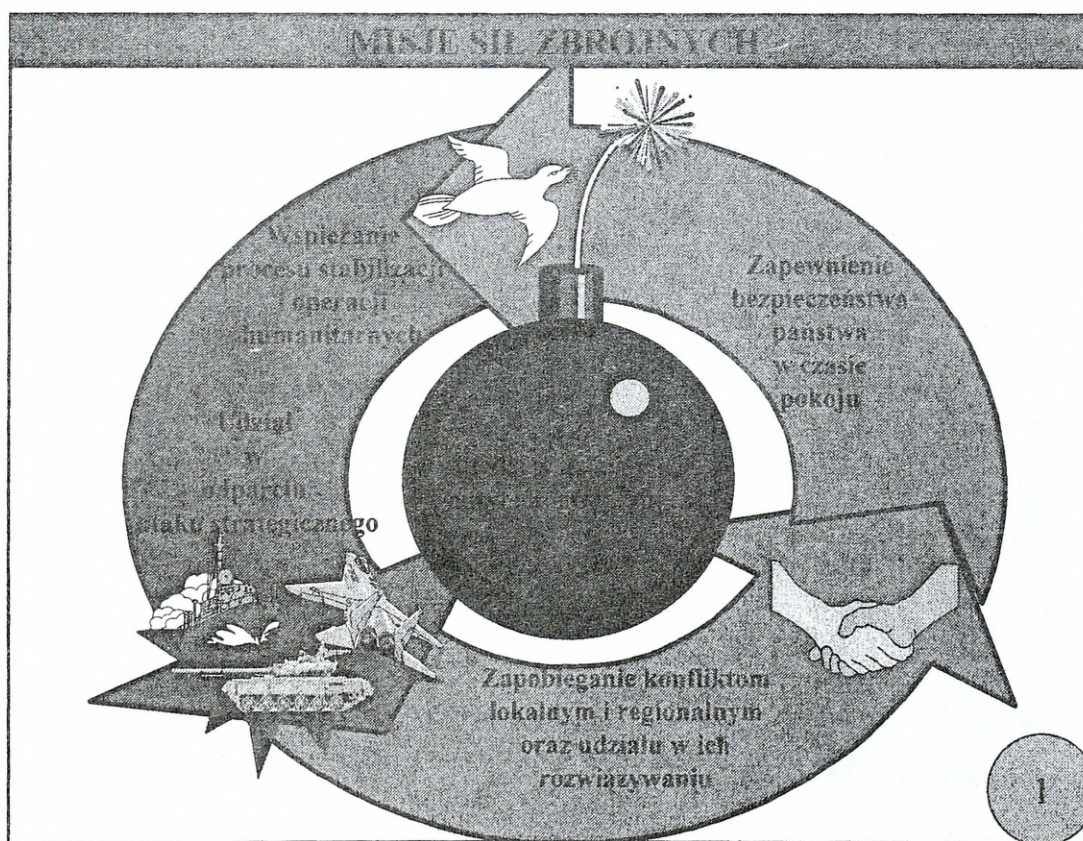
SZTAB GENERALNY WOJSKA POLSKIEGO

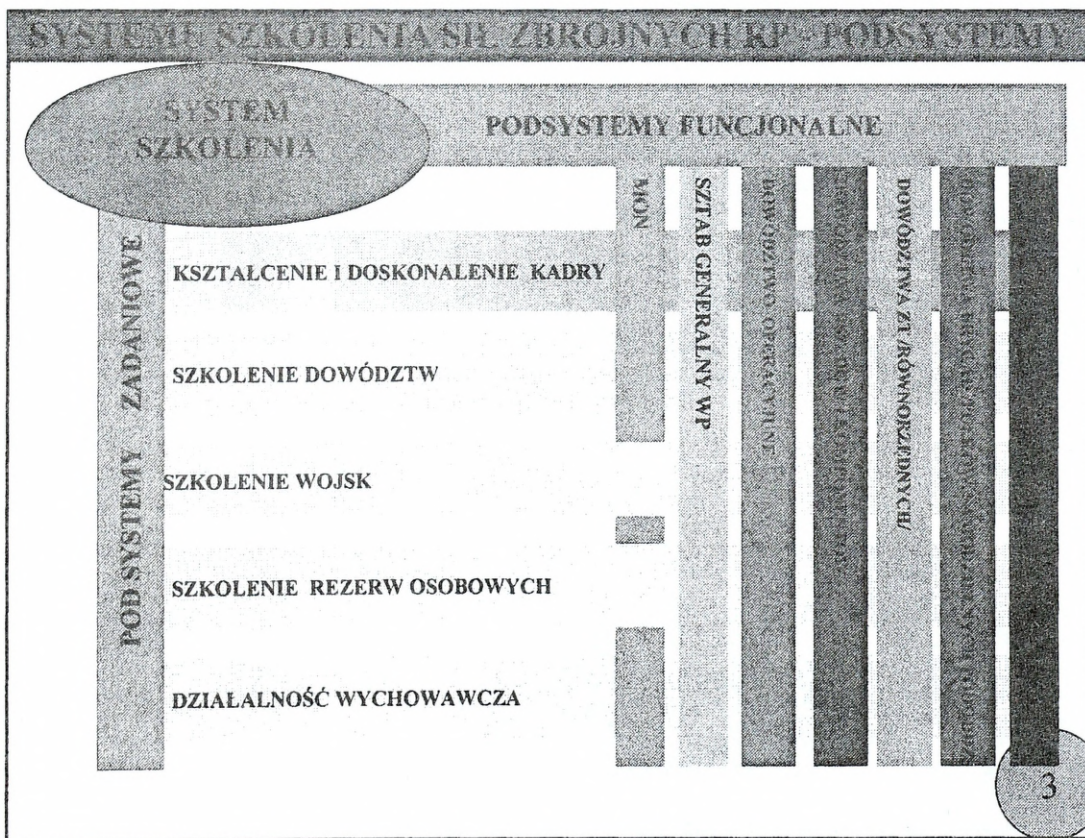


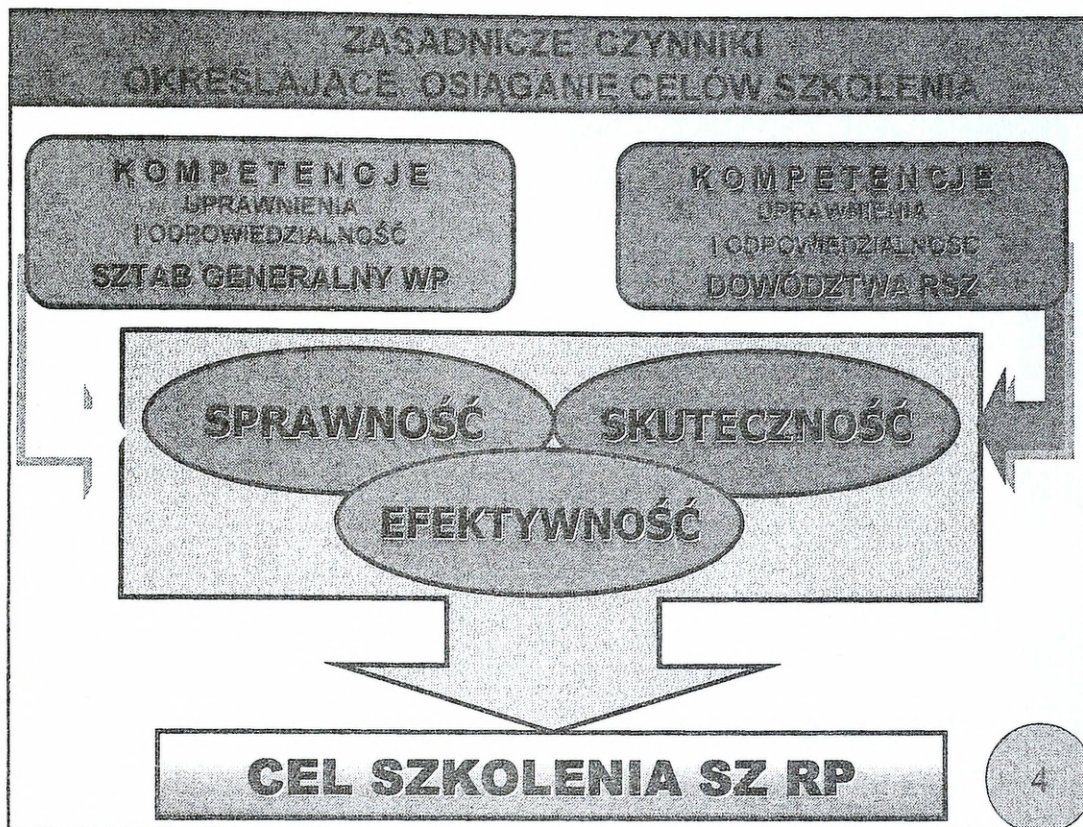
INFORMACJA  
SYSTEMOWE ROZWIĄZANIA SZKOLENIA WOJSK  
WYNIKAJĄCE ZE STRATEGII WOJSKOWEJ RP  
ORAZ  
ZOBOWIĄZAŃ SOJUSZNICZYCH

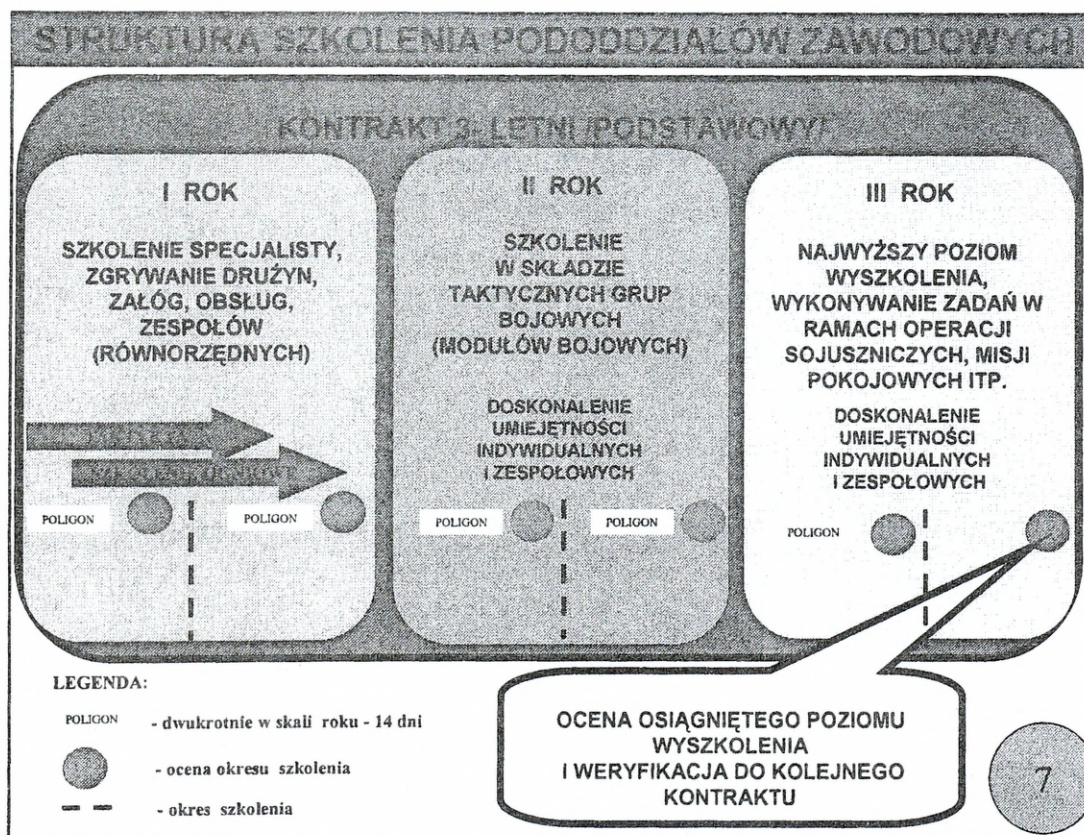
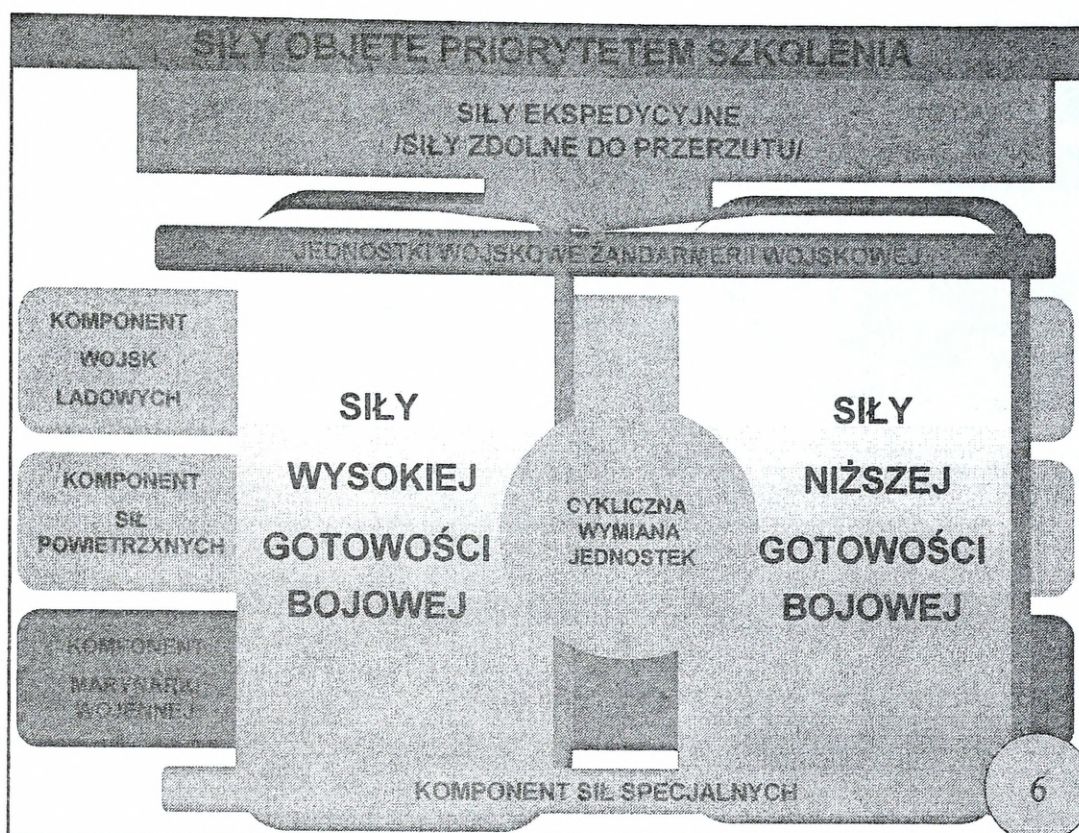
WARSZAWA

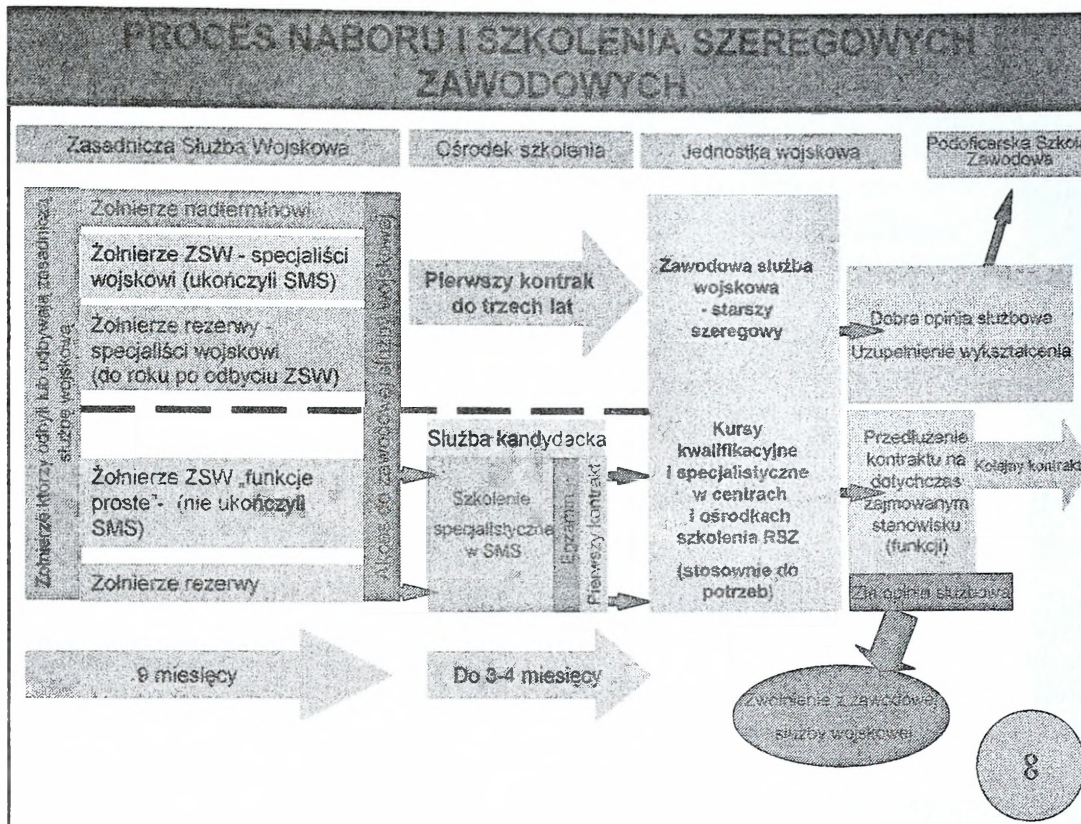
Luty 2004 r.









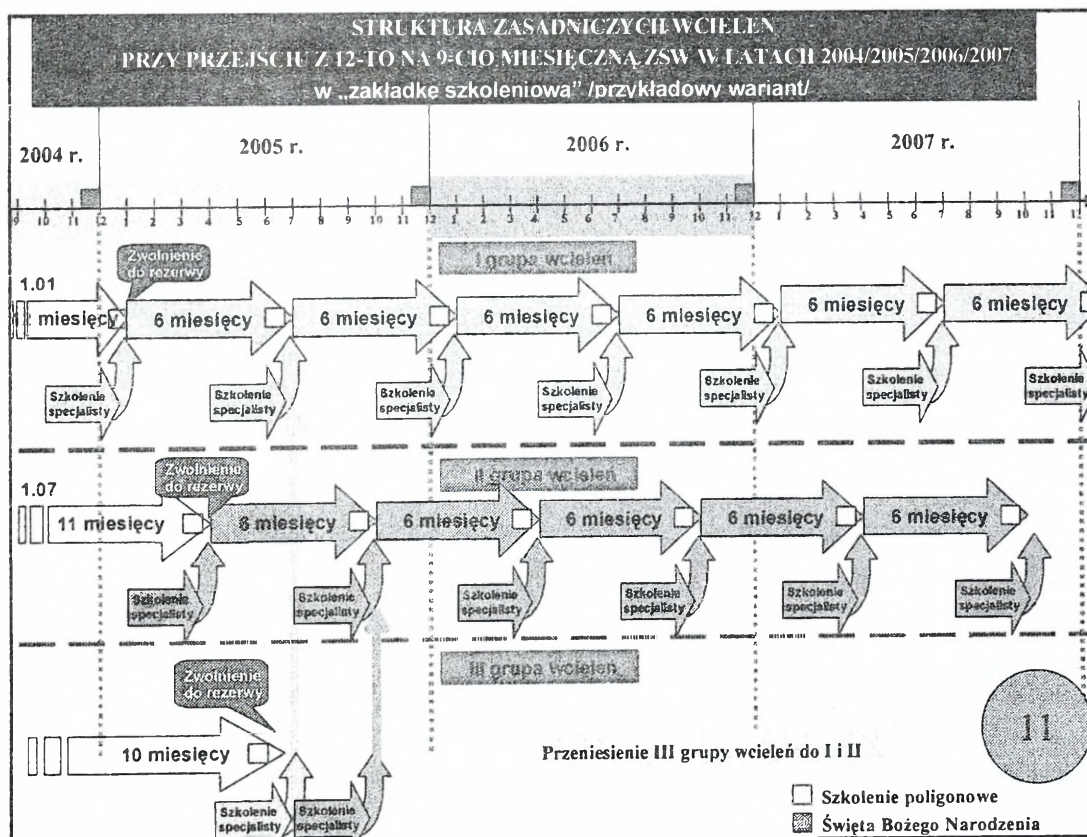
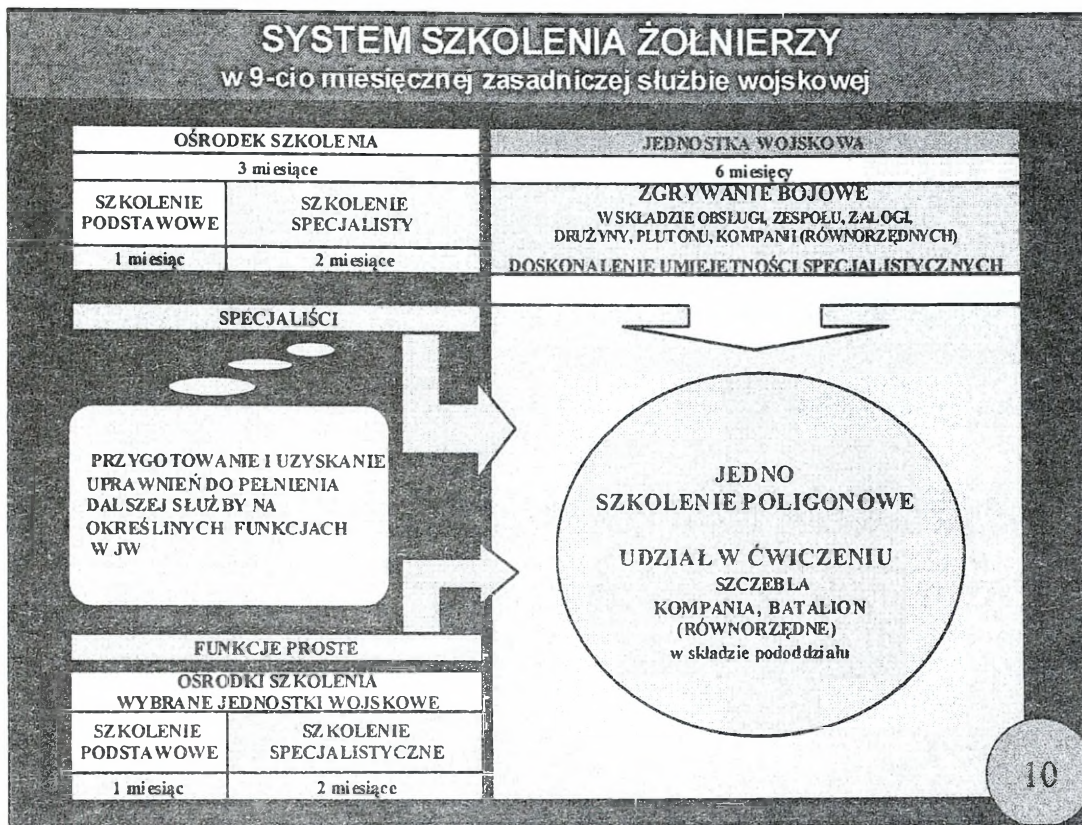


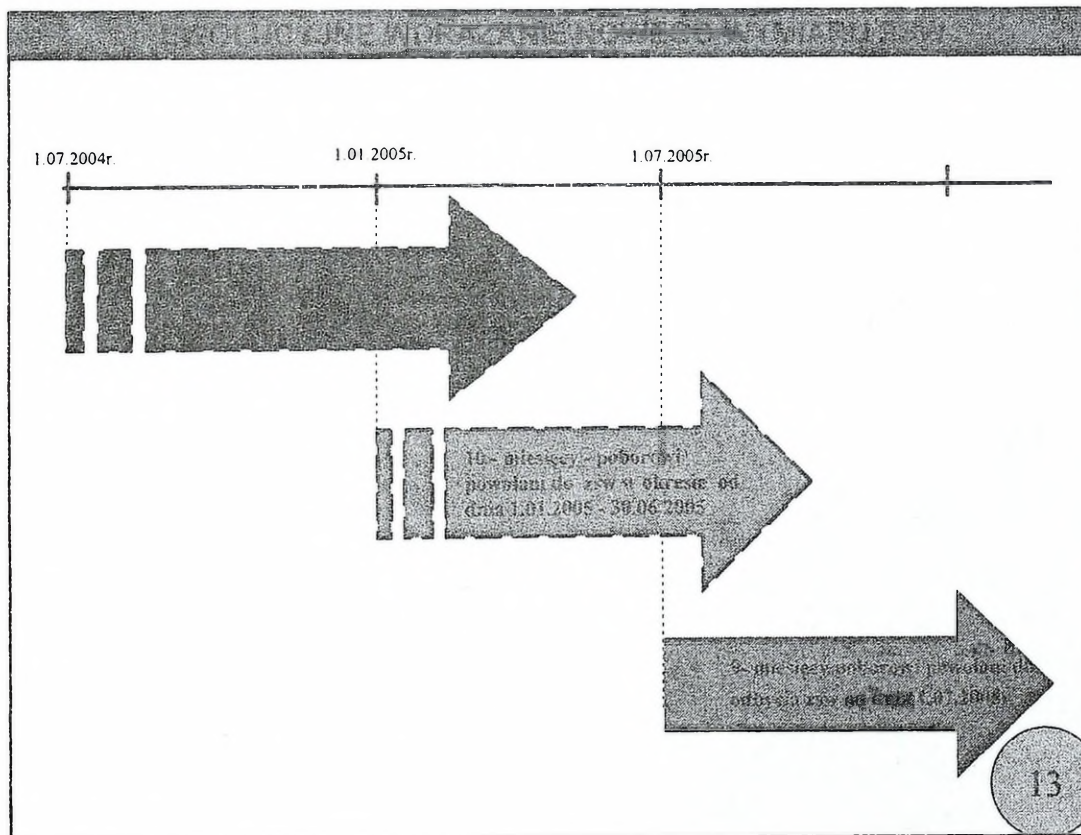
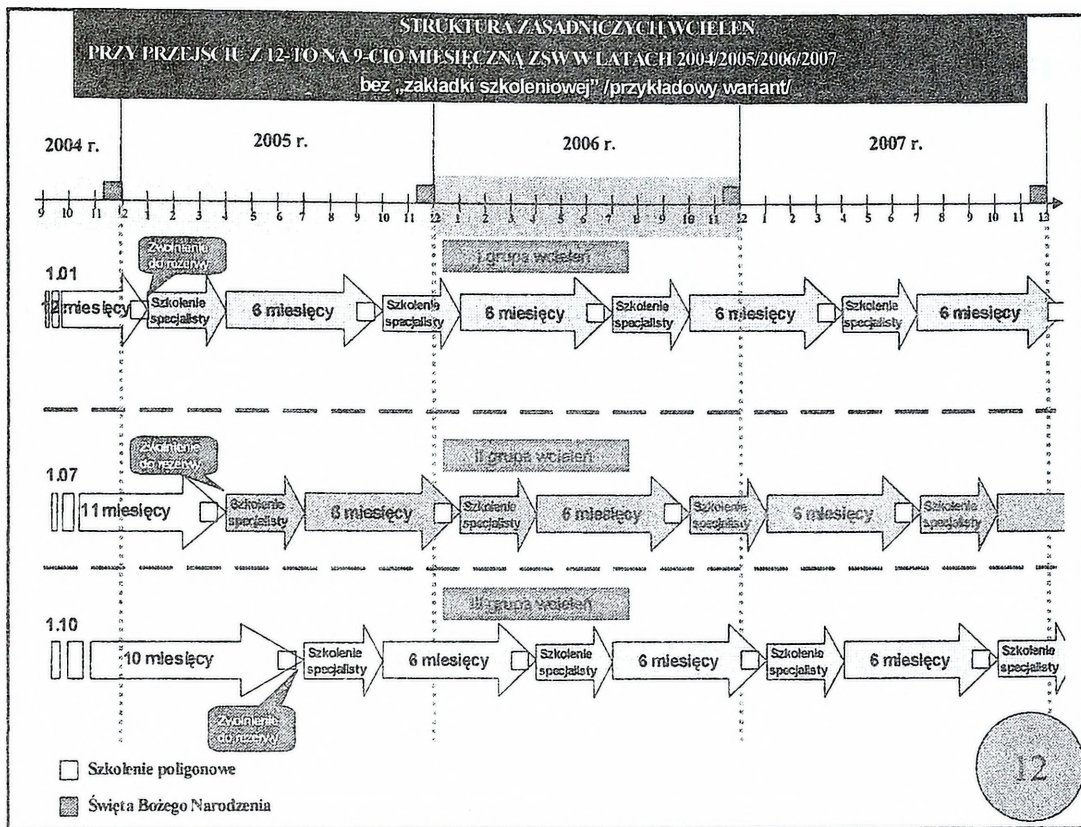
### POTRZEBY W ZAKRESIE SZEREGOWYCH ZAWODOWYCH

UWZGLĘDNIAJĄC POTRZEBY WYNIKAJĄCE Z ZAKRESU ZADAŃ I MISJI STOJĄCYCH PRZED SIŁAMI ZBROJNYMI ORAZ LIMIT ŚRODKÓW FINANSOWYCH W WIELKOŚCI 36,2 MLN ZŁ (MOŻLIWOŚĆ OBSADZENIA W 2004 ROKU 3000 STANOWISK).

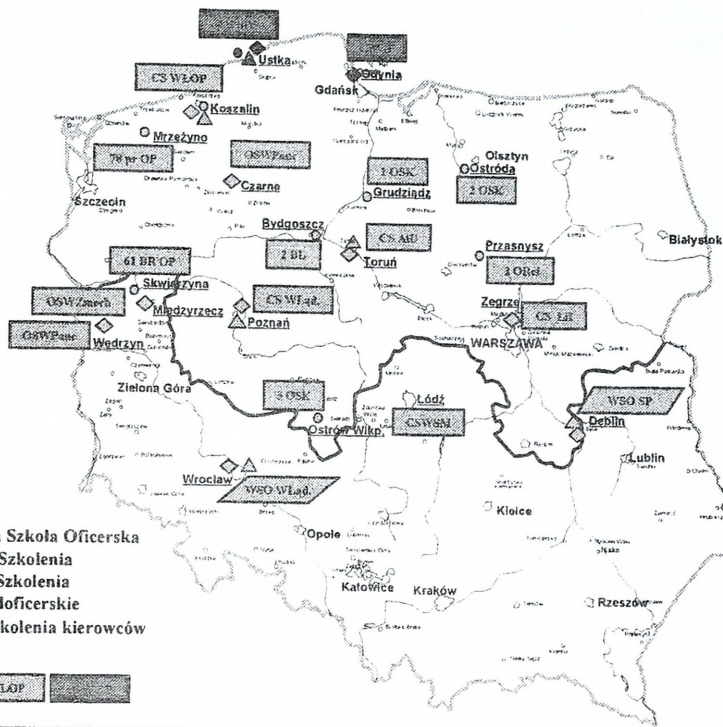
W PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI SZEREGOWYCH ZAWODOWYCH NALEŻY KIEROWAĆ DO JEDNOSTEK WOJSKOWYCH WYDZIELONYCH ZGODNIE Z TABELĄ SIL NATO 2001 NA STANOWISKA (KAWYD) JAKIŚ O ZMOŻNOŚCI BOJOWEJ.

9





## CENTRA I OŚRODKI SZKOLENIA SPECJALISTÓW WOJSKOWYCH



- Legenda:
- WSO - Wyższa Szkoła Oficerska
  - CS - Centrum Szkolenia
  - OS - Ośrodek Szkolenia
  - △ - szkoły podoficerskie
  - - ośrodki szkolenia kierowców
  - ◇ - SMS

WŁan. WŁOP

14

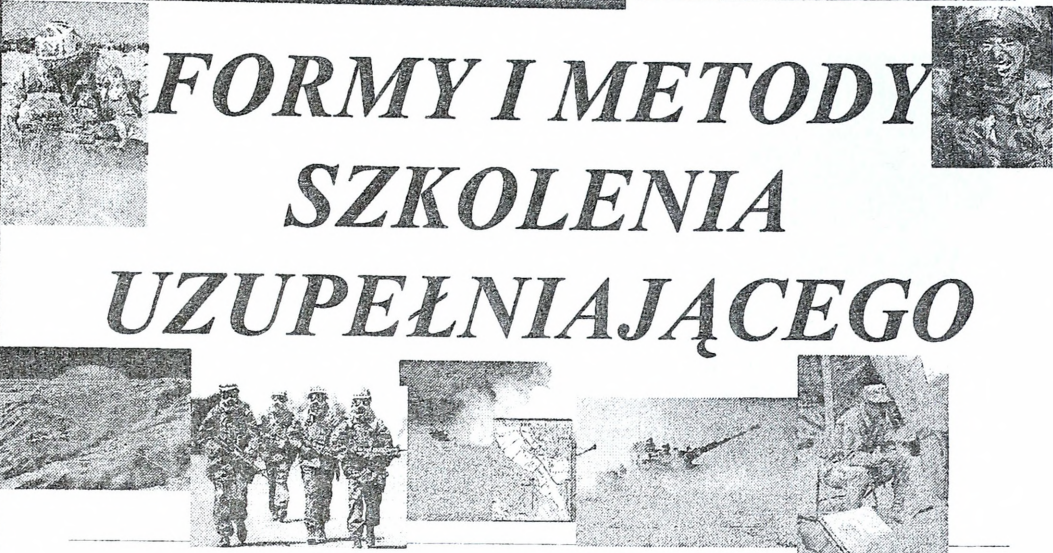
**PROPONOWANE ZMIANY**  
**W SZKOLENIU WOJSK POWINNY ZAPEWNIĆ WYSOKI**  
**PROFESJONALIZM INDYWIDUALNY I MODUŁOWY**  
**(OKREŚLONYCH KOMPONENTÓW, GRUP ZADANIOWYCH**  
**I (T.P.) SZCZEGÓLNE SIŁE WYSOKIEJ GOTOWOŚCI**  
**PRZEZNACZONYCH DO UŻYCIA JAKO**  
**SIŁY EKSPEDYCYJNE.**

**ODPOWIEDNI POZIOM WYSZKOLENIA**  
**I PRZYKOTOWANIA DO DZIAŁANIA ZDECYDOWANIE**  
**ZALEŻY OD DOWÓDCÓW, ICH WIEDZY, UMIEJĘTNOŚCI,**  
**WIZJI I DETERMINACJI**  
**W REALIZACJI PROCESU SZKOLENIA.**

15

FORMY I METODY PRZYGOTOWANIA  
OFICERÓW DO PRACY SZTABOWEJ

**FORMY I METODY  
SZKOLENIA  
UZUPEŁNIAJĄCEGO**



Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI 1

FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPEŁNIAJĄCEGO

*Zasadniczym celem szkolenia uzupełniającego kadry jest:*

- ▣ doskonalenie umiejętności praktycznych niezbędnych w pracy na stanowisku służbowym;
- ▣ pogłębianie wiedzy ogólnej i specjalistycznej;
- ▣ utrzymanie sprawności fizycznej i kondycji strzeleckiej.

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI 2

## FORMY I METODY SZKOLENIA UZUPEŁNIAJACEGO



Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

3

## FORMY I METODY SZKOLENIA UZUPEŁNIAJACEGO

### *Wykład*

Stanowi pewną organizacyjną całość, trwającą określoną ilość czasu, obejmującą nauczyciela, czyli dowódcę, instruktora, wykładowcę i uczniów, czyli szkolonych (kształconych) oficerów, całe dowództwa oraz inne biorące w nim osoby.

Kryterium podziału:

**Zakres przekazywanych treści      Stopień aktywizacji szkolonych**

☉ Kursowe

☉ Monograficzne

☉ Konwencjonalne

☉ Problemowe

☉ Konwersatoryjne

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

4

## *Seminarium*

Forma audytoryjnego szkolenia specjalistów wojskowych. Celem seminarium prowadzonego z kadrami dowódczo-sztabową będzie pogłębianie i poszerzanie wiedzy z zakresu poszczególnych przedmiotów szkolenia taktycznego, taktyczno-specjalnego, specjalistycznego zdobytej w czasie innych form szkolenia.

- Seminarium ćwiczeniowe
- Seminarium referatowo-dyskusyjne

## *Konwersatorium*

Forma audytoryjnego szkolenia kadry. Celem konwersatorium będzie przerobienie, przedyskutowanie z uczestnikami zajęć problemów (zagadnień), które będą stanowić treści ćwiczeń, a także wyjaśnienie problemów trudnych i złożonych podczas dyskusji wielostronnej.

## *Instruktaż*

Najprostsza forma szkolenia i doskonalenia metodycznego kadr dowódczych. Wykorzystywana najczęściej do przygotowania szkolonych do udziału i prowadzenia zajęć programowych z podwładnymi. Sposób prowadzenia instruktażu zależy będzie od uczestników instruktażu (ich wiedzy i doświadczenia), tematyki przyszłych zajęć, osobistego doświadczenia prowadzącego instruktaż.

## *Pokaz*

Zaprezentowanie nowych rozwiązań technicznych oraz metod działania i postępowania w trakcie rozwiązywania problemu przez dowódców, dowództwa w pracy dowódczo-sztabowej i bieżącego funkcjonowania danego szczebla organizacyjnego.

**FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPEŁNIAJACEGO**

***Narada szkoleniowo-metodyczna***

**Cel: rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno- szkoleniowych, analiza bieżącej sytuacji szkoleniowej, wypracowanie wniosków i wytycznych do dalszej działalności w tym zakresie, ustalenie i wdrażanie nowych, efektywniejszych metod realizacji zamierzeń szkoleniowych.**

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

9

**FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPEŁNIAJACEGO**

***Samokształcenie***

***Autoedukacja***

***Samodoskonalenie***

***Praca własna***

„Termin „samokształcenie” używamy na oznaczenie procesów samodzielnego przyswajania sobie nowej wiedzy i samodzielnego wyrabiania sprawności umysłowych oraz praktycznych, m.in. manualnych, opartych na przyswajaniu wiedzy, a więc procesu samodzielnego kształtowania swego intelektu, zdolności i umiejętności poznawczych, zainteresowań, zamiłowań i poglądów”

Z. Matulka, Metody samokształcenia

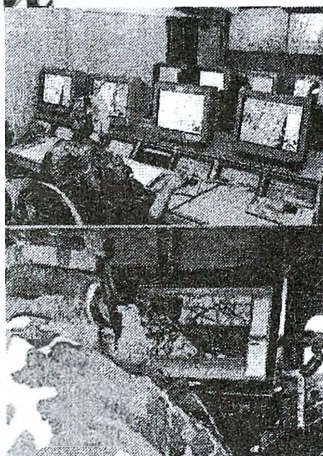
Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

10

**FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPELNIJACEGO**

## *ćwiczenia grupowe*

Celem ćwiczeń grupowych będzie nauczanie i doskonalenie umiejętności praktycznych dowódców i oficerów dowództw w rozwiązywaniu prostych i złożonych problemów taktyczno-operacyjnych oraz wykonywania czynności procesu planowania i dowodzenia na określonych stanowiskach funkcjonalnych  
**Stanowiska Dowodzenia**



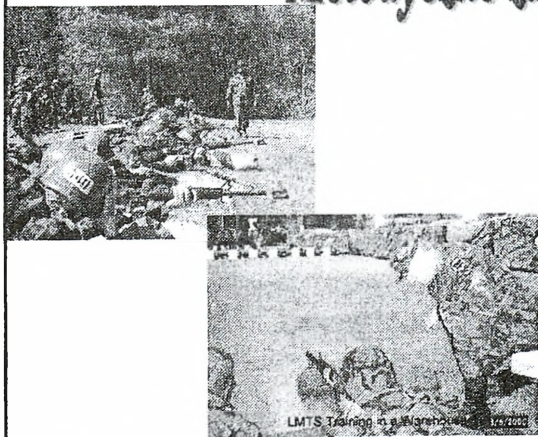
Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

11

**FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPELNIJACEGO**

## *Metodyczne zajęcia pokazowe*

Zadaniem tej formy prowadzenia zajęć jest zaprezentowanie nowych metod i form organizowania i prowadzenia zajęć z wykorzystaniem nowych środków dydaktycznych, oraz późniejsze wdrożenie ich w praktyce szkoleniowej



Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

12

## *Kursy/zajęcia instruktorsko- metodyczne*

Forma doskonalenia instruktorsko- metodycznego kadr dowódczych bezpośrednio prowadzących zajęcia programowe. Zadaniem kursu jest przygotowanie kadry pododdziału do praktycznego szkolenia podwładnych, zapoznanie z właściwą organizacją i metodyką prowadzenia zajęć i działalności szkoleniowo- wychowawczej. Szczególny nacisk należy położyć na niedociągnięcia o błędy popełniane w poprzednim okresie szkolenia.

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

13

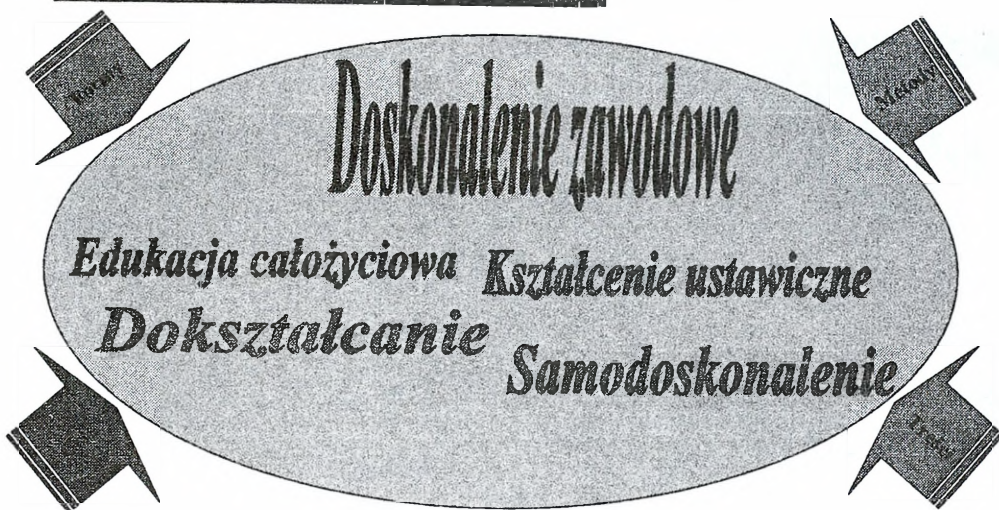
## *ćwiczenia/zajęcia instruktazowo- metodyczne*

Forma metodycznego i merytorycznego przygotowania kierowników zajęć do ich prowadzenia. Celem ćwiczeń /zajęcia/ instruktazowo- metodycznych jest zaprezentowanie wzorowego sposobu prowadzenia danych ćwiczeń oraz doskonalenie umiejętności metodycznych i organizacyjnych ich uczestników. Sposoby organizowania i metody prowadzenia szkolenia ustalone podczas ćwiczeń instruktazowo- metodycznych są obowiązujące w danym cyklu , etapie szkolenia lub roku. Ćwiczenia /zajęcia/ te prowadzi się wykorzystując ZT, oddziały, pododdziały, które jako pierwsze realizują podstawowy temat określony programem /planem/ szkolenia dla danego szczebla dowodzenia /rodzaju walki/.

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

14

FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPEŁNIAJACEGO



Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

15

FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPEŁNIAJACEGO

*Edukacja medialna*   *Moduł umiejętności zawodowych*  
*Edukacja na odległość/edukacja zdalna*  
*Multimedialność i interaktywność*  
*Edukacja całożyciowa*   *Kształcenie ustawiczne*

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

16

**FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPELNIJĄCEGO**

**Technologie informacyjne**

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI 17

**FORMY I METODY SZKOLENIA  
UZUPELNIJĄCEGO**

**Zastosowanie technologii informacyjnych w szkoleniu**

**wirtualowo**

**wzajemność**

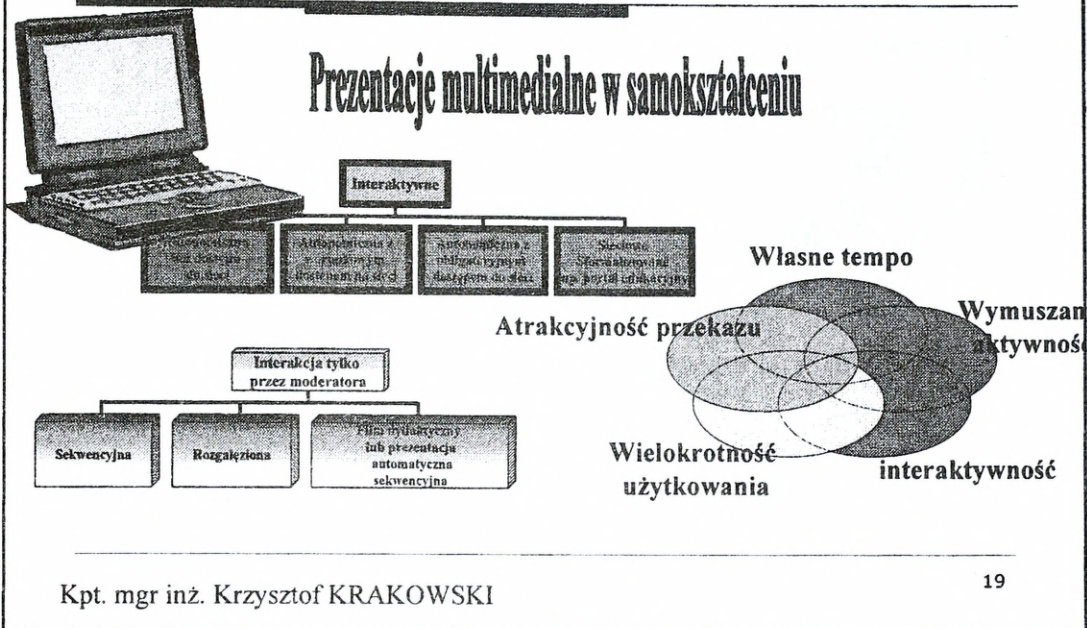
**interoperacyjność**

**integracja**

**Seamless Integration**

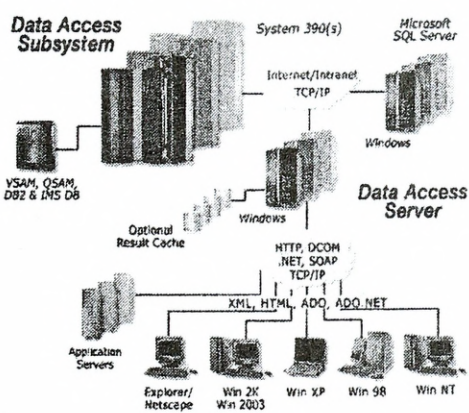
Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI 18

## FORMY I METODY SZKOLENIA UZUPELNIJĄCEGO

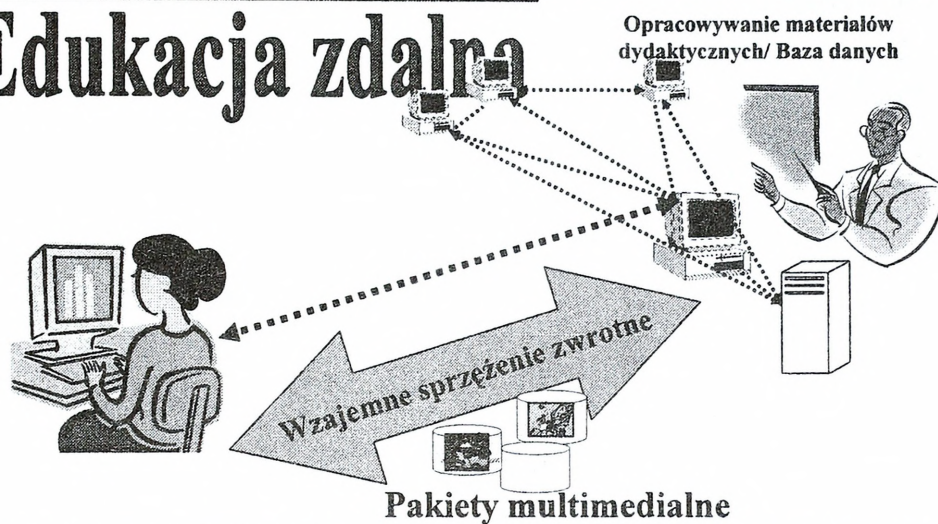


## FORMY I METODY SZKOLENIA UZUPELNIJĄCEGO

# Edukacja zdalna



# Edukacja zdalna



Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

21

„Postęp usprawnień nie polega tylko na dodawaniu nowych zdobyczy do dawnych, lecz wymaga także wyzbywania się pewnych dawnych zdobyczy, by zrobić miejsce dla innych, a nieraz dlatego, by nawyki dotychczas pożyteczne, nie przeszkadzały działaniom, wymagającym nawyków z tamtymi niezgodnych.”

**Tadeusz Kotarbiński**

Kpt. mgr inż. Krzysztof KRAKOWSKI

22

## Spis treści

	strona
<b>Wstęp</b>	<b>3</b>
<b>Autoreferaty</b>	<b>5</b>
Ppłk dr inż. Jarosław Wołęjszo- Koncepcja szkolenia oficerów w zakresie przygotowania do działalności sztabowej .....	7
Mjr dr inż. Marek Strzoda- Współczesne metody doskonalenia kadr w organizacji .....	15
Mjr Roy Wojcik- System ćwiczeń i szkolenia w wojsku Stanów Zjednoczonych.....	33
Ppłk dypl. mgr inż. Frank Ennen- Formy szkolenia dowództw Bundeswehry .....	40
Płk dr inż. Józef Halik- Formy i metody szkolenia zasadniczego dowództw szczebla taktycznego SZ RP .....	48
Ppłk rez. mgr Wojciech Zawadzki - Geneza i cele gier kierowniczych .....	60
Kpt. mgr Krzysztof Krakowski - Formy i metody szkolenia uzupełniającego.....	70
Ppłk dr inż. Krzysztof Konieczny- Przygotowanie oficerów specjalności łączność do pracy dowódczo- sztabowej .....	77
<b>Załączniki</b>	<b>81</b>

---

# Publikacje

## Akademii Obrony Narodowej

---

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrwanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białokórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drajczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gaska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

1947

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11



- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wołęjszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wołęjszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wołęjszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 12,00 zł
- J. Wołęjszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiejędźniarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczak – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł