



Klaudia WIZIMIRSKA-NAPORA

Dowództwo Wielonarodowego Korpusu Północny-Wschód Szczecin

Polskie Towarzystwo Studiów Międzynarodowych

<https://orcid.org/0000-0002-3141-069X>

<https://doi.org/10.34739/dsd.2025.02.11>

WYPRACOWANIE MIERNIKÓW OCENY PROWADZENIA DZIAŁAŃ W PROCESIE PLANOWANIA NA POZIOMIE TAKTYCZNYM

ABSTRAKT: Gwałtownie zmieniająca się sytuacja polityczno-militarna na obszarze zainteresowania NATO oraz na terenach przyległych stwarza szeroki wachlarz zagrożeń, które muszą być uwzględnione podczas planowania zarówno w czasie pokoju, jak i kryzysu oraz konfliktów zbrojnych. Wielokierunkowa i wieloaspektowa natura tych zagrożeń wymaga elastycznego procesu planowania, odpowiednio dostosowującego się do potencjalnych działań. Sztuka operacyjna w aspekcie naukowo-pragmatycznym spełnia funkcje: praktyczną, teoretyczną i dydaktyczną. Funkcja praktyczna to umiejętność przekształcania celów i wytycznych strategii wojskowej w wytyczne i zadania dla zgrupowań zadaniowych, z uwzględnieniem nowatorskich założeń teorii i racjonalnego osiągania celów operacji. Funkcja ta wyraża się w umiejętności planowania i dowodzenia operacyjnego. Jej przedmiotem zainteresowania są również funkcje kierownicze. Wyzwaniem podczas planowania i dowodzenia operacyjnego jest umiejętne zespolenie czynników operacyjnych (siły, czas, przestrzeń, informacja) z osiąganym celem operacji. Sztuka operacyjna integruje cele, sposoby i środki. Określa, które siły prowadzą jakie działania w czasie i przestrzeni, aby tworzyć efekty i osiągać cele. Niezbędny jest tu aktywny udział dowódcy, ponieważ sztuka operacyjna to mieszanka nauki oraz sztuki wymagająca intuicji, doświadczenia i przywództwa. Obecnie coraz częściej badacze operacyjni i planiści są zainteresowani nie tylko pozyskiwaniem danych z ostatnich konfliktów, lecz także uzyskiwaniem ilościowych ocen na temat trendów lub skutków użycia broni i procesów walki we współczesnych działaniach wojennych, ujawnionych w tych danych. Przedmiotem badań przedstawionych w niniejszym artykule są mierniki oceny prowadzenia działań. Problem badawczy skupia się natomiast na sposobie wypracowania mierników oceny prowadzenia (postępu) działań i metodzie ich zastosowania w odniesieniu do współczesnych procedur planistycznych. Tak sformułowany problem stwarza warunki do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy możliwe jest stworzenie algorytmu wypracowania mierników do oceny prowadzenia działań jako narzędzia w czasie symulacji.

SŁOWA KLUCZOWE: sztuka operacyjna, proces planowania, ocena operacji, kwantyfikowanie, mierniki oceny

DEVELOPMENT OF MEASURES FOR ASSESSMENT OF ACTIVITIES IN THE PLANNING PROCESS AT THE TACTICAL LEVEL

ABSTRACT: The rapidly changing political and military situation in the NATO area of interest and in areas adjacent to this area creates a wide range of threats that must be taken into account during planning, both in peacetime and in times of crisis and armed conflict. The multi-directional and multi-faceted nature of the resulting threat requires a flexible planning process that adapts appropriately to potential actions. Operational art, from a scientific and pragmatic perspective, fulfills practical, theoretical, and didactic functions. The practical function is the ability to transform military strategy goals and guidelines into guidelines and tasks for task forces, taking into account innovative theoretical assumptions and the rational achievement of operational objectives. The practical function is expressed in operational planning and command skills and also encompasses managerial functions. The challenge of operational planning and command is the skillful integration of operational factors (forces, time, space, information) with the operational objective. Operational art integrates objectives, ways, and means. It determines

which forces conduct which actions in time and space to create effects and achieve objectives. The active participation of the commander is essential in operational art because it is a mixture of science and art requiring intuition, experience, and leadership. Nowadays, operational researchers and planners are increasingly interested not only in extracting data from recent conflicts, but also in obtaining quantitative assessments on the trends or effects of weapons and combat processes in modern warfare as revealed in these data. The subject of the research presented in this article is measures of the assessment of the conduct of operations. Instead, the research problem focuses on how to develop measures for assessing the conduct (progress) of operations and the method of applying them to contemporary planning procedures. The problem formulated in this way creates the conditions to seek an answer to the question of whether it is possible to develop an algorithm to develop metrics to evaluate the conduct of activities as a tool during simulation.

KEYWORDS: operational art, planning process, evaluation of operations, quantification, measures of assessment

WPROWADZENIE

„Sztuka operacyjna dokonuje przeniesienia celów strategicznych na model operacyjny, który łączy i integruje potyczki i bitwy na szczeblu taktycznym w system umożliwiający osiągnięcie celów strategicznych. Uważne zrozumienie stosunków panujących pomiędzy środkami a osiągniętymi efektami wymaga od dowódcy udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie uwarunkowania wojskowe pozwalają na osiągnięcie celów strategicznych w rejonie działań”¹. Jak wynika z przytoczonej definicji, sztuka operacyjna skupia się na procesie przekształcania celów strategicznych w cele osiągalne. Nie istnieje ona zatem w oderwaniu od działań na poziomie operacyjnym i taktycznym. Dodatkowo fakt funkcjonowania Polski w strukturach NATO wywiera istotny wpływ na zasady oraz obowiązujące procedury działania.

Można to dostrzec w obszarze dowodzenia, gdzie zasady, wymagania oraz procedury muszą być postrzegane w kategoriach sojuszniczych i uwzględniać jednocześnie narodowe doświadczenia oraz ustalenia, które nie kolidują z obowiązującymi w Sojuszu wytycznymi. Wdrożone dotychczas dokumenty normatywne, które odnoszą się do procesu i procedur dowodzenia, w większości regulują i normują przedsięwzięcia tego obszaru głównie na poziomie strategicznym i operacyjnym². Pozostaje jednak poziom taktyczny wojsk lądowych, szczególnie istotny z punktu widzenia osiągania celów wyższych poziomów.

W związku z powyższym organa dowodzenia różnych szczebli i poziomów muszą dysponować ujednoliconymi i przejrzystymi procedurami dowodzenia. W tym obszarze obowiązuje *APP-28 Tactical Planning For Land Forces*. Publikacja ta zapewnia standaryzację, a jednocześnie narzuca pewne wymagania. Już na samym początku wyjaśnia, jak stanowczo niedawne ćwiczenia i operacje Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego wskazały na potrzebę standaryzacji planowania taktycznego dla sił lądowych na poziomie dowództwa

¹ A. Baran, E. Przeniosło, C. Podlasiński, J. Kraszewski, *Metodyka procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process)*, Zarząd Operacji Lądowych – Oddział Szkolenia Dowództw, Warszawa 2001, s. 21.

² DD-3.2.5 *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2006, s. 5.

komponentu i niższym – w celu poprawy interoperacyjności i skuteczności Sojuszu³. Dokument wskazuje również rolę procesów, które w dobie operacji o charakterze wielodomenowej (*multi-domain*) wymagają często niestandardowych, wieloaspektowych rozwiązań.

W doskonaleniu różnego rodzaju procesów kluczową rolę odgrywają mierniki. Opisują procesy, informują o rezultatach działań, trendach i możliwościach zmian. Tego typu podejście znane jest w wielu sektorach życia społecznego i publicznego. W zarządzaniu procesami wyróżnia się mierniki zasileń, zasobów i rezultatów. Mierniki zasileń opisują nakłady. Przykładem miernika może być tutaj liczba zamówień lub liczba zamówień zweryfikowanych jako poprawne. Z kolei mierniki zasobów opisują ich zużycie w trakcie wykonywania działań w ramach procesu. Dobrym przykładem może być przeciętna pracochłonność lub energochłonność procesu. Z kolei mierniki rezultatów charakteryzują wyniki przekształceń zasobów wejściowych, np. może to być liczba przeprowadzonych przetargów⁴. Takie przykłady w przedsiębiorstwach, firmach większych i mniejszych można mnożyć.

„Zasadniczym miernikiem przydatności wojskowej struktury organizacyjnej jest jej operatywność, ekonomiczność i funkcjonalność w działaniu, stanowiące również o sprawności dowodzenia”⁵. Ta maksyma wprost wskazuje na potrzebę implementowania rozwiązań w zakresie pomiaru efektywności w wojsku. Na podstawie doświadczeń autora związanych ze służbą wojskową w sekcjach operacyjnych na wielu szczeblach (szczególnie w batalionie i brygadzie), zaprezentowano poniżej rozważania na temat wypracowania i możliwości wykorzystania mierników prowadzenia działań w procesie planowania na poziomie taktycznym.

Jak wynika z dotychczasowych obserwacji autora, na przestrzeni lat i pomimo zmian, jakie zaszły w obszarze planowania i dowodzenia, wiele z narzędzi i pomysłów, mających ułatwić czy też uwiarygodnić proces prowadzenia działań, nie jest wykorzystywanych. Mimo że są szczegółowo lub informacyjnie opisane, ciągle pozostają w sferze teoretycznej. Tak ma się rzecz z miernikami oceny prowadzenia działań. Wiele elementów kwantyfikujących działania taktyczne elementów manewrowych można odnaleźć w literaturze poświęconej parametryzacji pola walki, jak również w dostępnych normach szkoleniowych.

Niemniej, czy można te dane wykorzystać do opracowania usystematyzowanego algorytmu tworzenia mierników – jako skutecznego narzędzia pomocniczego stosowanego w czasie symulacji do oceny prowadzenia działań w kontekście podjętych decyzji i przyjętych wariantów i/lub planów? Problem ten jest niezwykle złożony. Często brak chęci wykorzystania zaproponowanych narzędzi wynika z obawy i niepełnej wiedzy na ich temat. Warto natomiast pamiętać, że ryzyko jest immanentnym czynnikiem rozwoju, a kwantyfikowanie daje ku niemu pole, już nie tylko w naukach ścisłych, lecz także coraz częściej w naukach o bezpieczeństwie i naukach społecznych.

³ APP-28 Tactical Planning for Land Forces, Ed. B, March 2024, s. XV.

⁴ M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj, *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015 864, s. 333.

⁵ K. Nożko, *Maksymy, sentencje i „myśli refleksyjne”*, Warszawa 1993, s. 15.

MIERNIKI OCENY PROWADZENIA DZIAŁAŃ – PODSTAWOWE INFORMACJE

Ocenianie jest ciągłym monitorowaniem, podczas planowania, przygotowania i realizacji bieżącej sytuacji i postępu operacji, oraz oceną w odniesieniu do wskaźników skuteczności MOE (*Measures of Effectiveness*) i wskaźników wykonania MOP (*Measures of Performance*) – w celu podejmowania decyzji i wprowadzania korekt. Ocena składa się z dwóch podstawowych zadań: monitorowania bieżącej sytuacji i postępu operacji oraz jego oceny zgodnie z MOE i MOP. Zadania te obejmują inne formy podczas planowania działań, inne podczas ich przygotowania, a jeszcze inne – podczas prowadzenia działań. Rozważane wspólnie – pozwalają dowódcy ocenić sytuację w porównaniu z oczekiwaniami i progresem operacji⁶.

MOEs i MOPs to w najprostszym ujęciu wymagania informacyjne opracowywane w trakcie procesu planowania. Mierzą stopień osiągnięcia sukcesu w realizacji misji. Zazwyczaj wyrażane są jako wyraźna ocena obecnej sytuacji lub prognoza stopnia realizacji misji. Sztab opracowuje MOEs i MOPs w procesie planowania, zwłaszcza podczas symulacji, do wykorzystania w ocenie wariantu działania (*Course of Action* – COA). Po zatwierdzeniu COA przez dowódcę, MOEs i MOPs są wykorzystywane do oceny postępu operacji w stosunku do oczekiwanego planu. Mogą i powinny się zmieniać w trakcie działań. Kryteria te pomagają w ocenie postępu działań: MOE pomagają ustalić, czy poprzez wykonywane zadanie osiągamy zamierzone rezultaty, a MOP – czy zadanie zostało wykonane prawidłowo. Jedne i drugie to kryteria – nie reprezentują samej oceny. Wymagają odpowiednich informacji w formie wskaźników⁷.

MOE to kryterium stosowane do oceny zmian w zachowaniu systemu, zmian w zdolnościach lub zmian w środowisku operacyjnym, powiązane z pomiarem osiągnięcia: stanu końcowego, celu lub efektu. Pomaga mierzyć zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany warunków. MOEs są powszechnie identyfikowane i monitorowane w formalnych planach oceny. Pomagają odpowiedzieć na pytanie: „Czy robimy właściwe rzeczy?”.

MOP to kryterium używane do oceny działań wojsk własnych, powiązane z pomiarem wykonania zadania. Pomaga odpowiedzieć na pytania takie jak: „Czy działanie zostało podjęte?”, „Gdzie zadania zostały wykonane zgodnie ze standardem?”. MOPs potwierdzają lub zaprzeczają, że zadanie zostało wykonane prawidłowo. Są powszechnie spotykane i śledzone na wszystkich liniach operacyjnych w matrycach wykonania zadania. Powszechnie używa się ich również do oceny szkolenia. Pomagają odpowiedzieć na pytanie: „Czy robimy rzeczy właściwie?”.

Nie ma bezpośredniego związku hierarchicznego między MOPs a MOEs. MOPs nie zasilają MOEs ani nie łączą się w żaden sposób, aby je wytworzyć.

W kontekście oceny prowadzenia działań stosuje się również termin wskaźnik (*indicator*). To element informacji, który dostarcza wglądu w MOE lub MOP. Wskaźniki przybierają formę meldunków od podwładnych, ankiet, sondaży oraz wymogów informacyjnych.

⁶ ATP-3.2.2 *Command and Control of Allied Land Forces*, Ed. B, Ver. 1, December 2016, s. 4-3.

⁷ Ibidem, s. 4-4.

Pomagają odpowiedzieć na pytanie: „Jaki jest obecny status MOE lub MOP?”. Pojedynczy wskaźnik może informować o wielu MOPs i MOEs⁸.

Tab. 1. Mierniki oceny oraz wskaźniki

Measure of Effectiveness (MOE)	Measure of Performance (MOP)	Indicator
Used to measure attainment of an end - state condition, achievement of an objective, or creation of an effect.	Used to measure task accomplishment.	Used to provide insight into an MOE or MOP.
Answers the question: Are we doing the right things?	Answers the question: Are we doing things right?	Answers the question: What is the status of this MOE or MOP?
Measures why (purpose) in the mission statement.	Measures what (task completion) in the mission statement.	Information used to make measuring what or why possible.
No direct hierarchical relationship to MOPs.	No direct hierarchical relationship to MOEs.	Subordinate to MOEs and MOPs.
Often formally tracked in formal assessment plans.	Often formally tracked in execution matrixes.	Often formally tracked in formal assessment plans.
Typically challenging to choose the appropriate ones.	Typically simple to choose the appropriate ones.	Typically as challenging to select appropriately as the supported MOE or MOP.

Źródło: ATP-3.2.2 *Command and Control of Allied Land Forces*, Ed. B, December 2016, s. 4-5.

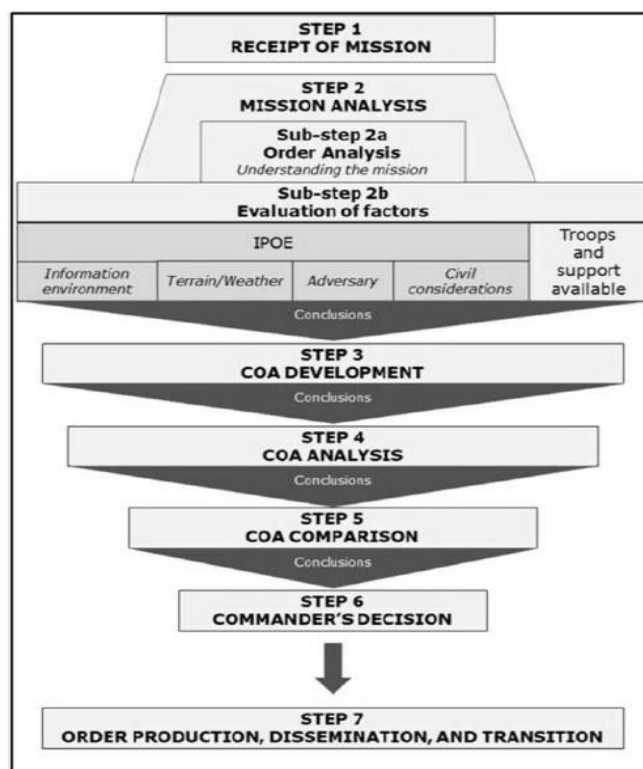
UMIEJSCOWIENIE MIERNIKÓW PROWADZENIA DZIAŁAŃ W PROCESIE PLANOWANIA NA POZIOMIE TAKTYCZNYM

Planowanie taktyczne to cykliczny, dynamiczny proces, który jest powiązany z innymi procesami, takimi jak IPOE (*Intelligence Preparation of the Operating Environment*), rozumiane jako Informacyjne Przygotowanie Pola Walki (IPPW), targeting, zarządzanie ryzykiem itp. Poprzez dynamiczną naturę tego procesu należy rozumieć konieczność uwzględnienia ciągłego planowania i podejmowania decyzji w trakcie trwania operacji. Aby dowódca mógł podejmować właściwe decyzje, należy mu stworzyć odpowiednie warunki oraz zapewnić niezbędną wiedzę, odpowiadającą na wymagania informacyjne w zakresie środowiska walki, walczących wojsk oraz przeciwnika, a także stale monitorować sytuację bieżącą i zmieniającą się warunki prowadzenia działań.

Zgodnie ze standaryzacją planowanie na poziomie taktycznym to ogół przedsięwzięć dowódcy, sztabu i podwładnych dowództw. Prowadzą one do zrozumienia sytuacji oraz opracowania planu w celu osiągnięcia przypisanych efektów/ zadań/ obiektów, służących wykonaniu misji⁹. Planowanie to ściśle uporządkowany proces składający się z siedmiu kroków przedstawionych na rysunku 1.

⁸ Ibidem, s. 4-5.

⁹ APP-28 *Tactical Planning*...op.cit., s. 1-1.



Rys. 1. Proces planowania na poziomie taktycznym

Źródło: APP-28 Tactical Planning for Land Forces, Ed. B, March 2024, s. 1-9.

Jednakże przedmiotem niniejszego artykułu nie jest proces planowania sam w sobie. Ze względu na swoją złożoność mógłby on stanowić odrębny temat dalszych rozważań. Autor na tym etapie skupi się na kroku 4 – analizie wariantu (*Course of Action Analysis – COA Analysis*), ponieważ to w tym miejscu podczas planowania należy identyfikować mierniki oceny prowadzenia działań. Wypracowuje się je w czasie analizy wariantu, szczególnie w czasie symulacji¹⁰. Zgodnie z procedurami NATO analiza wariantu może być przeprowadzona przy użyciu różnych technik: indywidualnego rozpatrzenia (*mentally by the commander or one of the staff officers*), rozważania na głos (*think out loud*), symulacji procedurą gry wojennej (*war gaming*), z wykorzystaniem symulacji komputerowej (*computer simulations*) lub porównania potencjału (*combat power/combat effectiveness comparison*)¹¹.

Symulacja to próba identyfikacji przyszłych wydarzeń zgodnie z formułą: akcja – reakcja – przeciwoakcja. Stanowi swoiste przewidywanie przebiegu działań bojowych na podstawie własnych planów i oczekiwanego działania przeciwnika. Wykorzystywana jest do wnioskowania w zakresie przebiegu działań i procesów w czasie, a jej celem jest uzyskanie i wskazanie zakładanego efektu. Podczas symulacji wykorzystywane zostają sprzężenia przyczynowo-skutkowe, które są decydujące w procesie dowodzenia i podejmowania racjonalnych decyzji.

¹⁰ ATP-3.2.2 Command and Control..., op.cit., s. 4-4.

¹¹ APP-28 Tactical Planning..., op.cit. s. 3-19.

Dlatego najważniejszym elementem symulacji jest realizm, uwzględnienie rzeczywistych warunków prowadzenia działań oraz bezstronność¹².

Wargaming jest narzędziem przeznaczonym do rozważania i ulepszania wariantu działania – COA. Powinno być ono wykorzystywane, gdy tylko pozwala na to czas, w celu: oceny potencjału COA do realizacji misji w kontekście przewidywanego przeciwdziałania przeciwnika i jego różnych COA; zidentyfikowania i skorygowania niedociągnięć. Jednak prawdziwą wartością jest zdolność do umożliwienia dowódcy i sztabowi wizualizacji przebiegu operacji i uzyskania wglądu w zdolności i działania przeciwnika, a także warunki w środowisku operacyjnym. *Wargaming* powinien również pomóc w identyfikacji: niezbędnych środków koordynujących, potencjalnych zagrożeń i szans, które mogą napędzać potrzebę oddziałów/pododdziałów i sekwencji w celu przeciwdziałania lub wykorzystywania takich sytuacji, a także decydujących warunków (i ich skutków) dla dowódcy do podjęcia działań. Ponadto *wargaming* synchronizuje wspólne elementy operacji. Idealnie byłoby, gdyby każdy COA sił własnych był rozgrywany w porównaniu z „najbardziej prawdopodobnymi” i „najbardziej niebezpiecznymi” COA przeciwnika. Chociaż *wargaming* przynosi wiele korzyści, należy zauważyć, że może być kosztowny, wymagać dużego nakładu pracy i czasu¹³.

Należy podkreślić, że powyższa analiza odnosi się do gotowego produktu – wariantu działania (COA). Z założenia pomiar dokonywany jest w stosunku do zadań, te zaś wypracowane są w ramach analizy zadania – krok 2a, analiza rozkazu (*orders analysis*). Zgodnie z opisaną procedurą dowódca i jego sztab, analizując rozkaz przełożonego, wypracowują zadania sprecyzowane (*specified tasks*), wynikowe (*implied tasks*) i zasadnicze (*essential tasks*), wnioski z oceny zmiennych misji w układzie fakty/założenia (*facts/assumptions*)¹⁴ oraz wnioski/rekomendacje (*deduction-recommendation*) – w oparciu o wieloaspektową analizę misji i środowiska, tzw. METT-TC (*Mission, Enemy, Terrain and weather, Troops and support available, Time available, Civil considerations and informational considerations*)¹⁵. To one stanowią punkt odniesienia do wypracowania zadań dla jednostek podległych i docelowo to one są podstawą pomiaru. Te wyniki muszą zostać włączone do następnego kroku zgodnie z procedurą – ocena i porównanie wariantu działania. Jeśli podczas oceny można potwierdzić ustalenia jako wnioski, czyli potwierdzone fakty, można je dołączyć do planu synchronizacji¹⁶.

IDENTYFIKACJA I WYPRACOWANIE MIERNIKÓW PROWADZENIA DZIAŁAŃ

Historyk wojskowości Trevor Nevitt Dupuy (T.N. Dupuy) jest autorem metody ilościowej oceny analizy historycznych danych bojowych (*Quantified Judgment Method of Analysis of Historical Combat Data*). To pełny tytuł metodologii analitycznej, którą opracował

¹² Z. Redziak, *Praca komórki operacyjnej na stanowisku dowodzenia*, wyd. ASzWoj, Warszawa 2016, s. 149.

¹³ AJP-5 *Allied Joint Doctrine for the planning of operations*, Ed. A, Ver. 1, February 2019, s. 4-23, 4-24.

¹⁴ APP-28 *Tactical Planning...*, op.cit., s. 2-7, 2-9.

¹⁵ Zob. FM 5-0 *Planning and Orders Production*, November 2024, s. 5, 98, 151, 166; ATP-3.2.2 *Command and Control...*, op.cit., s. 3-7, 3-10.

¹⁶ AJP-5 *Allied Joint Doctrine...*, op.cit., s. 4-30.

i doskonalił. Znaczną jej część stanowi długie, choć relatywnie proste równanie matematyczne, które nazywa się modelem oceny ilościowej (Quantified Judgment Model – QJM)¹⁷. Autor tej metody na podstawie własnych doświadczeń wojskowych przyjął założenie, że wynik bitwy należy oceniać na podstawie trzech różnych, niemal intuicyjnych ocen: (1) wykonania misji przeciwnika, zgodnie z przydziałem lub przewidywaniami, (2) skuteczności uczestników w odniesieniu do przestrzeni – zdolności atakującego do zdobycia terenu i zdolności obrońcy do utrzymania terenu; oraz (3) skuteczności strat, obejmującej porównanie strat poniesionych przez siły w ich własnym początkowym systemie walki, jak również strat poniesionych przez wroga. Koncepcja tych miar skuteczności (MOE) lub kryteriów wydajności (MOP) w określaniu wyników historycznego zaangażowania jest dość prosta, natomiast jej zastosowanie zdaniem T.N. Dupuya to zupełnie inna sprawa. Podkreśla on, że jak dotąd nikt nie próbował opracować systemu kwantyfikacji wyników bitewnych¹⁸. Dość jeszcze uboga literatura w zakresie kwantyfikowania działań taktycznych wskazuje, że jest to niezmiernie trafna i wciąż aktualna ocena, ponieważ jak powyżej wspomniano rozważania tego typu w dużej mierze prowadzone są na wysokim poziomie uogólnienia i wciąż pozostają w sferze teoretycznej.

T.N. Dupuy skupiał się na ocenie historycznych bitew, co miało zaprowadzić go do efektu, jakim miała być zdolność przewidywania wyników przyszłych bitew. Niemniej kryteria, jakimi się posługiwał, doskonale wpisują się w rozumiane współcześnie mierniki oceny prowadzenia działań. Wskazują na jedne z tych obszarów, które skutecznie można wykorzystać do identyfikacji mierników. O ile w prosty sposób możemy wypracować mierniki służące ocenie przestrzennej efektywności misji czy też zakładanych strat, o tyle wskazuje się, że najtrudniejszym ze wskazanych powyżej mierników jest ocena stopnia osiągnięcia celu/ wykonania misji.

Zdaniem T.N. Dupuya należy dokonać zasadniczo subiektywnego osądu w oparciu o wagę, jaką przypisuje się – w dużej mierze sprzecznym – poglądom na temat zaangażowania oraz tego, co donoszą i jak dowodzą przeciwne dowództwa. Po pewnych eksperymentach szybko stało się jednak oczywiste, że doświadczeni historycy wojskowości mogliby całkiem konsekwentnie zgadzać się co do subiektywnej oceny wartości wykonania misji w skali od 1 do 10¹⁹. Z tych ocen wyprowadzono miary czynników misji przedstawione przez T.N. Dupuya w formie tabeli poniżej (tab. 2).

Tab. 2. Czynniki misji

	Range	Normal
Complete accomplishment of the mission, a weight of	7-10	8
Substantial, relatively satisfactory, accomplishment	5-7	6
Partial, less than satisfactory, accomplishment	3-5	4
Little achievement of the mission	1-3	2

Źródło: T.N. Dupuy, *Numbers, predictions and war: using history to evaluate combat factors and predict the outcome of battle*, New York 1979, s. 231.

¹⁷ Dupuy T.N., *Numbers, predictions and war: using history to evaluate combat factors and predict the outcome of battle*, New York 1979, s. IX.

¹⁸ Ibidem, s. 47-48.

¹⁹ Ibidem.

Tabela ma postać ogólną i mogłaby stanowić efekt końcowy oceny prowadzonych działań. Należy zwrócić uwagę, że jest to subiektywna ocena, a przypisanie wagi zależy od środka decyzyjnego. Wartym podkreślenia jest również zastosowanie podziału na czynniki misji (*mission factors*). Stosując taki tok rozumowania współcześnie, można przyjąć podział na funkcje połączone (*joint functions*) jako punkt wyjścia do identyfikowania mierników w określonych obszarach, tj. dowodzenie, rozpoznanie, manewr, siła ognia, informacja, współpraca cywilno-wojskowa, zabezpieczenie, ochrona wojsk²⁰. Te czynniki jednostkowo stanowiłyby mierniki efektywności (MOE), natomiast rozważane wspólnie mogłyby stanowić podstawę do oceny stopnia wykonania całej misji jako miernik powodzenia (MOP). Taki podział w odniesieniu do zidentyfikowanych zadań podczas analizy otrzymanego zadania oraz w odniesieniu do wymagań informacyjnych i wytycznych dowódcy stanowiłby bazę do wypracowania mierników oceny prowadzenia działań. Ten i inne kierunki badań zostaną szerzej opisane w dalszej części artykułu.

Na podstawie dotychczasowych rozważań wiemy już, kiedy i gdzie identyfikować mierniki. Kolejnym krokiem będzie ich identyfikacja i wypracowanie w zależności od sytuacji i zadania, jakie dana jednostka analizuje. Opracowania takie jak T.N. Depuya mogą stanowić doskonałe źródło do identyfikacji nie tylko mierników, ale i procedur, które po dostosowaniu do współczesnych wymagań mogłyby stanowić pomocne narzędzie w procesie planowania. Literatura stanowi zatem pierwotne źródło identyfikowania mierników.

Wzbogacając czy raczej zawężając obszary funkcyjne o dostępne normy szkoleniowe, tworzymy kolejne doskonałe źródło do wypracowania mierników. Sposób identyfikacji i wypracowania mierników może być różny w zależności od wyszkolenia sztabu, złożoności zadania, czasu, jakim dysponujemy na planowanie itp. Niemniej celowym byłoby stworzenie bazy danych jako źródła pozyskiwania danych do wypracowania mierników podczas planowania, aby skrócić czas na ich identyfikację, a skupić się na ich zastosowaniu.

W obszarze norm szkoleniowych mamy do czynienia z szerokim spectrum potencjalnych wskaźników. Mogą one dotyczyć manewru i/lub potencjałów, mogą wskazywać ramy czasowe i przestrzenne, mogą być również podzielone funkcjonalnie, co korespondowałoby z odejściem od izolowanego wykorzystania specjalistów rodzajów wojsk na korzyść wspomnianych wcześniej funkcji połączonych.

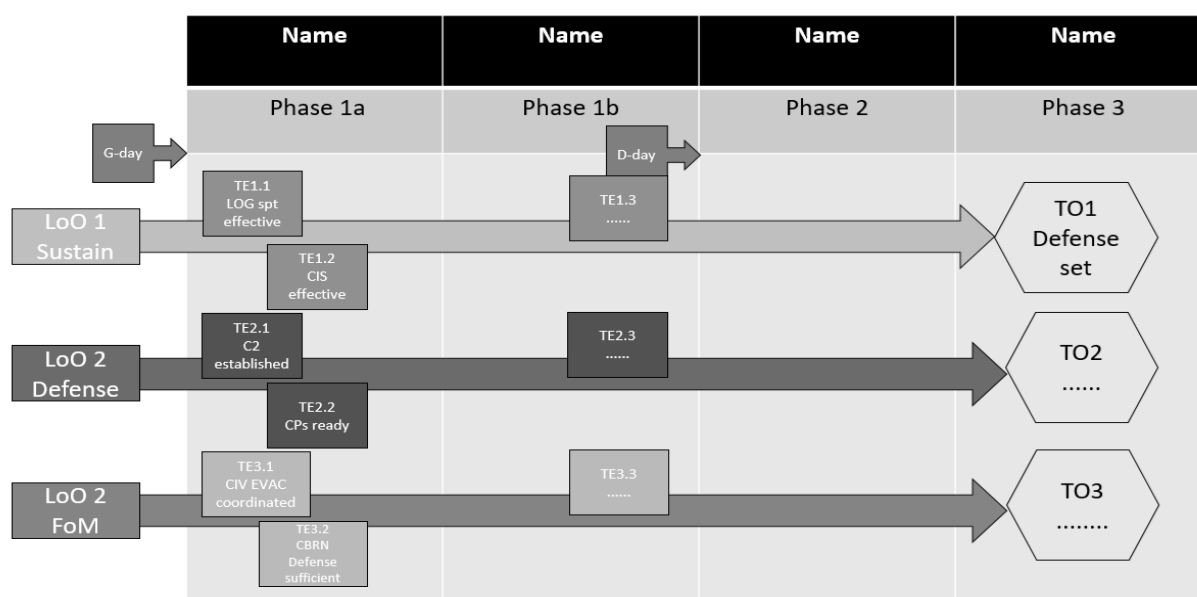
Rozpatrując proces identyfikowania mierników, można się skupić na dostępnej literaturze kalkulacyjnej, prostych kalkulatorach xls oraz systemach symulacji i pomiaru wyników działania. W tym zakresie można wykorzystać znane powszechnie metody statystyczne. Sam proces identyfikowania i wypracowania mierników oceny możemy oprzeć o kilka najistotniejszych punktów. Po pierwsze – *wargaming*. Jak wspomniano wcześniej, to podczas symulacji następuje wypracowanie, a raczej dopracowanie (udoskonalenie) działań/mierników wydajności i efektów/mierników skuteczności sformułowanych przez personel oceniający²¹. Pytanie,

²⁰ APP-28 Tactical Planning..., op.cit., s. 1-3.

²¹ AJP-5 Allied Joint Doctrine..., op.cit., s. 4-30. Zob. D-5(A) Doktryna planowania operacji, Centrum Doktryn Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2024, s. 90-92.

jakie należy sobie zadać, to w jaki sposób wykorzystać mierniki podczas symulacji. Gdy sekwencja działania się kończy, należy zwrócić uwagę, ile czasu dane działanie będzie trwało, kiedy zostaje uznane za zrealizowane właściwie. Odpowiedzi mogą być dwojakie: precyzyjne, przy właściwym sprecyzowaniu i rozumieniu MOE i MOP, i zasilane z różnych źródeł (normy taktyczne, książki kalkulacyjne, systemy komputerowe i inne) lub bardziej elastyczne, czyli dostosowywane do sekwencji, ale też zależne od wyszkolenia sztabu, dostępnego czasu itp.

Po drugie, wychodząc z założenia, że mierniki stanowią swoiste punkty decyzyjne, a obszary, w których je definiujemy, odpowiadają funkcjom połączonym, nakreśla się nam pewien ogólny schemat działania w zakresie wypracowania mierników. W tym miejscu nie może zabraknąć informacji na temat projektu operacji (*Operation Design – OPS Design*), który zapewnia warunki do wstępnej i szczegółowej analizy środowiska walki w ramach wypracowanego schematu. OPS Design przedstawia wielofunkcyjny (*cross-functional*) sposób przechodzenia przez fazy operacji w kierunku jej celów. Projekt organizuje warunki i efekty, które należy spełnić, oraz krytyczne zdarzenia i zadania, które należy osiągnąć w określonych liniach operacyjnych (*Line of Operation – LoO*). W każdej linii operacyjnej definiowane są efekty taktyczne (*Tactical Effect – TE*) oraz obiekty taktyczne (*Tactical Objective – TO*), które zostają poddane analizie, stanowiąc źródło identyfikacji mierników oceny pod kątem osiągnięcia celu danej fazy, a następnie operacji. Poniżej zaprezentowano przykład schematu OPS Design.



Rys. 2. Schemat Operations Design

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez OPSA (Operations Assessment) J5 / MNC NE (Multinational Corps North-East)

Następnie są one skrupulatnie zgromadzone i przypisane do odpowiednich linii operacyjnych, efektów taktycznych, aby ostatecznie dać obraz obiektów taktycznych do osiągnięcia.

Po trzecie, tak powstały dokument jest punktem wyjścia do opracowania *Planu zbierania danych* (*Data Collection Plan – DCP*), który służy do śledzenia (zastosowania) wypracowanych mierników w kontekście postawionych zadań i celów w trakcie kierowania działaniami.

ZASTOSOWANIE MIERNIKÓW PROWADZENIA DZIAŁAŃ

Problem skuteczności oraz efektywności działań decyzyjnych jest jednym z podstawowych we współczesnych rozważaniach nad warunkami sprawności decyzji podejmowanych w wielu sytuacjach empirycznych²². Proces zbliżania się do rozwiązania w postaci budowania modelu decyzyjnego jest niezwykle czasochłonny i trudny. Niemniej podejście integracyjne, która pozwala na umiejscowienie rozważań nad działaniami decyzyjnymi w szerszym kontekście badań systemowych, wydaje się pożyteczne, a nawet pożądane²³.

Aby stworzyć pewien model postępowania, należy odwołać się do celu oraz narzędzi, które mają służyć osiągnięciu założonego efektu. Odnosząc się do problematyki niniejszego artykułu, celem jest usystematyzowanie wiedzy w zakresie mierników prowadzenia działań w kontekście ich wykorzystania podczas procesu decyzyjnego. Idąc dalej, podejście systemowe wskazuje na podjęcie próby wypracowania narzędzia wsparcia decyzji w oparciu o wykorzystanie wcześniej wypracowanych mierników. Jak wskazano wyżej, identyfikacja mierników to proces wielokryterialny, wielofunkcyjny. Stąd tak istotne jest rozumienie tego procesu przez pryzmat nie tylko celu/efektu, ale również w oparciu o funkcje połączone.

Zastosowanie mierników prowadzenia działań następuje w czasie kierowania działaniami. Odchylenia to różnice między rzeczywistą sytuacją podczas operacji a prognozą sytuacji w tym czasie. Personel odpowiedzialny za łączność i komunikację (*Communication and Information System* – CIS) przedstawia odpowiednie informacje we wspólnym obrazie operacyjnym, który podkreśla istnienie odchylenia. Sztab wykorzystuje obiektywne i subiektywne kryteria do oceny wspólnego obrazu operacyjnego w celu określenia istnienia odchylenia, znaczenia odchylenia i ich wpływu na część planu. W razie potrzeby sztab aktualizuje swoje szacunki i przedstawia dowódcy wariant działania, który kieruje niezbędnymi działaniami celem wykorzystania okazji lub przeciwdziałania zagrożeniom dla misji. Jeśli ocena nie wykaże istotnych odchylenia, dowódca może wykonać normalne procedury, aby przywrócić operację do planu²⁴.

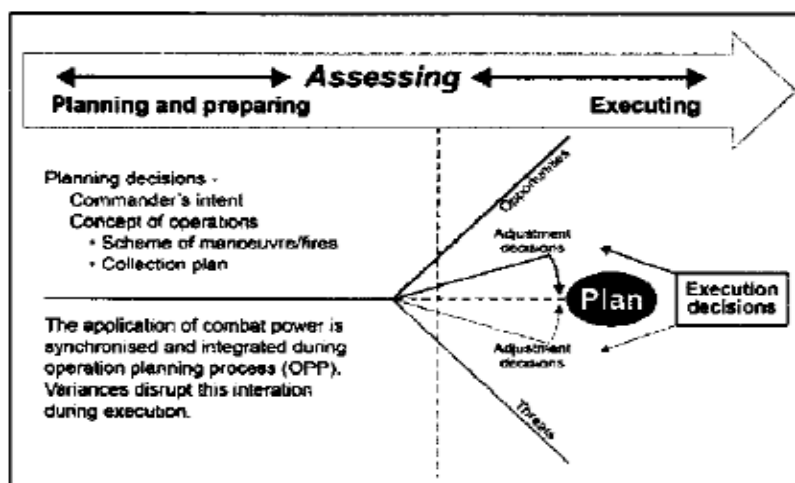
Istnieją dwie formy odchylenia. Pierwszą jest nieoczekiwane zagrożenie dla realizacji misji lub sił. Gdy zostanie rozpoznane, dowódca musi dostosować plan, aby przeciwdziałać przewadze wroga i przywrócić przewagę własnych sił lub skuteczniej realizować misję. Szansa – jako druga forma odchylenia – pojawia się w wyniku odniesienia nieoczekiwanego sukcesu nad nieprzyjacielem. Po jej rozpoznaniu dowódca powinien zmienić plan (choć koncepcja i intencje mogą pozostać takie same), aby wykorzystać tę okazję, jeśli może to zrobić bez narażania realizacji misji lub ponoszenia niedopuszczalnego ryzyka. Oceniając różne sytuacje, należy zidentyfikować szanse i zagrożenia na czas, aby móc skutecznie reagować. Ocena powinna pomóc dowódcy i sztabowi zidentyfikować i przewidzieć możliwości przejęcia, utrzymania i wykorzystania inicjatywy, w tym – wprowadzenia planu alternatywnego²⁵.

²² S.J. Sokołowski, *Decyzja a działanie*, wyd. MON, Warszawa 1975, s. 5.

²³ Ibidem.

²⁴ ATP-3.2.2 *Command and Control...*, op.cit., s. 4-5.

²⁵ Ibidem, s. 4-6.



Rys. 3. Rozpoznanie odchylen od planu

Źródło: ATP-3.2.2 *Command and Control of Allied Land Forces*, Ed. B, December 2016, s. 4-6.

Jak zaznaczono w poprzednim rozdziale, punktem wyjścia do prowadzenia oceny operacji jest *Plan zbierania danych* (*Data Collection Plan* – DCP). To główny dokument, w którym zebrano i zaszeregowano zidentyfikowanie mierniki. Służy również do systematycznego porównywania wartości przypisanych do mierników, co w konsekwencji prowadzi do oczekiwanej oceny realizacji bieżącej sytuacji. DCP najczęściej przybiera postać obszernej tabeli sporządzonej w Excelu, która zawiera takie elementy jak: warunki decydujące (*Decisive Conditions* – DC), efekty operacyjne (*Operational Effects* – OE), zadania taktyczne (*Tactical Task* – TT), poszczególne fazy operacji, metrykę określającą przypisanie miernika do MOE lub MOP, częstotliwość dokonywanej oceny/pomiaru wyrażoną najczęściej jako 48h lub 96h, zidentyfikowane mierniki w sprecyzowanej postaci oraz przypisaną wartość dla każdego z nich – i kolejno można w niej odnaleźć kolumny dla określenia trendu dla MOE/MOP, następnie dla efektu/zadania taktycznego oraz szacunkową wartość miernika w określonym czasie.

Tabelę DCP można kształtować dowolnie i dostosować do potrzeb określonego dowództwa oraz prowadzonej operacji. W Dowództwie Wielonarodowego Korpusu Północny-Wschód (*Multinational Corps North-East* – MNC NE) tabela ma postać rozbudowaną, a wartości przypisane są procentowo. Dodatkowo określa się wartości preferowane, akceptowalne i nieakceptowalne, co pomaga na bieżąco śledzić trendy i przewidzieć kierunki ewentualnych zmian w planie, tym samym wskazując dowódcy ewentualne zagrożenia lub możliwości²⁶.

Wynikiem prowadzonej analizy z dokumentu opisanego powyżej jest podsumowanie w formie oceny operacji (*operation assessment*). Ocena ta najczęściej sporządzona jest w formie

²⁶ Przedstawione treści odnoszą się do danych pozyskanych z OPSA (Operations Assessment), komórki znajdującej się w J5 Dowództwa Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego. OPSA we współdziałaniu z innymi komórkami Zarządów jest odpowiedzialna za prowadzenie bieżącej oceny operacji, a DCP jest dokumentem stworzonym na podstawie funkcji połączonych z udziałem Zarządów za nie odpowiedzialnych.

obrazowej (np. z wykorzystaniem Power Pointa) i jest przedstawiana dowódcy. Ocena najczęściej kończy się wydaniem raportu oceny (*assessment report*) w formie dokumentu Word²⁷.

PROJEKT TAKTYCZNY I INNE KIERUNKI BADAŃ

Sztuka operacyjna to ramy koncepcyjne leżące u podstaw planowania i prowadzenia operacji. Obejmuje koncepcje projektowania operacji i zarządzania operacjami. Ma na celu wyjaśnianie sytuacji, ocenę szans i zagrożeń, wspieranie działań, które stale zyskują przewagę, oraz dostarczanie logicznych rozwiązań złożonych problemów. Umożliwia ona szczegółowe planowanie i pisanie przez personel praktycznych rozkazów (planów)²⁸. Wymaga szerokiej wizji, zdolności przewidywania oraz umiejętności planowania, przygotowania, wykonania i oceny.

Dowódca ponosi odpowiedzialność za planowanie i prowadzenie operacji. Aby wydawać skuteczne wytyczne, musi być w stanie odsunąć się od szczegółowego planowania, aby nakreślić szerszy kontekst, określić cele i priorytety, zidentyfikować szanse i zagrożenia oraz sformułować pomysły operacyjne, które zmaksymalizują skuteczność, zdolność reagowania i elastyczność sił. Dowódcy są wspierani przez swoje sztaby, które przeprowadzają szczegółowe planowanie i oceny²⁹.

Przełożenie pewnych założeń z poziomu operacyjnego na poziom taktyczny wymaga skoordynowanych działań oraz przemyślanych rozwiązań. Planowanie to proces sam w sobie złożony i niewiarygodnie istotny. Już Dwight D. Eisenhower stwierdził: „w przygotowaniach do bitwy zawsze dochodziłem do wniosku, że plany są bezużyteczne, ale planowanie jest niezbędne”³⁰. Podążając za tą myślą, można przyjąć, że zdecydowanie większy nacisk należy kłaść na sam proces planowania aniżeli na jego produkt.

W odniesieniu do sztuki operacyjnej i myślenia operacyjnego należy podkreślić, że jedno i drugie wymaga zachowania równowagi między projektowaniem a planowaniem oraz umiejętności szybkiego uczenia się i adaptowania do zachodzących zmian. Dynamicznie wzrastająca odmienność i złożoność środowiska walki spowodowała, że dowódcy i sztaby muszą z jednej strony mierzyć się z nowymi wyzwaniami, a z drugiej – stawić czoła nowym koncepcjom planowania. Coraz większą wagę w procesie projektowania ma zgłębianie problemu i jego kontekstu³¹. Poruszana kwestia dotyczy planowania operacyjnego, ale można postawić pytania: Czy proces planowania nie jest w istocie tak samo ważny na niższych poziomach? oraz: Czy nie należy rozważać go w szerszym horyzoncie, choćby po to, aby ująć całą jego złożoność?

Projektowanie jest procesem koncepcyjnym, którego celem jest zrozumienie istoty problemu. Na początkowym etapie poświęca się więcej czasu na sformułowanie problemu

²⁷ Z uwagi na stosowane treści oraz klauzulę przykładowe dane z OPSA nie mogą zostać umieszczone w niniejszej publikacji.

²⁸ *AJP-5 Allied Joint Doctrine...*, op.cit., s. 1-1.

²⁹ Ibidem, s. 1-2.

³⁰ P. Paździorek, *Wojskowa myśl operacyjna w konfliktach zbrojnych przełomu XX i XXI wieku*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 231.

³¹ Ibidem, s. 232.

w szerokim ujęciu, dostarczając jednocześnie lepszych podstaw do szczegółowego planowania. Projektowanie w ujęciu systemowym przedstawiane przez Johna Schmitta, amerykańskiego konsultanta wojskowego, postrzegane jest jako „ustalenie problemu – jego umiejscowienie, zidentyfikowanie i sformułowanie. Podkreśla ono przyczynę, strukturę i odpowiednią dynamikę – w taki sposób, że wyłania się właściwe podejście służące rozwiązaniu problemu”³².

Aby w sposób jasny przedstawić różnicę między planowaniem a projektowaniem operacyjnym, należy wskazać, że planowanie służy do zdefiniowania i wyartykułowania rozwiązania problemu w formie opracowanych produktów, natomiast projektowanie operacyjne skupia się na zrozumieniu charakteru problemu i szerszego kontekstu, w jakim jest osadzony. Jeśli pójdziemy dalej i przyjmiemy, że celowość jest jedną z decydujących zasad wojny, uznamy za zasadne stwierdzenie, że właściwe zdefiniowanie, a następnie zrozumienie problemu, który wymaga rozwiązania, stanowi o istocie projektowania operacyjnego jako najbardziej decydującego elementu w procesie planowania. Jeżeli zatem podstawy projektowania są niepełne lub wadliwe, to powstanie planu będzie z dużym prawdopodobieństwem skazane na niepowodzenie³³. Stąd pojawia się uzasadniona potrzeba wykorzystania podejścia systemowego w odniesieniu do procesu planowania również na poziomie taktycznym, na którym złożoność środowiska walki jest również duża, a cały wachlarz czynników wpływających na wykonanie zadania nie mniej rozwinięty.

Koncepcja przeniesienia projektowania operacyjnego w formie projektu taktycznego (*tactical design*) na niższe poziomy dowodzenia staje się w tym kontekście zasadna. Swoiste przełożenie projektu operacyjnego na projekt taktyczny może dotyczyć bardziej złożonych zadań. Zgodnie z dokumentem doktrynalnym (NATO standard) projekt operacyjny/taktyczny jest wyrazem wizji dowódcy dotyczącej przekształcenia ogólnego, niedopuszczalnego stanu w szereg akceptowalnych warunków. Odbyna się to poprzez ustanowienie wzdłuż linii operacyjnych decydujących warunków, prowadzących do osiągnięcia celów wspierających cele wyższego poziomu i stan końcowy NATO³⁴.

Taktyczny projekt lądowy na poziomie komponentu nie zawsze jest koniecznością. Jednak im bardziej złożona operacja, tym większa potrzeba posiadania takiego projektu, zagnieżdżonego w projekcie operacyjnym. Podczas planowania projekt taktyczny pomaga w sekwencjonowaniu operacji i identyfikowaniu punktów decyzyjnych, a także wspiera szacowanie wymagań dotyczących sił/zdolności, łącząc zadania z efektami taktycznymi lub decydującymi warunkami. Pozwala to na utworzenie oddziałów do listy zadań i umożliwia oszacowanie siły/zdolności. Ponadto zapewnia wspólną podstawę do opracowywania wariantu działania i misji podległych jednostek. Podczas realizacji – pozwala na ocenę postępów i udoskonalanie planów w celu radzenia sobie z przewidywanymi (plan oddziału i sekwencje) i nieprzewidywanymi zdarzeniami³⁵. W tym

³² J. Schmitt, *A Systematic Concept for Operational Design*, U.S.MC Warfighting Laboratory, http://www.mcwl.usmc.mil/file_download.cfm?filesource+c:%5CMCWL-Files%5CC_P%5CSchmittDesignv1_0_with_Bibliography.pdf (17.12.2024).

³³ P. Paździorek, *Wojskowa myśl operacyjna...*, op.cit., s. 237.

³⁴ *APP-28 Tactical Planning...*, s. C-6.

³⁵ *Ibidem*.

kontekście może być w sposób efektywny wykorzystowany za pomocą wypracowanych mierników, które pozwolą na bardziej szczegółową analizę pod kątem nie tylko oceny postępów, lecz także ukierunkowania działań w pożądanym kierunku.

Obok projektu taktycznego, interesującym kierunkiem badań wydaje się problematyka wypracowania mierników w odniesieniu do procedury dowodzenia (*Troop Leading Procedure* – TLP) na niższych szczeblach organizacyjnych. TLP to dynamiczny proces wykorzystywany przez dowódców „małych jednostek” do analizy misji, opracowania planu i przygotowania operacji. Dowódcy drużyny, plutonów i kompanii nie posiadają formalnych sztabów i używają TLP do planowania i przygotowywania operacji. Nakłada to odpowiedzialność za planowanie głównie na dowódcę, który ma do pomocy kluczowych liderów, takich jak oficerowie wykonawczy (*Execution Officer* – XO), pierwsi sierżanci, obserwatorzy, zaopatrzeniowcy i inni specjaliści w jednostce. TLP umożliwia dowódcom „małych jednostek” zmaksymalizowanie dostępnego czasu planowania podczas opracowywania planów i przygotowywania swoich elementów do operacji. TLP składa się z ośmiu kroków. Ich sekwencja nie jest sztywna. Liderzy modyfikują ją w zależności od misji, sytuacji i dostępnego czasu³⁶.

Jak słusznie zauważa Ł. Machna, w pododdziałach wojsk zmechanizowanych, zmotoryzowanych i czołgów do szczebla kompanii to dowódca samodzielnie realizuje proces dowodzenia. Może korzystać z doświadczenia i wiedzy podwładnych, niemniej to on jest odpowiedzialny za podjęte decyzje na każdym etapie dowodzenia³⁷.

Autor podejmuje próbę opisu czynności, jakie powinien wykonywać dowódca „niższych szczebli dowodzenia” podczas planowania działań. Interesującym kierunkiem rozwoju byłoby uzupełnienie tych rozważań o dodatkowe czynności wpierające proces planowania. Analiza samej potrzeby identyfikowania mierników na tych szczeblach i korzyści, jakie może przynieść wykorzystanie tego narzędzia, może stanowić odrębny obszar badań, który – *de facto* – mógłby zakończyć się wydaniem nowego podręcznika dla dowództw i sztabów niższego szczebla organizacyjnego na poziomie taktycznym.

Kolejny kierunek badań, który warto wziąć pod uwagę, to proces połączenia wypracowania mierników z symulacją (*Wargaming* – WG) jako metoda analizy wariantu działania wojsk własnych. Literatura doktrynalna wskazuje wszakże, że identyfikacja mierników następuje w czasie planowania, szczególnie podczas symulacji, i służy do oceny wariantów działania. Jednak nie określa procedury i sposobu jej realizacji. Symulacja stwarza dowódcy warunki do określenia, w jaki sposób najlepiej wykorzystać własne mocne strony, z jednej strony konfrontując je z krytycznymi słabościami przeciwnika, a z drugiej – chroniąc własne. Symulacja zapewnia narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji, które w sposób znaczący ułatwiają przejście do bieżącej sytuacji oraz jej późniejszą realizację³⁸. Takimi narzędziami są m.in.

³⁶ FM 5-0 *Planning and Orders...*, op.cit., s. 11 (149-154).

³⁷ Ł. Machna, *Procedury dowodzenia pododdziałem. Planowanie i organizowanie działań na szczeblu drużyna-pluton-kompania*, wyd. AWL, Wrocław 2019, s. 7.

³⁸ M. Santacroc, *Planning for planners. Joint Operation Planning Process (JOPP)*, USA 2013, s. XVII-15.

tabela synchronizacji i matryca wsparcia decyzji. Zwraca się również uwagę na wykorzystanie nowoczesnych technologii, które mogą wspierać ocenę poprzez zautomatyzowane monitorowanie krytycznych wskaźników sukcesu, identyfikowanie odchyleń od oczekiwań, przewidywanie skali zmian i porównywanie wydajności z oczekiwaniami³⁹. Rozwój symulacji jako metody analizy wariantu nie jest rzeczą nową, literatura określa podstawowe ramy samego procesu, reguły, wymagania i techniki oraz determinuje zadania dla sztabu, natomiast zaimplementowanie do niej określonej procedury identyfikowania i wykorzystania mierników oceny prowadzenia działań to kierunek, który otwiera zupełnie nowe możliwości.

Decision Support Matrix (DSM) – pierwszy projekt szablonu wsparcia decyzyjnego (*Decision Support Template* – DST) oraz matrycy wsparcia decyzyjnego (*Decision Support Matrix* – DSM) powinien być wytworzony w czasie symulacji. Punkty decyzyjne oraz docelowe obszary zainteresowania po raz pierwszy powinny znaleźć się w pierwszym szkicu DST. W miarę udostępniania kolejnych informacji o wojskach własnych oraz przeciwnika, DST i DSM mogą ulec zmianie⁴⁰. DSM najczęściej występuje w formie tabelarycznej, zawiera kluczowe zdarzenia, indykatory, ramy czasowe oraz reakcję (opcję) na zdarzenia. Taki układ DSM stwarza warunki do wykorzystania matrycy w celu identyfikowania mierników oceny prowadzenia działań.

Identyfikowanie „innych” mierników i mierzenie czynności niejasnych, to następny kierunek, który może przysporzyć wiele pytań oraz kontrowersji. Czy można zmierzyć wszystko? Jeśli tak, to jaką cechą parametryzacji przyjąć? Czy kwantyfikowanie oparte na subiektywnym podjęciu jest miarodajne? Te i wiele innych pytań nadal pozostaje bez odpowiedzi, jednocześnie stwarzając obszarne pole do dalszych rozważań.

Comapaign Assessment Tool (CAT), czyli narzędzie oceny kampanii. CAT został zaprojektowany zgodnie z *NATO Operations Assessment Hand Book* (NOAH) i umożliwia asesorum przygotowanie planu oceny i planu zbierania danych (DCP) w ścisłej koordynacji z twórcami wiedzy i planistami. Ta kluczowa cecha zapewnia spójność procesu planowania i pomaga w walidacji planu. Podczas fazy wykonawczej CAT przetwarza dane z oceny i pomaga asesorum doradzać dowódcom na temat bieżących postępów wzdłuż linii operacyjnych, ustanowienia DCs i osiągnięcia celów. Oblicza również potencjalne trendy opisane w NOAH⁴¹. Jest to element planowania na poziomie operacyjnym, który wart jest uwagi w dalszych rozważaniach na temat transformacji części założeń na poziom taktyczny.

Te i inne kierunki badań mają prowadzić do poszerzania wiedzy na temat kwatyfikowania pola walki, stosownie do szczebla i poziomu działań. Gromadzenie i przygotowywanie danych do rozwijania znanych opracowań lub przygotowanie nowego podręcznika normującego działania, i pokazującego jednocześnie sposób mierzenia wykonania zadania – to wymagające zadanie, które w ocenie autora jest warte, aby je podjąć.

³⁹ P. Harężlak, *Synchronizacja jako element przygotowania działań*, wyd. AszWoj, Warszawa 2017, s. 17-18.

⁴⁰ M. Santacroc, *Planning for planners...*op.cit., s. XVII-12.

⁴¹ *Comprehensive Operations Planning Directive*, Ver. 3.0, January 2021, s. 1-27.

ZAKOŃCZENIE

Od zarania dziejów ludzie obliczali szanse na sukces w przyszłej wojnie na podstawie dostępnych statystyk dotyczących poprzednich wojen. Znajdujemy na to dowody w pismach Sun Tzu (era przedchrześcijańska) oraz w późniejszych pismach takich komentatorów spraw wojskowych, jak Vegetius i Machiavelli. Następnie na początku XIX wieku Jomini i Clausewitz zapoczątkowali nową, bardziej wyrafinowaną erę analizy wojskowej. Nawet ona nie zaspokoila fascynacji analityków wojskowych liczbami i kwantyfikowaniem. Jomini był bardziej zainteresowany wzorcami niż liczbami, a podejście Clausewita do analizy było ogólnie jakościowe i filozoficzne. Jednak troska o ilości jest widoczna w jego stwierdzeniu, które jest najważniejsze w teorii wojskowej od ponad wieku, że: „Obrona jest najsilniejszą formą walki”⁴².

Żaden człowiek nie jest w stanie przewidzieć przyszłości. Najlepsze, co możemy zrobić, to być usatysfakcjonowanymi, że możemy przewidzieć i ocenić obecne trendy w zakresie rozsądnych możliwości. Dla tych, którzy są zainteresowani spojrzeniem w przyszłość prowadzenia operacji lub ponownym spojrzeniem na historyczne „być albo nie być”, kwantyfikowanie może stanowić pomocne narzędzie. Aby jednak rozsądnie poprowadzić ten proces, należy krok po kroku analizować źródła oraz możliwości identyfikacji miarodajnych mierników, które w sposób jednoznaczny przybliżą nas do odpowiedzi na pytanie, czy wykonujemy właściwe zadania oraz czy robimy to właściwie, aby zrealizować zamiar.

Działanie każdego elementu z zakresu struktury i funkcji sił zbrojnych charakteryzuje się dużym stopniem uporządkowania oraz harmonizacji. W celu właściwej koordynacji działań wszystkich elementów struktury systemu działania niezbędne jest identyfikowanie oraz jednoznaczne rozumienie wskaźników operacyjno-taktycznych. Rozwój teorii i praktyki sztuki wojennej wskazuje na konieczność wieloaspektowego poszukiwania rozwiązań problemów, które pojawiają się w procesie kierowania siłami w trakcie działań zbrojnych. Takie ujęcie będzie możliwe do zastosowania tylko wówczas, gdy oparte będzie o jednoznacznie zdefiniowane wartości lub wartości określone w przedziale możliwych wielkości. Wskaźniki dostarczają informacji ze świata realnego. To pozwala na ciągłe monitorowanie, czy założenia wobec struktury procesu są realizowane⁴³.

Mierniki efektywności oraz mierniki powodzenia to podstawowe narzędzia, które w prosty sposób wskazują czynności pozwalające ocenić efektywność przyjętych planów, a co za tym idzie, ocenić na każdym etapie działania, czy zbliżamy się do celu, czy też istnieje potrzeba jego modyfikacji i przyjęcia założeń alternatywnych. Problem polega nie tylko na zrozumieniu, czym są mierniki, skąd je czerpać oraz w którym momencie identyfikować, ale także na zrozumieniu, jakie powinny być i jaka jest metodologia ich zastosowania. Kontrowersje może rodzić

⁴² T.N. Dupuy, *Numbers, predictions and war...*, op.cit., s. 3.

⁴³ K. Krakowski, *Wskaźniki taktyczne wojsk lądowych. Teoria i praktyka działań militarnych*, wyd. AON, Warszawa 2013, s. 4.

subiektywizm ocen, natomiast polegając na wiedzy i doświadczeniu ośrodka decyzyjnego, subiektywne nadawanie wagi określonym kryteriom może mieć swoje uzasadnienie.

Na podstawie dostępnego materiału można odnieść wrażenie, że więcej nie wiadomo, niż wiadomo o miernikach. Co więcej, wiedza ta wymaga zebrania, uzupełnienia i systematyzacji. Na część z tych problemów odpowiedziano w niniejszym artykule, część wymaga głębszych i dalszych analiz. Jest to niezbędne, aby docelowo móc opracować pewną standaryzację w zakresie kategoryzacji mierników, ich identyfikacji i właściwego interpretowania, tak aby stworzyć przydatne narzędzie wsparcia decyzji służące do oceny prowadzenia działań w procesie planowania na poziomie taktycznym.

BIBLIOGRAFIA

- APP-28 Tactical Planning for Land Forces. Ed. B. March 2024.
- ATP-3.2.2 Command and Control of Allied Land Forces, Ed. B. December 2016.
- AJP-5 Allied Joint Doctrine for the planning of operations, Ed. A. Ver. 2. May 2019.
- Baran Andrzej, Przeniosło Eugeniusz, Podlasiński Cezary, Kraszewski Jarosław. 2001. Metodyka procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process). Warszawa: Zarząd Operacji Lądowych – Oddział Szkolenia Dowódców.
- Comprehensive Operations Planning Directive (COPD). Ver. 3.0. January 2021.
- D-5(A) Doktryna planowania operacji. 2024. Bydgoszcz: Centrum doktryn i szkolenia sił zbrojnych.
- DD-3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych. 2006. Warszawa: Dowództwo Wojsk Lądowych.
- Dupuy Trevor. 1979. Numbers, predictions and war: Using history to evaluate combat factors and predict the outcome of battles. New York.
- FM 5-0 Planning and Orders Production. November 2024.
- Haręźlak Piotr. 2017. Synchronizacja jako element przygotowania działań. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- Krakowski Krzysztof. 2013. Wskaźniki taktyczne wojsk lądowych. Teoria i praktyka działań militarnych. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Machna Łukasz. 2019. Procedury dowodzenia pododdziałem. Planowanie i organizowanie działań na szczeblu drużyna-pluton-kompania. Wrocław: Akademia Wojsk Lądowych.
- Nożko Kazimierz. 1993. Maksymy, sentencje i „myśli refleksyjne”. Warszawa.
- Paździorek Przemysław. 2016. Wojskowa myśl operacyjna w konfliktach zbrojnych przełomu XX i XXI wieku. Toruń: Adam Marszałek.
- Redziak Zbigniew. 2016. Praca komórki operacyjnej na stanowisku dowodzenia. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- Santacroce Mike. 2013. Planning for planners. Joint Operations Planning Process (JOPP). USA.
- Schmitt John. A Systematic Concept for Operational Design, U.S.MC Warfighting Laboratory. W http://www.mcw1.usmc.mil/file_download.cfm?filesource+c:%5CMCWLFiles%5CC_P%5CSchmittDesignv1_0_with_Bibliography.pdf.
- Sokołowski Stanisław. 1975. Decyzja a działanie. Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej.