

AUTOR

mjr dypl. Jarosław Małycha

jmalycha@mon.gov.pl

Dowództwo Komponentu Wojsk Specjalnych

OCENA ĆWICZEŃ WOJSK SPECJALNYCH NA PODSTAWIE PRAC ZESPOŁU ANALIZY, OCENY I OMÓWIENIA ĆWICZENIA

*Słowa kluczowe: ćwiczenia, wojska specjalne, technologie informacyjne,
ocena, bezpieczeństwo*

Wprowadzenie

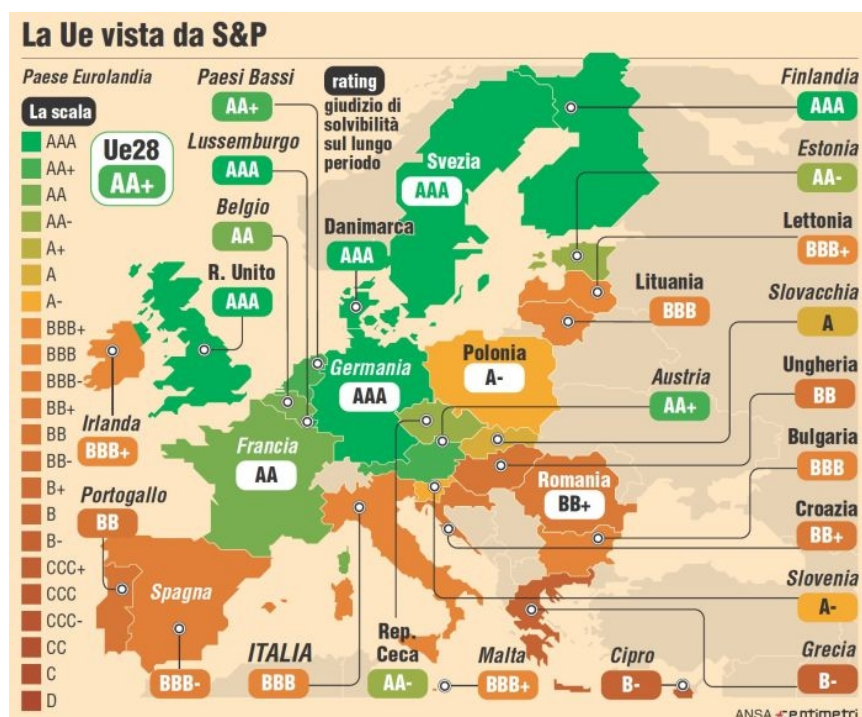
W zamierzchłej historii postępowanie, zachowanie czy działalność człowieka były oceniane przez warunki naturalne, a miarą i wskaźnikiem oceny często było przeżycie w niesprzyjającym środowisku. Ludzka cywilizacja rozwijała się przez szereg stuleci, powstały także sformalizowane systemy oceny działalności. Początkowo mistrz oceniał ucznia, którego brał w termin i uczył zawodu. Oceniał jego wyroby rzemieślnicze czy twórcze podejście do zadania. Dokonywał oceny poprzez swój system wartości, a wyroby ucznia porównywał ze swoimi. Z biegiem czasu wykształtowały się kryteria oceniania – na przykład Cech Rzemiosł Różnych, oceniając ucznia po przeglądzie jego dokonań, wydawał werdykt, uznając ucznia czeladnikiem a następnie po kolejnym egzaminie – mistrzem. Potwierdzano to odpowiednim dokumentem – dyplomem.

Tak więc od dawna próbowano oceniać działalność ludzi, stosując określone sposoby. Ocena określonego przedsięwzięcia stała się warunkiem sine qua non¹ wszelkiego działania. Oceny dokonuje się świadomie na koniec pewnego okresu szkolenia. Warunkuje ona dalsze kształcenie a w konsekwencji rozwój człowieka. Każda szkoła kończyła się egzaminami i świadectwem z ocenami końcowymi. W naszym systemie edukacyjnym egzamin dojrzałości dawał możliwość ubiegania się o naukę w szkołach wyższych czy uniwersytetach.

W dzisiejszych czasach na każdym kroku jesteśmy oceniani, a nasze zachowania i działalność monitorowana. Także my, aby dowiedzieć się, jak

¹ *Sine qua non* (łac., właśc. *condicio sine qua non*, dosł. „warunek bez którego nie”) – warunek konieczny, nieodzowny, konieczne i niezbędne działanie, stan lub składnik. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza SA, Warszawa 2000.

działa określony system, struktura organizacyjna, sprzęt czy ludzie poddajemy ich działanie ocenie. Oceniane są kraje, instytucje, grupy ludzi i sami ludzie. Sami oceniamy siebie, znajomych, przełożonych i podwładnych. Oceniane są wszystkie typy działalności, a także prognozy rozwoju wydarzeń. Oceniane jest ryzyko inwestycji, konkurencyjność produktów, oglądalność programów TV, zdolności kredytowe obywateli, ostatnio modny rating państwa polskiego itp. Rysunek poniżej przedstawia rating europejskich krajów, czyli ocenę ich zdolności inwestycyjnych. Pytanie brzmi, czy akceptujemy oceny swoje czy innych; czy oceny przekonały nas do dalszego działania i czy potrafimy się zmienić, jeśli są negatywne.



Źródło: <http://www.soldionline.it/infografiche/i-rating-di-s-p-sui-paesi-dell-unione-europea> [dostęp: 23.05.2016].

Rys. 1. Rating krajów wg Standard and Poor's

W Siłach Zbrojnych wszystkich krajów każde działanie jest celowe a cele konkretnie określone. Zawsze, gdy chciano nauczyć, doskonalić, zgrzywać, sprawdzać czy badać, dokonywano świadomego podziału przedsięwzięć szkoleniowych na zagadnienia, które realizowano podczas ćwiczeń. W związku z tym ocenianie jest organiczną czynnością realizowaną przez Kierownictwo Ćwiczenia – w zasadzie najważniejszą. Ocenianie zagadnień realizowanych podczas ćwiczeń jest funkcją porównywania stanu obecnego ze stanem zaplanowanym. To główne zadanie Zespołu Analizy,

Oceny i Omówienia Ćwiczenia (ang. Evaluation Team). Zespół Analizy, Oceny i Omówienia Ćwiczenia (ZAOiO) jest komórką Kierownictwa Ćwiczenia². W swojej istocie ocena wyników przygotowań do wykonywania określonych zadań, czy stwierdzenie określonego funkcjonowania struktur, jest niezbędne do planowania rozwoju zdolności operacyjnych wojsk. Funkcjonowanie, zadania, skład oraz produkty końcowe działalności Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia Ćwiczenia były, są i pewnie będą powodem do różnej interpretacji zapisów normatywnych oraz zadań stawianych przez przełożonych. Na pracę ZAOiO mają wpływ Dowódcy Jednostek organizujących ćwiczenie oraz Kierownik Ćwiczenia lub Kierownik Zespołu Autorskiego. Wpływ ma także przebieg ćwiczenia, szczególnie nieprzewidziane (niezaplanowane) okoliczności, które ZAOiO powinien zdiagnozować i zaproponować kierownikowi ćwiczenia sposób dalszego działania.

Teoria rozwiązań systemowych

Wraz z rozwojem systemów edukacyjnych rozwijały się systemy oceniania. Ocenianie pracowników jest procesem, w którym przede wszystkim dokonywane jest wartościowanie poziomu wykonania zleconych zadań oraz cech osobowych, postaw, zachowań. Ocenianie jest prowadzone cyklicznie, ma także charakter procesu długotrwałego. Ocenianie efektywności pracowników spełnia kilka funkcji³:

- ewaluacyjną – to ocena dotychczasowego oraz obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z zadań i obowiązków, również ocena przydatności do pracy na określonym stanowisku;
- rozwojową – to ocena możliwości rozwijania się pracownika na określonym stanowisku;
- informacyjną – to sprawdzenie postrzegania ocenianego przez innych, szczególnie przez przełożonych i współpracowników, ale także jego oceny dotyczące rozwoju czy perspektyw w miejscu pracy;
- motywacyjną – to sprawdzenie jak ocena ma wpływ na pracę pracownika (ocenianego),
- decyzyjną – to funkcja stanowiąca podstawę do zmian na stanowisku (kadrowych)⁴.

System oceniania składa się zatem z⁵:

- określenia celów oceniania,

² DD/7.1.1(A), *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa 2010, s. 39.

³ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

- sprecyzowania zasad oceniania,
- ustalenia kryteriów oceniania,
- wskazania podmiotu oceniania (pracownik),
- sporządzenia przedmiotu oceniania (praca),
- przygotowania technik oceniania,
- uzgodnienia częstotliwości oceniania.

Zasady oceniania⁶

Do zasad oceniania pracy/pracowników zaliczyć należy:

- jednoznaczne określenie celu oceny, co pozwala na ustalenie odpowiednich technik oraz kryteriów;
- uczestnictwo pracowników przy precyzowaniu kryteriów i pełną ich akceptację;
- używanie różnych kryteriów, w zależności od określonych celów oceniania;
- dobór uzgodnionych technik oceniania pod kątem wskazanych celów;
- doskonałą znajomość elementów składowych systemu oceniania przez zespół oceniający pracowników;
- prowadzenie szkoleń personelu (szkolenie osób dokonujących oceny) w zakresie stosowanych technik;
- prosty i jednocześnie jednoznaczny sposób dokonywania ocen;
- dostęp do informacji o rezultatach dla ocenianych;
- zapewnienie poufności wyników ocen;
- umożliwienie odwołania się od oceny;
- regularność i systematyczność przeprowadzania ocen pracowników⁷.

Procedura oceniania⁸

Procedura oceniania powinna być stała i regularnie (systematycznie) powtarzana, dzięki czemu zyskuje się możliwość porównywania wyników i ich analizy. Dlatego też tak ważne staje się należyte jej przygotowanie już za pierwszym razem. Skuteczne ocenianie powinno spełniać następujące wymagania:

- precyzyjnego wskazania przedmiotu ocen,
- określenia jasnych kryteriów oceniania,
- obiektywności procesu oceniania,
- należytej efektywności metody.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

Kryteria oceniania⁹

Aby przygotować system oceniania należy wziąć pod uwagę następujące kryteria:

- kwalifikacyjne – to wykształcenie, odpowiednie doświadczenie i wykształcenie, umiejętności oraz predyspozycje;
- efektywnościowe – to ilość wykonanej pracy, jej należyta jakość, odpowiednia terminowość wykonywanych zadań, wskazane efekty ekonomiczne, w tym: wielkość osiągniętego zysku na pracownika i wartość sprzedaży oraz koszty realizacji określonych zadań;
- behawioralne – to gotowość do doskonalenia zawodowego, wytrwałość w dążeniu do celów, lojalność, także profesjonalizm w działaniu, odpowiedni stosunek do klientów, współpracowników i przełożonych;
- osobowościowe – to kreatywność, zdefiniowana odpowiedzialność, dynamizm działań, odporność na stres, temperament, rzetelność.

W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania występuje wiele metod oceniania, które mają zastosowanie w systemie oceny pracowników. Metody oceny można podzielić na¹⁰:

- metody absolutne – to działanie polegające na analizie i porównywaniu wyników osiągniętych przez pracownika z opracowanymi ustalonymi wcześniej standardami;
- metody relatywne – to działanie charakteryzujące się porównywaniem pracowników między sobą.

Do najczęściej rozpowszechnionych absolutnych metod oceny można zaliczyć¹¹:

- ocenę opisową – to charakterystyka osób ocenianych, wyrażona w formie pisemnej ocen. Daje oceniającemu dużą swobodę sporządzania analizy efektów pracy osiągniętych przez pracownika;
- metodę incydentów krytycznych – to również metoda opisowa i polega na regularnym (systematycznym) opracowaniu przez oceniającego zapisów krytycznych (kluczowych) wydarzeń, które dotyczą zachowania pracowników, ich porażek lub osiągnięć;
- metodę porównywania ze wzorcem (standardami) – polega na tym, że dokonuje się porównania rezultatów działań pracownika z wcześniej opracowanymi standardami, dotyczącymi ilości i jakości pracy oraz czasu pracy czy terminowości realizacji przydzielonych zadań;
- listę kontrolną – to metoda, która polega na tym, iż osoba oceniająca z liczby opisów możliwych zachowań dokonuje wyboru takiego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej;

⁹ Tamże.

¹⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 289.

¹¹ Tamże, s. 290.

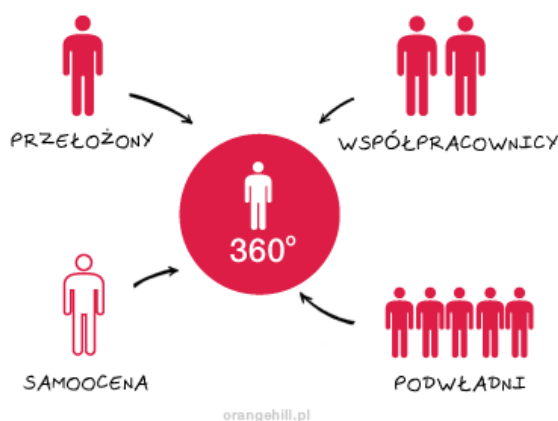
- skalę ocen – to jedna z najbardziej rozpowszechnionych metod oceniania służąca do pomiaru natężenia wartości m.in. takich czynników jak umiejętności, wiedza i zachowania pracownika, uznawanych za wartościowe ze względu na zajmowane stanowisko pracy, czy też pełnioną rolę w organizacji;

- test wyboru – to metoda skonstruowana z kilku lub kilkunastu pytań w taki sposób, że do każdego z nich przyporządkowany jest zestaw odpowiedzi, a ich wybór należy do ocenianego pracownika;

- centrum oceny (*Assessment Center*) - to metoda oceniania, która polega na wykonywaniu przez ocenianego zestawu zadań, ćwiczeń i testów w warunkach tożsamyh (zbliżonych) do rzeczywistych dla przyszłego stanowiska pracy;

- zarządzanie przez cele (ocenianie przez określenie celów, management by objective – MBO) – to metoda polegająca na wspólnym ustalaniu celów na konkretnym stanowisku pracy przez przełożonego i podwładnego, a w następnej kolejności (po upływie określonego czasu) na wspólnej ocenie stopnia ich realizacji;

- metoda 360° – to kompleksowy, uporządkowany sposób zbierania, analizowania i wykorzystywania informacji o kompetencjach zachowawczych ocenianego pracownika. Rysunek poniżej obrazowo przedstawia tą metodę.



Źródło: <http://portalszkolenia.pl/artykuly/ocena-pracownikow-metoda-360-stopni> [dostęp: 28.05.2016].

Rys. 2. Idea metody 360°

Nieco inaczej szeregują techniki oceniania autorzy artykułu *Ocenianie pracowników*¹². Według nich do głównych technik oceniania zaliczyć należy:

¹² https://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w [dostęp: 28.05.2016].

- ranking – to szeregowanie pracowników według wybranych kryteriów od najlepszego do najgorszego. Jest to prosta technika, jednak powinna być stosowana tylko w przypadku podobnych zadań wykonywanych przez pracowników, ponieważ przy bardzo skomplikowanym zakresie pracy wyniki mogą być nieobiektywne;
 - porównywanie parami – to porównanie każdego pracownika z innymi pracownikami, a następnie przyznawanie punktów tym, którzy w tej „rywalizacji” wygrywają; końcowym efektem jest utworzenie listy rankingowej. Metoda jest bardzo pracochłonna, gdyż z każdym nowym pracownikiem ilość relacji rośnie o liczbę zatrudnionych pracowników;
 - technikę wymuszonego rozkładu – to próba porównania poszczególnych pracowników z rozkładem jakiegoś kryterium; wymaga również założenia reprezentatywności próby;
 - skalę kwalifikacyjną – to określenie natężenia właściwości pracownika za pomocą takich skal jak: słowne, punktowe lub zachowawcze;
 - swobodny opis – to opis zachowań i dokonań pracownika wykonywany przez oceniającego (kierownika); dość dokładnie odzwierciedla jakość wykonywania zadań przez pracownika, jednak bardzo ogranicza możliwość porównań w czasie, a także z innymi pracownikami;
 - technikę samooceny – to technika, w której pracownik może opisać lub skomentować własną ocenę;
 - technikę wydarzeń krytycznych – to systematyczne prowadzenie rejestracji zapisów o porażkach i sukcesach pracownika; rejestr jest okresowo analizowany, a na jego podstawie powstaje ocena;
 - arkusz oceny pracownika – informacje są zbierane za pomocą specjalnie przygotowanego arkusza, a następnie za pomocą szablonów (kluczy) przeliczane na ocenę;
 - zarządzanie przez cele (oceniając przez określanie celów) – pozwalają na dokonanie na tej podstawie również oceny pracownika;
 - portfolio personalne – to pogrupowanie ocenianych pracowników w kategorie istotne z wyższego (strategicznego) punktu widzenia; ta analiza jest nanoszona na schemat (diagram). Dla każdej grupy przyjmowane są określone działania (awanse, szkolenia czy zwolnienia).

Podczas procesu oceniania popełniane są następujące błędy:¹³

- brak obiektywizmu – to dokonywanie oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat partykularnych własnych doświadczeń, oczekiwań i przekonań, sugerowanie się wcześniejszymi podjętymi ocenami lub postrzeganie ocenianego w kontekście jednego faktu;
 - szufladkowanie ocenianego na podstawie pojedynczego zdarzenia;
 - fałszywa ocena zachowań pracownika;
 - nieuzasadnienie źle oceniani pracownicy pracują gorzej;
 - first impression – ocenianie na podstawie pierwszego wrażenia;

¹³ Tamże.

- last impression – ocenianie na podstawie ostatniego wrażenia;
- nieuzasadniona pobłażliwość lub surowość;
- ocenianie przez własny pryzmat – naginanie ocen do własnych wrażeń;
- sugerowanie się jedną cechą pracownika;
- przenoszenie swoich cech na ocenianego;
- przypisywanie cech, których ocenający nie posiada;
- uśrednianie ocen to jest przyznawanie przeciętnych punktów na skali;
- ocena na podstawie swoistego wyglądu;
- zawyżanie ocen według miejsca w hierarchii organizacji;
- zniekształcenie oceny względem różnic kulturowych;
- nieinformowanie pracowników o wynikach oceny;
- nieprawidłowości związane z nieodpowiednim przygotowaniem celów, zasad i metod oceniania;
- nieprawidłowości wynikające z nieodpowiedniego przestrzegania ustalonych procedur;
- niekonsekwencja w stosowaniu przyjętych zasad i kryteriów przebiegu oceny;
- nieakceptowanie oceny przez pracowników;
- brak spójności w systemie ocen;
- brak modyfikacji systemu ocen.

Jakie jest znaczenie oceny pracy?

Dla pracownika:

- zwiększone poczucie pewności pracy;
- większe docenienie pracy;
- jaśniejsze pojęcie o tym, czego się oczekuje od niego;
- informacja o tym, jak poprawić słabsze punkty;
- jaśniejsza informacja o nagrodzie lub awansie.

Dla przełożonego:

- polepszona kontrola pracy;
- lepsze relacje z pracownikami;
- zwiększone poczucie pewności;
- udokumentowanie postępów pracownika;
- możliwość zmiany celów pracownika, jeśli to konieczne;
- jaśniejsze kryteria do podjęcia decyzji o nagrodzeniu lub awansie pracownika.

Dla firmy:

- możliwość oszacowania niewykorzystanego potencjału;
- redukcja liczby konfliktów między pracownikami i przełożonym;
- zwiększona identyfikacja z firmą i świadomość realizacji celów;
- stworzenie nieprzypadkowego systemu nagradzania i awansów.

Ocena pracy to główny cel motywacji pracownika do jeszcze efektywniejszej pracy.

Szczegółowe cele oceny:

- wskazanie na ile pracownik wywiązał się ze swoich zadań;
- wskazanie mocnych i słabszych stron pracownika;
- wskazanie jego niewykorzystanych możliwości i ewentualnych potrzeb rozwoju;
- określenie czego pracownik spodziewa się od przełożonego i firmy;
- określenie celów i zadań pracownika na kolejny okres, omówienie zakresu koniecznych szkoleń oraz sprecyzowanie czasu ponownej oceny.

Podsumowując cywilne systemy oceniania, należy stwierdzić, że badania prowadzone w polskich przedsiębiorstwach, głównie małych i średnich (ale też dużych), pokazały, że wszyscy chwalą potrzebę i metody oceny, a w rzeczywistości stosuje je nie więcej niż 40% firm¹⁴. W przeważającej większości (81%) stosowane systemy ocen to skale ocen. Bardzo wydajna i popularna metoda 360 stopni jest stosowana w 3% firm prowadzących ocenę. Wydaje się zatem, że system oceny to tylko teoria zarezerwowana dla uczelni i uniwersytetów oraz studentów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi i pokrewnymi zagadnieniami, a w praktyce (w przedsiębiorstwach) zbyt wiele czynników musi być spełnionych, a ludzie są zajęci wieloma innymi sprawami, aby przeprowadzać nieetatowo dość skomplikowane, czasochłonne i pracochłonne procedury oceniania. Choć powszechnie wiadomo, że ocena pracowników mogłaby być bardzo dobrym narzędziem rozwoju firmy, ale tutaj przede wszystkim potrzeba bardzo wysokiej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Zapisy doktrynalne w Siłach Zbrojnych RP

Podstawowe dokumenty normatywne obowiązujące w SZ RP szeregują sposób podejścia do oceniania szkoleń. Kierowanie szkoleniem SZ RP obejmuje: planowanie, organizowanie i nadzorowanie zadań szkoleniowych oraz ocenę stopnia wyszkolenia¹⁵. Obowiązek ten spoczywa na dowódcach (szefach, komendantach) w ramach posiadanych kompetencji. Do najważniejszych zadań w tym zakresie należy:

- ocena stopnia wyszkolenia, polegająca na ustaleniu stanu faktycznego i jego porównaniu ze stanem wymaganym w celu uzyskania pełnej i wiarygodnej informacji o stopniu osiągnięcia wymaganych standardów w zakresie wyszkolenia;

¹⁴ <http://nf.pl/manager/okresowa-ocena-pracownika-czesc-i,,8468,35> [dostęp: 28.05.2016].

¹⁵ DD/7(A), *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2010, s. 13.

- określenie stopnia przygotowania jednostek wojskowych do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem.

Ocena stopnia wyszkolenia na wszystkich szczeblach dowodzenia spełnia następujące funkcje:

- informacyjną (sygnalizowanie problemu i dostarczanie informacji niezbędnych do usunięcia uchybień);
- profilaktyczną (eliminowanie w przyszłości podobnych uchybień);
- doradczą (inicjowanie kierunków i środków zaradczych) sugerującą jak eliminować przyczyny i niekorzystne zjawiska;
- pobudzającą (inspirowanie kontrolowanych do poszukiwania właściwych rozwiązań);
- sprawdzającą (ocenie efektywności szkolenia i stopnia osiągnięcia gotowości do prowadzenia działań zgodnie z przeznaczeniem)¹⁶.

Jednostka wojskowa (pododdział, komponent) podlega okresowemu sprawdzeniu jej pokojowego funkcjonowania oraz przygotowania do działania zgodnie z przeznaczeniem i jest oceniana według przyjętego w SZ RP systemu oceny. Każdy żołnierz odpowiada za doskonalenie wiedzy i umiejętności indywidualnych przydatnych w wykonywaniu obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych oraz prezentowany w tym zakresie poziom wyszkolenia. Żołnierze, wykonując zadania w składzie struktur organizacyjnych sił zbrojnych, podlegają ocenie indywidualnie i w składzie danej struktury¹⁷. Skuteczne kierowanie szkoleniem i obiektywna ocena stopnia realizacji zadań ukierunkowana na osiągnięcie zakładanych celów szkolenia jest uzależniona od stopnia przygotowania dowódców do pełnienia określonej roli. Istotna różnica od systemów cywilnych polega na tym, że podczas realizacji szkolenia każdy szczebel dowodzenia posiada sprecyzowane zadania do wykonania. Wyposażony jest w określone uprawnienia i ponosi pełną odpowiedzialność za wyniki szkolenia. W zakresie działalności szkoleniowej organa dowodzenia (dowództwa) szczebla strategicznego i operacyjnego oraz dowódcy szczebla operacyjnego i taktycznego realizują następujące zadania:

Sztab Generalny WP:

- koordynuje proces zbierania i upowszechniania doświadczeń w SZ RP;
- sprawuje merytoryczny nadzór nad realizacją działalności szkoleniowej oraz prowadzi jej kontrole i ocenę¹⁸.

Dowództwa RSZ:

- przygotowują, szkolą i prowadzą we współdziałaniu z Dowództwem Operacyjnym SZ ocenę poziomu wyszkolenia (certyfikację¹) sił wydzielonych

¹⁶ Tamże, s. 14.

¹⁷ Tamże, s. 15.

¹⁸ Tamże, s. 16.

nych do składu komponentów RSZ (równorzędnych) oraz organizują materiałowo-techniczne zabezpieczenie ich szkolenia;

- zbierają i upowszechniają wnioski i doświadczenia w ramach Systemu Wykorzystania Doświadczeń w SZ RP dotyczących zadań realizowanych przez Dowództwa RSZ (równorzędne) oraz przedstawiają propozycje i opinie w tym zakresie.

Dowódcy rodzajów sił zbrojnych:

- prowadzą ocenę stanu wyszkolenia dowództw i sztabów, ZT, oddziałów i pododdziałów oraz żołnierzy rezerwy, przygotowanie organów dowodzenia do prowadzenia ćwiczeń.

Dowódcy na szczeblu taktycznym:

- ocenę stanu wyszkolenia podległych ZT, oddziałów, pododdziałów oraz osób funkcyjnych.

Kompetencyjny zakres odpowiedzialności szkoleniowej dowódców na poszczególnych szczeblach dowodzenia wskazuje, że odpowiadają oni za ocenę stanu wyszkolenia. Taki podział gwarantuje, że zawsze jest odpowiedzialny za poziom wyszkolenia jednostek, sztabów, żołnierzy¹⁹.

W zależności od oceny zdolności bojowej podległych pododdziałów odpowiednio programuje się ćwiczenia, które doprowadzić mają do podniesienia lub utrzymania stanu zdolności bojowej.

Zasady programowania ćwiczeń

Programowanie (ustanawianie) ćwiczeń to definiowanie zbioru zadań i wymogów, ustaleń organizacyjno-metodycznych oraz norm i kalkulacji uwzględniających narodowe i sojusznicze/koalicyjne potrzeby szkoleniowe, a także zapewniających ciągłość szkolenia organów dowodzenia²⁰.

Sprawozdanie i omówienie ćwiczenia

Sprawozdanie i omówienie przeprowadzonego ćwiczenia ma duże znaczenie szkoleniowe. Powinno zawierać rzetelną ocenę dowództw, sztabów i wojsk oraz określić kierunki dalszego ich doskonalenia. Za całość zadań związanych z analizą, oceną, omówieniem oraz sprawozdanie z ćwiczenia odpowiada Szef Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia. Jest on wskazany lub zatwierdzany przez dowódcę odpowiedzialnego za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia do pełnienia tej funkcji na etapie opracowywania Koncepcji ćwiczenia. Koordynuje współdziałanie wszystkich elementów Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia z kierownictwem ćwiczenia oraz ćwiczącymi. Doradza również kierownikowi ćwiczenia w zakresie

¹⁹ Tamże, załącznik A.

²⁰ DD/7.1 (A), *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2010, s. 16.

koniecznych zmian w Planie Podawania Wiadomości i innych dokumentach Planu przeprowadzenia ćwiczenia²¹.

W celu uzyskania wiarygodnych informacji z całego procesu organizacji prowadzenia ćwiczenia obowiązuje odpowiedni system analityczno-sprawozdawczy, który zawiera²²:

- omówienie ćwiczenia²³;
- sprawozdanie z ćwiczenia.

Zespół Autorski stanowi zatem skład specjalistów, którzy muszą zrealizować następujące zadania²⁴:

1. Analiza dokumentów dotyczących ćwiczeń, w tym:

- informacji zawartych w doktrynach, dyrektywach, instrukcjach, sprawozdaniach oraz programach ćwiczeń;
- wyników szkolenia indywidualnego i zespołowego uzyskanych przez jednostkę (dowództwo);
- warunków istniejącej bazy szkoleniowej lub terminów wykorzystania poligonowych ośrodków szkolenia;
- ustalenie niezbędnej literatury;

2. Opracowanie „Rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia” wraz z „Harmonogramem przygotowania ćwiczenia”.

3. Opracowanie „Koncepcji ćwiczenia” i przedstawienie jej do akceptacji przełożonemu.

4. Zabezpieczenie wydawnictw topograficznych, sprzętu i materiałów pomocniczych.

5. Zorganizowanie i przeprowadzenie konferencji planistycznych (odpraw, warsztatów) oraz rekonesansu/ów rejonu ćwiczenia.

6. Opracowanie dokumentów do ćwiczenia, w tym określenie wymogów w zakresie sprawozdawczości.

7. Przegląd i skompletowanie dokumentacji ćwiczenia.

8. Opracowanie i wydanie „Rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia”.

9. Zebranie uwag i wniosków dotyczących przygotowania ćwiczenia w celu wykorzystania ich przy opracowywaniu kolejnych ćwiczeń.

²¹ Tamże, s. 27.

²² Tamże, s. 28.

²³ W zasadzie chodzi o omówienia – wstępne i końcowe.

²⁴ DD/7.1.1 (A), *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP*, s. 57.

Sprawozdawczość, omówienie i ocena ćwiczeń

Zasady ogólne

Sprawozdawczość z ćwiczenia i jego omówienie są końcowymi etapami procesu przeprowadzenia ćwiczenia. Celem tych etapów jest wyciągnięcie jak największych korzyści z wysiłków i nakładów poniesionych w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia. Analiza tego procesu zawiera ocenę poszczególnych zespołów ćwiczących w kolejnych fazach ćwiczenia, dodatnie i ujemne strony ich działania, na podstawie których określa się aktualny stan wyszkolenia dowództw, sztabów i wojsk oraz ich zdolność do wykonania zadań zgodnie z przeznaczeniem. Etap ten ma duże znaczenie szkoleniowe i efektywna jego realizacja powinna określić kierunki dalszego doskonalenia dowództw, sztabów i wojsk.

Omówienie ćwiczenia

Omówienie wstępne prowadzi się bezpośrednio po zakończeniu ćwiczenia w formie debaty na gorąco, która jest przeprowadzana z udziałem uczestników ćwiczenia (skład uczestników określa kierownik ćwiczenia), gdy jeszcze w pamięci pozostają świeże wrażenia.

Celem omówienia jest:

- zebranie uwag i wniosków od wszystkich uczestników ćwiczenia;
- przedyskutowanie jakości (sposobów) wywiązywania się ze swoich zadań w toku ćwiczenia, szczególnie w odniesieniu do celów założonych w ćwiczeniu;
- wskazanie wykorzystania zebranych doświadczeń i wniosków do ewentualnego wdrożenia w praktyce szkoleniowej.

Omówienie końcowe to przedsięwzięcie realizowane w formie odprawy. Jako dokument opracowany przez Grupę Omówienia przesyłany jest do wszystkich biorących udział w ćwiczeniu dowództw oraz innych zainteresowanych komórek organizacyjnych Sił Zbrojnych RP. Przebieg omówienia może przyjmować następujący układ:

- przedstawienie tematu, celów szkoleniowych, składu stron, ich położenie wyjściowe oraz zamiary;
- omówienie przebiegu ćwiczenia;
- uwagi szefa zespołu (grupy) omówienia dotyczące przebiegu ćwiczenia wg jego etapów;
- uwagi szczegółowe osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia;
- uwagi i spostrzeżenia dowódców biorących udział w ćwiczeniu;
- uwagi zamykające kierownika ćwiczenia dla poszczególnych uczestników omówienia.

Sprawozdanie z ćwiczenia jest dokumentem kończącym ćwiczenie. Opracowywane jest przez Zespół Analizy, Oceny i Omówienia Ćwiczenia i przesyłane do przełożonego, ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk oraz pozostałych wyższych dowództw i sztabów zgodnie z obowiązującym w Si-

łach Zbrojnych RP systemem sprawozdawczości (do 14 dni po przeprowadzeniu omówienia końcowego ćwiczenia).

Podstawę merytoryczną opracowania sprawozdania z ćwiczenia stanowią:

- uwagi i spostrzeżenia określone w ramach omówienia wstępnego;
- oceny, uwagi i ustalenia przedstawione podczas omówienia ćwiczenia;
- uwagi i propozycje uczestników ćwiczenia;
- raport z analizy ćwiczenia opracowany przez grupę analizy ćwiczenia.

Sprawozdanie powinno zawierać krótki opis ćwiczenia, główne wnioski i zalecenia oraz podjęte lub też proponowane działania przez dowództwa i sztaby składające sprawozdanie. Ponadto dokument ten może zawierać opis nowatorskich (ciekawych) rozwiązań szkoleniowo-metodycznych zastosowanych w ćwiczeniu oraz sposób ich wdrożenia (rozpowszechnienia) do procesu szkolenia dowództw, sztabów i wojsk.

Ocena ćwiczenia

Ocena ćwiczeń prowadzona jest zgodnie z postanowieniami zawartymi w *Programie oceny jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej w obszarach pokojowego funkcjonowania oraz przygotowania do działania zgodnie z przeznaczeniem*, wprowadzonymi do użytku decyzją Nr 425/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 grudnia 2013 roku. Instrukcja ta w sposób bardzo szczegółowy określa zasady oceniania w cztero-stopniowej skali ocen. Wystawiając oceny za zagadnienia uwzględnia się (na 6 stronach):

- zasadnicze niedociągnięcia,
- pośrednie niedociągnięcia,
- uwagi.

Zagadnienie ocenia się, stosując następujące zasady:²⁵

1) ocena 5 (bardzo dobra) – nie stwierdzono zasadniczych i pośrednich niedociągnięć. Stwierdzono jedynie uwagi. Nie mniej niż 90% sprawdzanych egzemplarzy sprzętu jest sprawna technicznie. Ocena za sprawdzian (test), umiejętności praktyczne wynosi 5;

2) ocena 4 (dobra) – nie stwierdzono zasadniczych niedociągnięć. Stwierdzono jedno pośrednie niedociągnięcie oraz uwagi. Nie mniej niż 80% sprawdzanych egzemplarzy sprzętu jest sprawna technicznie. Nie więcej niż 5% sprawdzanych żołnierzy nie posiada stosownych uprawnień, badań, certyfikatów, szczepień, kompletnego wyposażenia, w tym umundurowania itp. Nie więcej niż 5% sprawdzonych dokumentów, w tym teczek akt personalnych, decyzji administracyjnych, rozkazów personalnych

²⁵ *Program oceny jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej w obszarach pokojowego funkcjonowania oraz przygotowania do działania zgodnie z przeznaczeniem*, MON, Warszawa 2013.

(dziennych) itp., zawiera błędy merytoryczne i techniczne. Ocena za sprawdzian (test), umiejętności praktyczne wynosi 4;

3) ocena 3 (dostateczna) – nie stwierdzono zasadniczych niedociągnięć. Stwierdzono więcej niż jedno pośrednie niedociągnięcie oraz uwagi. Nie mniej niż 70% sprawdzanych egzemplarzy sprzętu jest sprawna technicznie. Nie więcej niż 10% sprawdzanych żołnierzy nie posiada stosownych uprawnień, badań, certyfikatów, szczepień, kompletnego wyposażenia, w tym umundurowania itp. Nie więcej niż 10% sprawdzonych dokumentów, w tym teczek akt personalnych, decyzji administracyjnych, rozkazów personalnych (dziennych) itp. zawiera błędy merytoryczne i techniczne. Ocena za sprawdzian (test), umiejętności praktyczne wynosi 3;

4) ocena 2 (niedostateczna) – stwierdzono co najmniej jedno zasadnicze niedociągnięcie. Mniej niż 70% sprawdzanych egzemplarzy sprzętu jest sprawna technicznie. Więcej niż 10% sprawdzanych żołnierzy nie posiada stosownych uprawnień, badań, certyfikatów, szczepień, kompletnego wyposażenia, w tym umundurowania itp. Więcej niż 10% sprawdzonych dokumentów, w tym teczek akt personalnych, decyzji administracyjnych, rozkazów personalnych (dziennych) itp. zawiera błędy merytoryczne i techniczne. Ocena za sprawdzian (test), umiejętności praktyczne wynosi 2.

Podsumowując zapisy dokumentów doktrynalnych takich jak DD7, DD7/1, DD7/1/1, *Program Oceny Jednostek Resortu...*, należy stwierdzić, że w wielu zapisach są one skostniałe i odzwierciedlają zamierzony okres, kiedy żołnierze przychodzili na krótki okres z poboru. Bardzo biurokratyzują cały proces oceny ćwiczeń i ogólnie działalność jednostek zgodnie z przeznaczeniem. Ciągłe istnieją dzienniczki lekcyjne i Książka Ewidencji Szkolenia i Materiałowego Zabezpieczenia (tzw. sumaryk)²⁶. Doświadczony instruktor musi mieć konspekt i karty pracy, choć zajęcia te prowadzi wielokrotnie na wysokim poziomie. W wojskach Specjalnych opracowano Elektroniczną Ewidencję Szkolenia, która pokazuje cały kilkuletni okres szkolenia określonego żołnierza, pododdział czy jednostkę. W dzienniczkach lekcyjnych (papierowych) ewidencje niszczy się po roku. Nie ma więc możliwości analizy kierunków szkolenia oznaczenia trendów czy zaplanowania rozwoju form, metod lub sprzętu szkoleniowego. W nowoczesnej armii jest to niezwykle ważny element utrzymania i podnoszenia zdolności operacyjnych, co przekłada się na wykonanie zadań bojowych w przypadku konfliktu czy wojny. Wiele z modeli czy sposobów szkolenia musiało być zweryfikowanych podczas przygotowań do misji w ramach zobowiązań sojuszniczego paktu NATO, a jeszcze więcej po zakończonych pierwszych rotacjach, gdzie zdobyto już pewne obserwacje i doświadczenia, więc także ewidencja szkolenia oraz ocena szkolenia czy wyszkolenia powinna się zmieniać.

²⁶ Sygnatura – Szkol-sz/12.

Rozwiązania wykorzystywane w wojskach specjalnych

Jak ważna jest umiejętność oceny działalności, wie tylko ten, kto chce wiedzieć, na jakim etapie jest budowanie zdolności operacyjnych, czy w jaki sposób funkcjonuje określony system walki. W Wojskach Specjalnych w trakcie każdego ćwiczenia prowadzona jest działalność oceniająca. Począwszy od analizy doświadczeń (ang. *lessons learned*) z poprzednich ćwiczeń realizowanej przez Zespół Autorski, poprzez wytyczne Kierownika Ćwiczenia i szkoleniach Kierownictwa Ćwiczenia i ćwiczących, a na omówieniach ćwiczenia skończywszy. Faktycznie proces oceniania kończy się po zrealizowaniu Planów Działań Naprawczych. Każde ćwiczenie kończy się sprawozdaniem z ćwiczenia, gdzie w czwartym punkcie omawiane są błędy, niedoskonałości, niesprawności systemów walki oraz rekomendacje. Wskazane są także terminy i odpowiedzialni za realizację usprawnień. Następnie opracowany jest Plan Działań Naprawczych, po którego realizacji niesprawności wykazane podczas ćwiczenia zostały naprawione. Systematyzując powyższe stwierdzenia, należy zauważyć, że ocena ćwiczenia i ćwiczących odbywa się w trzech etapach:

- przed ćwiczeniem,
- w trakcie ćwiczenia,
- po ćwiczeniu.

Przygotowując się do następnego ćwiczenia, Zespół Autorski²⁷ w zakresie oceniania ćwiczenia i ćwiczących postępuje zgodnie z poniższym algorytmem:

Przed ćwiczeniem:

1. analiza doświadczeń zawartych w bazie danych ćwiczeń;
2. analiza sprawozdań poprzednich ćwiczeń;
3. określenie obszarów oceniania;
4. sporządzenie wytycznych²⁸ w sprawie oceniania ćwiczenia, ćwiczących i sprawozdawczości;
5. sporządzenie kart ocen;
6. opracowanie formularza zgłoszenia obserwacji w formie aplikacji informatycznej i arkusza interaktywnego;
7. opracowanie ankiety oceniającej w formie arkusza interaktywnego;
8. opracowanie wzorów dokumentów (ang. master slide), które posłużą do zbierania i prezentowania uwag i rekomendacji podczas omówienia wstępnego i końcowego.

²⁷ W Zespole Autorskim (ZA) wyznaczony jest oficer, późniejszy Szef Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia, który w ramach prac ZA realizuje, a później odpowiada za przedsięwzięcia procesu oceniania.

²⁸ Jako załącznik do rozkazu o przygotowaniu ćwiczenia.

W trakcie ćwiczenia:

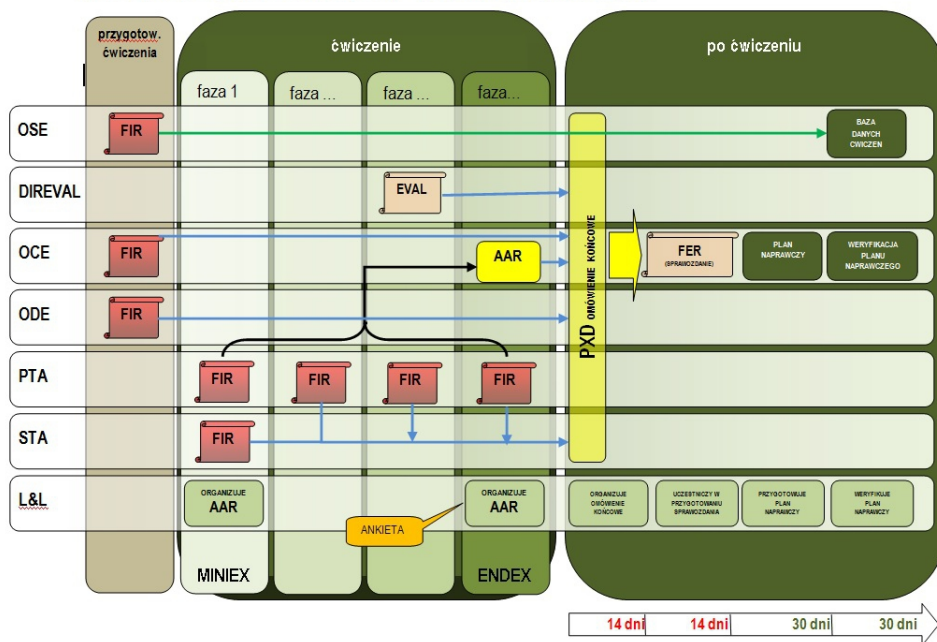
1. przeprowadzanie ocen ćwiczących;
2. zbieranie uwag, pomysłów, sugestii od uczestników ćwiczenia poprzez aplikacje informatyczne;
3. zbieranie uwag, pomysłów, sugestii od uczestników ćwiczenia poprzez kontakt osobisty/wywiad ekspercki;
4. zbieranie uwag, pomysłów, sugestii od uczestników ćwiczenia poprzez ankietę oceniającą ćwiczenie;
5. zbieranie uwag, pomysłów, sugestii od uczestników ćwiczenia poprzez omówienie wstępne.

Po ćwiczeniu:

1. zbieranie uwag, pomysłów, sugestii od uczestników ćwiczenia poprzez omówienie końcowe;
2. sporządzenie sprawozdania z ćwiczenia;
3. sporządzenie Planu Działań Naprawczych;
4. nadzór nad realizacją Planu Działań Naprawczych
5. uaktualnienie bazy danych ćwiczeń.

Analiza doświadczeń zawartych w bazie danych ćwiczeń polega na przeglądaniu zapisów (rekordów) dotyczących przygotowania i prowadzenie podobnych ćwiczeń. Zawarte w bazie doświadczenia (ang. *best practice*) są pomocne przy opracowaniu kolejnych ćwiczeń, aby doświadczenia nabyte podczas poprzednich ćwiczeń nie poszły na marne. Sprawozdania po ćwiczeniu również zawierają informacje, obserwacje czy problemy, na jakie napotkano podczas przygotowania i prowadzenia poprzednich ćwiczeń. Po zapoznaniu się z zagadnieniami zaplanowanymi do realizacji podczas ćwiczenia opracowuje się obszar oceniania zawierający konkretny teren oceny, tj. wykaz przedsięwzięć, których sprawdzenie pozwoli zakwalifikować określone zagadnienie jako zrealizowane lub nie. Przeważnie wykaz też jest określany w wytycznych w sprawie oceniania ćwiczenia, ćwiczących i sprawozdawczości. W tych wytycznych zawiera się również terminy omówienia wstępnego, końcowego i sporządzenia sprawozdania z ćwiczenia. Określa się miejsce organizowania odpraw, uczestników i odpowiedzialnych za to przedsięwzięcie. Istotnym elementem przygotowania procesu oceny ćwiczenia jest opracowanie algorytmu oceny, w którym schematycznie określa się, kto i w jakim etapie ćwiczenia zobowiązany jest do udziału w procesie oceny oraz jaki produkt jest obowiązany przygotować. Schemat poniżej pokazuje algorytm oceny ćwiczenia pk. ANAKONDA/KOBRA-16.

ALGORYTM OCENY ĆWICZENIA - ANAKONDA/KOBRA-16



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3. Przykład algorytmu oceny ćwiczenia pk. ANAKONDA/KOBRA-16

Następnie sporządzą się karty ocen. Podczas sporządzania kart ocen pomocne są materiały zawarte w *Programie...*²⁹, a także karty ocen umieszczone w *SOFEVAL...*³⁰ W celu oceny specyficznych obszarów dopuszcza się na polecenie Szefa Zespołu Autorskiego lub Kierownika Ćwiczenia tworzenie własnych kart ocen z zachowaniem ich merytorycznych wartości. Rysunek poniżej przedstawia przykładową kartę oceny dla oceny prowadzenia rozpoznania specjalnego.

²⁹ *Program Oceny jednostek (komórek) organizacyjnych Resortu Obrony Narodowej*, Warszawa 2012.

³⁰ *Allied Command Operations Forces Standards Volume XI, Special Operations Forces Headquarters and Units Evaluation (SOFEVAL)*, September 2011.

Ocena ćwiczeń wojsk specjalnych na podstawie prac zespołu analizy, oceny...

5. PROWADZENIE ROZPOZNANIA SPECJALNEGO.

Inicjacja i przygotowanie do prowadzenia RS

Nowozaję, do AFS XI (B3 demonstration of tactical capability; B3.1 reconnaissance and surveillance; B3.1 (a) prepare and initiate special reconnaissance)				
Wskaźniki wykonalności		tak	nie	Uwagi
1.	Czy CONOPS do RS został wykonany?			
2.	Czy pododdziały wspierające przewidziane w CONOPS posiadają odpowiednie zdolności oraz odpowiedni system łączności?			
3.	Czy został zdefiniowany obiekt rozpoznania?			
4.	Czy wykonujący misję posiadają wystarczającą ilość informacji, dostęp do informacji o przeciwniku, terenie, warunkach atmosferycznych, w rejonach dołotu, obiektu, obszarze bliższego i dalszego obiektu?			
5.	Czy zostały uwzględnione następujące czynniki w planowaniu: - odpowiednie dane rozsznurkowe? - ocena populacji, najbardziej niebezpieczny i najbardziej prawdopodobny warant działania przeciwnika? - ocena terenu pod względem dróg podejścia, półzakrytych i odkrytych, maskowania, poruszenia i manewru przeciwnika? - ocena działań potencjalnego przeciwnika w rejonie, jego taktyka, doktryny, potencjał oraz zdolności? - ubezpieczenie i ochrona sił własnych? - pogody? - WRE? - środków i możliwości do desantowania – przemieszczenia w rejon działania, środków i możliwości do podjęcia? - możliwości środków lotniczych do przerzutu i desantowania oraz do podjęcia? - Dostępne procedury i możliwości MEDAVAC? - procedur GO – NO GO? - QRF? - Siły miejscowe/działające w rejonie mogące być wykorzystane w operacji? - dyspozycyjność sił przewidzianych do operacji? - wsparcie ogniowe (pośrednie i bezpośrednie włącznie z CAS)? - synchronizacja i koordynacja? - kontrola w fazach i etapach przewidzianych w CONOPS? - Łączność? - Zaopatrzenie?			
6.	Czy została przeprowadzona odpowiednia koordynacja dla przerzutu i dozyskania?			
7.	Czy został przewidziany odwód dla wykorzystania efektów RS?			
8.	Czy plan odzyskania na wypadek niepowodzenia w poszczególnych etapach i fazach misji został opracowany?			
Uwagi za zagadnienie:				
Ocena: < 50% - 65 % dostateczna 65 – 80% dobra 80 – 100 % bardzo dobra		Ocena za zagadnienie		
Obserwacje:				
Analiza:				

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 4. Przykład karty oceny – prowadzenie rozpoznania specjalnego

Opracowanie interaktywnych arkuszy zbierania obserwacji i wzorów dokumentów kończy etap przygotowania procesu oceniania realizowany przed ćwiczeniem. Arkusze te przesyłane są w systemie informatycznym ćwiczenia do każdego uczestnika ćwiczenia. W dowolnym wybranym przez uczestnika czasie może on być odesłany do Zespołu Analizy, Oceny i Omówienia Ćwiczenia (ang. *Evaluation Team*). Jest to bardzo wygodny sposób zbierania uwag, gdyż arkusz (ang. *observation form*) nie przeszkadza w wykonywaniu obowiązków, a uczestnik ćwiczenia nie ma presji czasowej i może w dogodnym dla siebie czasie odesłać arkusz. Poniżej przedstawiono przykład takiego arkusza.

OBSERVATION FORM
Exercise Assessment in the MTA

Jeśli masz jakieś sugestie, propozycje, pomysły, rozwiązanie jakiegoś problemu proszę wypełnić formularz – można także po polsku
If you have any suggestions, propositions, resolve the problem, new ideas, please fill in this form in english.

Date:

Military Training Area:

Area of the suggestions/
propositions/
recommendations:

Exercise phase:

Subject:

Description:

Recommendation:

Sender:

Contact: phone/mail

Additional notes:

Clear the whole form / wyczyść cały formularz

or

Press this button to submit / wyślij do nas

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5. Przykład arkusza zbierania obserwacji z rejonu ćwiczeń

Observation Form

Date:

EA Phase: EA preparation EA-Processing MDEIX Main body of COBRA-C3 Out-Processing

AMEX: A: Policy B: Operations C: Logistics D: CS E: Administration Other

Subject:

Description:

Recommendation:

Sender:

Contact:

Submit Cancel

Please fill out the form... Note that field(s) with * are required.

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 6. Przykład arkusza zbierania obserwacji w formie aplikacji informatycznej

Ocena ćwiczeń wojsk specjalnych na podstawie prac zespołu analizy, oceny...

Często też Szef ZAOiO w ramach szkolenia (ang. *Academics*) Kierownictwa Ćwiczenia i Ćwiczących przygotowuje wykład informujący o zasadach oceniania oraz wskazuje obszary podlegające ocenie podczas ćwiczenia. Omawia także metody oceny i sposób wykorzystania arkuszy interaktywnych. Na koniec wystąpienia określa wzory dokumentów, które posłużą do zbierania i prezentowania uwag oraz rekomendacji podczas omówienia wstępnego i końcowego. Rysunek 5 przedstawia przykładowy arkusz oceny szkolenia Kierownictwa Ćwiczenia i Ćwiczących.

Please help us evaluate our Academix by completing this short survey. We will use your feedback to determine how we can improve our future exercises. Read the following statements and check the box that best reflects your opinion of the statement.

This Survey is completely anonymous

SELECT ACADEMIX TOPIC:
LOGFAS

Select **THE MOST IMPORTANT** topic for you and **RATE** it.

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
The speakers are well prepared and organized.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The speakers successfully conveyed their most important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 7. Przykład fragmentu arkusza zbierania obserwacji ze szkoleń Kierownictwa Ćwiczenia

Aby zebrać uwagi uczestników ćwiczenia o sposobie przygotowania i prowadzenia ćwiczenia, a także o zabezpieczeniu socjalnym i innym przygotowuje się arkusz oceniający ćwiczenia. W zależności od potrzeb poszczególnych szefów oddziałów w Dowództwie Komponentu Wojsk Specjalnych opracowuje się szereg pytań. Odpowiedź na nie daje tym szefom określony pogląd na temat ćwiczenia. Często są to pytania o:

- sprawy administracyjne (ang. *in-processing*),
- przygotowanie i wyposażenie miejsc pracy,
- zabezpieczenie socjalne,
- zabezpieczenie przemieszczenia (ang. MOVCON),
- zakwaterowanie,
- wyżywienie,
- rekreację,
- i inne.

EXERCISE ASSESSMENT FORM

HELLO こんにちは Ciao
안녕하세요 Bonjour iHOLA!
Guten Tag 你好 HEBEI

Please help us evaluate our Exercise by completing this short survey.
We will use your feedback to determine how we can Improve our future exercises. Read the following statement and check the box that best reflects your opinion of the statement.

EXERCISE CELL: SOCC EXCON OTHER

GENDER MALE FEMALE

AGE up to 20 up to 30 up to 40 up to 50

YEARS IN SERVICE up to 5 up to 10 up to 15 up to 20
 up to 25 up to 30

NATION

INSTITUTIONS

Please fill up gaps below regarding your opinions

	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Neutral	Satisfied	Very Satisfied
What is your level of preparation to the exercise?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I had enough time to complete assigned tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would receive complete information from the other cells.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Did you find any expert (lessons Learned perspective) among participants whose experience was beneficial for you?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Would you recommend this exercise to future participants? YES NO

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 8. Przykład fragmentu arkusza oceniającego ćwiczenie

Na zakończenie ćwiczenia organizowana jest odprawa w formie debaty na gorąco (omówienie wstępne), której celem jest zebranie uwag z ćwiczenia. Tak zwane pierwsze wrażenie (ang. *first impresion*) jest cennym elementem zbierania uwag z ćwiczenia. Wypowiedzieć się mogą wszyscy³¹ uczestnicy ćwiczenia. Rysunek poniżej przedstawia slajd do omówienia wstępnego.

³¹ Skład omówienia wstępnego określa Kierownik Ćwiczenia. Z reguły są to wszyscy uczestnicy ćwiczenia znajdujący się w głównej lokalizacji Kierownictwa Ćwiczenia. W Wojskach Specjalnych do innych lokalizacji zapewnia się połączenie VTC, w związku z tym wszyscy uczestnicy mają możliwość wzięcia udziału w tej odprawie.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 9. Przykład slajdu na omówienie wstępne

Omówienie wstępne kończy etap oceniania realizowanego w trakcie ćwiczenia. Po 30 dniach (w DKWS po 14 dniach) organizowane jest omówienie końcowe. Odprawa ta różni się od omówienia wstępnego usystematyzowaniem obserwacji, wskazaniem terminów i odpowiedzialnych za usunięcie usterek i realizację poleceń Kierownika Ćwiczenia dotyczących przygotowania Planu Działań Naprawczych. Rysunek poniżej przedstawia przykładowy slajd omówienia końcowego.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 10. Przykład slajdu na omówienie końcowe

Omówienie końcowe to także możliwość przedstawienia wyników ankiety oceniającej ćwiczenie. Dane opracowuje się w postaci wykresów osobno dla każdego pytania ankietowego. Analiza wykresów dla poszczególnych szefów oddziałów jest materiałem do dalszej pracy w zakresie przygotowania i prowadzenia kolejnych ćwiczeń. Rysunek poniżej przedstawia przykład wykresów pytań ankietowych.

Po 14 dniach od omówienia końcowego opracowuje się sprawozdanie z ćwiczenia, w którym w 4 punkcie przedstawia się problemy, rekomendacje oraz terminy i odpowiedzialnych za realizację Planów Działań Naprawczych. Zapisanie doświadczeń, obserwacji, rekomendacji w bazie danych kończy proces oceny ćwiczenia i ćwiczących.

Podsumowanie

Ocena jest narzędziem skutecznym i obiektywnym, gdy swoim obszarem obejmuje proces. Powiązanie procesów z obiektem (produktem) ma szansę na zaistnienie sprzężenia zwrotnego oraz wystąpienia procesu samodoskonalenia. Procesy mają to do siebie, że ich efektem końcowym jest produkt (obiekty nie są produktami, aczkolwiek mogą nimi być). O wadliwości procesu decyduje produkt końcowy. Nie ma sensu zagłębiać się w procesy, jeżeli produkt końcowy nas satysfakcjonuje, bo po co zmieniać coś, co funkcjonuje dobrze. Ocena służy czemuś i w podejściu procesowym, ocena jest niezbędna, aby dany produkt poddać dalszym przeobrażeniom. Niebezpiecznym zjawiskiem jest ocena subiektywna. Subiektywność oceny polega na tym, że osoba posiadająca inne doświadczenie lub nawet inne poczucie estetyki może dokonać oceny innej, wręcz skrajnej od oceny innej osoby. Dlatego też wcześniejsze zdefiniowanie stanu końcowego stanowi warunek konieczny. Przy ocenie osób (które również można traktować jako produkty lub obiekty) ocena dotyczy przydatności w procesach wykonywanych przez system. Praca, którą osoba ma wykonać, powinna przyczynić się do powodzenia całości. Osoba ma dawać produkt składowy, niezbędny w danym procesie, bo taka jest jej rola.

Podsumowując proces oceniania ćwiczeń w Wojskach Specjalnych, należy zauważyć, że dąży on do pozyskania jak największej ilości obserwacji od ćwiczących i kierownictwa ćwiczenia. Nie mniej istotne są obserwacje od międzynarodowych obserwatorów, którzy bardzo często mają szerokie doświadczenie i problemy naszych ćwiczeń są im już znane. Mnogość obserwacji gwarantuje możliwość analizy większej liczby problemów i rekomendacji, co w efekcie przekłada się na wnioski dotyczące rozwiązań systemowych, kierunków rozwoju czy budowania zdolności operacyjnych. Mając wiedzę na temat niesprawności systemów walki czy luk w budowaniu możliwości wykonania określonych zadań, można skupić wysiłek personelu sztabów czy Zespołów Bojowych na konkretnym obszarze i w ten sposób nie tracić zasobów na doskonalenie umiejętności, które dobrze działają. Takie ogniskowanie na obszar słabo (niepewnie) działający pozwala przeprogramować zagadnienia kolejnych ćwiczeń na te obszary, np. zamiast kolejny raz przeprowadzać akcje bezpośrednio skupić wysiłek na przerzucie sił do rejonu działania i realizację planu działań pozornych

itp. Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy znamy słabe i silne punkty naszych zdolności operacyjnych. Opisane przedsięwzięcia są wynikiem kreatywnego podejścia do systemu wykorzystania doświadczeń realizowanego od 2013 roku w Wydziale Wniosków i Doświadczeń Dowództwa Komponentu Wojsk Specjalnych. Tak więc realizacja przedsięwzięć procesu wykorzystania doświadczeń podczas całego procesu oceniania ćwiczeń jest warunkiem koniecznym, który bezpośrednio wpływa na efektywność działań Wojsk Specjalnych.

Bibliografia

1. *Allied Command Operations Forces Standards Volume XI, Special Operations Forces Headquarters and Units Evaluation (SOFEVAL)*, September 2011.
2. DD/7(A), *Doktryna Szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2010.
3. DD/7.1(A), *Organizacja Szkolenia Dowództw i Sztabów W Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2010.
4. DD/7.1.1(A), *Instrukcja o Przygotowaniu i Prowadzeniu Ćwiczeń z Dowództwami, Sztabami i Wojskami w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa 2010.
5. Król Henryk, Ludwicyński Antoni, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Adamiec Marek, Kożusznik Barbara, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
7. *Program oceny jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej w obszarach pokojowego funkcjonowania oraz przygotowania do działania zgodnie z przeznaczeniem*, Warszawa 2013.

Źródła internetowe

1. <http://nf.pl/manager/okresowa-ocena-pracownika-czesc-i,,8468,35>.
2. <http://portalszkolenia.pl/artykuly/ocena-pracownikow-metoda-360-stopni>.
3. <http://www.soldionline.it/infografiche/i-rating-di-s-p-sui-paesi-dell-unione-europea>.
4. https://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w.

THE ASSESSMENT OF THE EXERCISES CONDUCTED BY SPECIAL FORCES ON THE BASIS OF THE WORK DONE BY THE ANALYSIS, ASSESSMENT AND THE EXERCISE DISCUSSION TEAM

The paper shows the origins of the assessment process. It discusses the theoretical principles underlying assessment in a civilian environment. The author focuses on the work of the Analysis, Assessment and the Exercise Discussion Team, whose main purpose is to assess an exercise and the participants of the exercise. The paper presents the practical tools used in the Special Forces Component Command which are used to carry out assessment, including the work of the Authorial Team before the exercise is conducted, the exercise itself, and the conclusions concerning the completed exercise.