



Grey Scale #13



A

1

2

3

4

5

6

M

8

9

10

11

12

13

14

15

B

17

18

19

126

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

## PERSPEKTYWICZNA MODUŁOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA WOJSK LĄDOWYCH SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO

Praca naukowo-badawcza  
Kryptonim: „STRUKTURA”

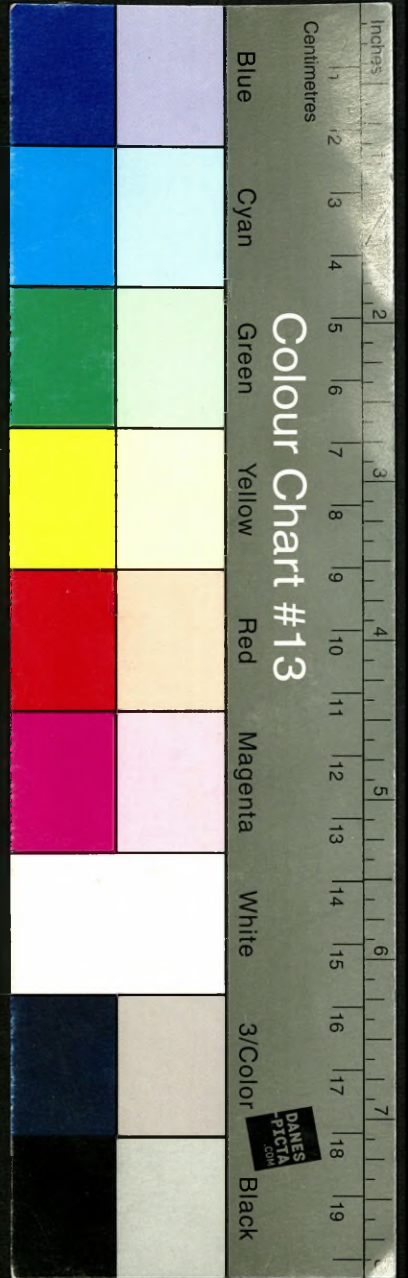
~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej~~



~~05-007388-002-0~~

WARSZAWA

74721



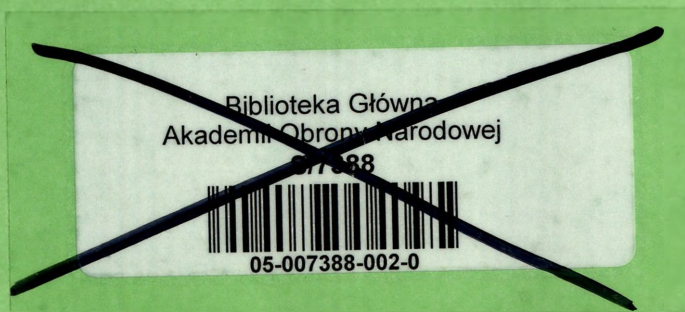
126

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

## PERSPEKTYWICZNA MODUŁOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA WOJSK LĄDOWYCH SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO

Praca naukowo-badawcza  
Kryptonim: „STRUKTURA”



WARSZAWA

74721

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA



**PERSPEKTYWICZNA, MODUŁOWA STRUKTURA  
ORGANIZACYJNA WOJSK LĄDOWYCH SZCZEBŁA  
TAKTYCZNEGO**

Praca naukowo – badawcza

Kryptonim: *STRUKTURA*



---

WARSZAWA 2008 r.

**Recenzent: prof. dr hab. Waldemar KACZMAREK**

**Skład zespołu autorskiego : dr hab. Witold LIDWA- kierownik zespołu  
(wstęp, zakończenie, rozdział 1)  
dr Wojciech SZCZUROWSKI-(rozdział 2)  
mgr Artur MICHALAK (rozdział 3)**

## SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	4
1. Struktury organizacyjne – rozważania teoretyczne.....	10
1.1. Podstawy tworzenia struktur organizacyjnych.....	10
1.2. Typy struktur organizacyjnych .....	14
1.3. Kształtowanie struktur organizacyjnych .....	23
2. Determinanty tworzenia i doskonalenia struktur organizacyjnych wojsk lądowych szczebla taktycznego .....	40
2.1. Cele i zadania narodowe jako determinant podstawowy .....	40
2.2. Wymagania sojusznicze dotyczące struktur wojsk lądowych.....	48
2.3. Ograniczenia w budowie struktur organizacyjnych wojsk lądowych.....	54
2.4. Kierunki doskonalenia struktur organizacyjnych .....	69
3. Struktury organizacyjne wojsk lądowych szczebla taktycznego .....	76
3.1. Analiza i ocena struktur organizacyjnych wojsk lądowych szczebla taktycznego.....	77
3.2. Potrzeby tworzenia zgrupowań zadaniowych .....	84
3.3. Istota modułowej budowy struktur organizacyjnych .....	92
3.4. Struktury modułowe wojsk lądowych. Korzyści i zagrożenia .....	95
Zakończenia .....	100
Bibliografia.....	103
Spis ilustracji.....	107
Załączniki .....	108

## WSTĘP

Na podstawie analizy tematu pracy przyjęto, że przedmiotem badań będą struktury organizacyjne wojsk lądowych w tym także system dowodzenia wojsk szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP. Takie ujęcie przedmiotu badań sprawiło, że badaniem objęto całe spektrum elementów wchodzących w skład struktury organizacyjnej szczebla taktycznego wojsk lądowych oraz zasadnicze elementy dowództw i stanowisk dowodzenia. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania za cel pracy przyjęto *przedstawienie propozycji modułowej struktury organizacyjnej szczebla taktycznego wojsk lądowych*.

Tak określony cel oraz przedmiot badań stanowił podstawę do sformułowania **problemu głównego** w postaci następującego pytania:

*Jakie struktury organizacyjne dowództw i wojsk zapewniają swobodę tworzenia zgrupowań zadaniowych na potrzeby współczesnych operacji?*

Tak sformułowany główny problem badawczy skłonił autorów pracy do sformułowania problemów cząstkowych, które przedstawiono w postaci następujących pytań:

- 1. Jak wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania w doskonaleniu struktur organizacyjnych wojsk lądowych szczebla taktycznego?*
- 2. Jakie rodzaje struktur organizacyjnych przybrały postać struktur modułowych?*
- 3. Jaka jest efektywność obowiązujących struktur organizacyjnych wojsk lądowych?*
- 4. Jakie korzyści, a jakie zagrożenia niesie ze sobą wprowadzenie modułowej struktury organizacyjnej wojsk lądowych szczebla taktycznego?*

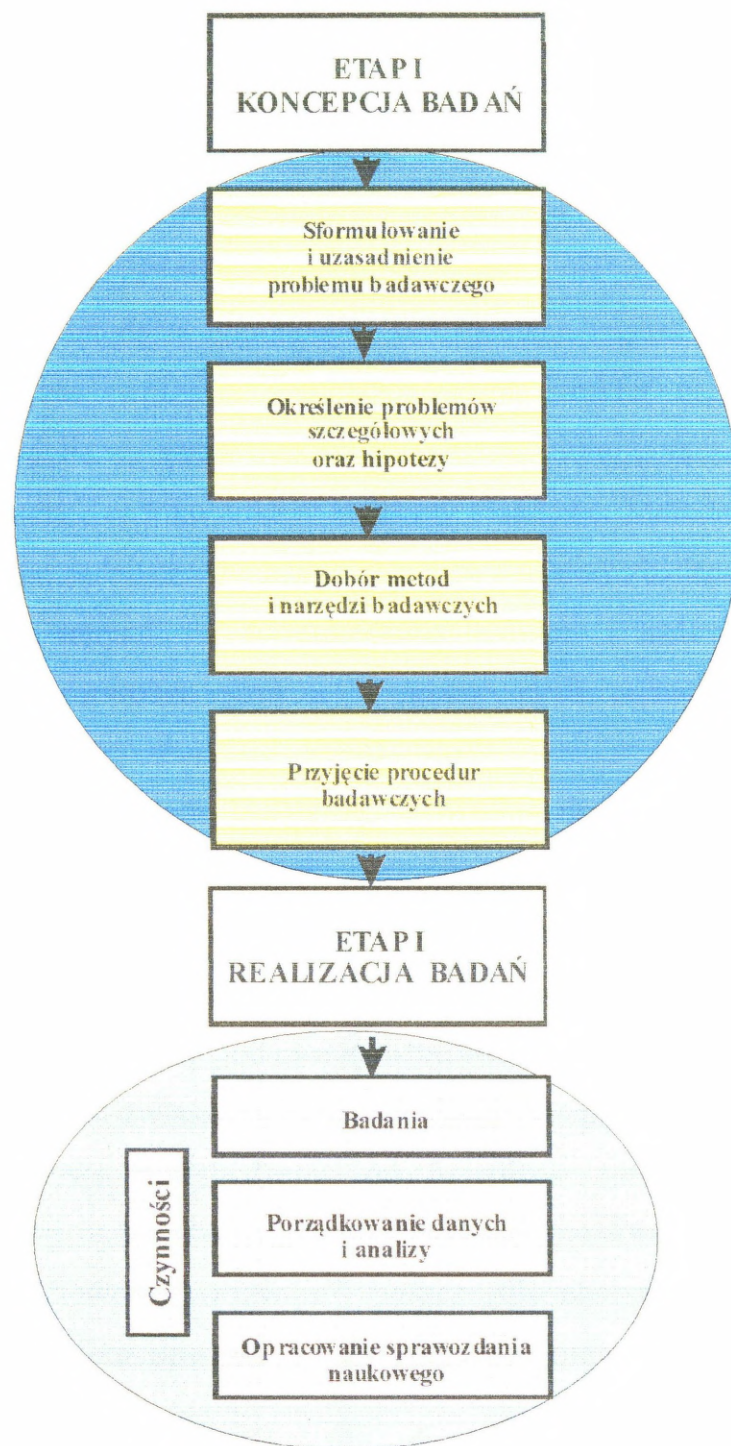
Na podstawie wyników badań prowadzonych latach poprzednich w ramach zadania badawczego: *struktury organizacyjne jednostek w świetle ich zadań* oraz badań wstępnych, posiadanej wiedzy i doświadczenia sformułowano następującą **hipotezę roboczą**:

*Do wykonania złożonych zadań stojących przed wojskami lądowymi zarówno w ramach obrony obszaru kraju jak i w realizacji zadań sojusznicznych wymagane są różne pod względem możliwości działania zgrupowania wojsk lądowych. Aby sprostać tym oczekiwaniom przy ograniczeniach budżetowych, wskazanym jest posiadać wojska lądowe, w których struktury sztabów i wojsk pozwolą na formowanie zgrupowań adekwatnych do oczekujących je zadań. Takim warunkom odpowiadają struktury modułowe, których właściwością jest to, że można je łączyć w zależności od potrzeb wynikających z przewidywanych zadań. Trzonem modułu powinien być pododdział o strukturze batalionu (bz, bcz) o jednolitym wyposażeniu i uzbrojeniu z możliwością dostosowania go do zadań i warunków, w których będą wykonywane poprzez przydzielenie mu (na czas wykonywania zadań) specjalistycznych pododdziałów o specjalnościach dostosowanych do charakteru zadania (misji)*

W procesie badawczym zastosowane zostały różne metody badawcze.

Po analizie literatury przedmiotu, zespół autorski zdecydował o przyjęciu, na potrzeby tematu, procedury badawczej, której istotę przedstawiono na rysunku 1.

Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi wynik zainteresowań zespołu autorskiego, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz empirycznych doświadczeń pochodzących z udziału w różnego rodzaju ćwiczeniach, w tym również międzynarodowych. Świadomość braku pełnych odpowiedzi na pytania dotyczące tematyki będącej obszarem zainteresowania zespołu autorskiego stworzyła sytuację problemową, rozpoczynając tym *pierwszy etap* procesu badań naukowych. Następnie zespół autorski dążył do teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie literatury.



Rys. 1. Etapy i czynności badawcze  
 Źródło: opracowanie własne

Drugi etap polegał na zastosowaniu odpowiednio dobranych metod badawczych w celu rozwiązania przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów.

Praca ma charakter teoretyczno-praktyczny, a potrzeby związane ze znalezieniem sposobu osiągnięcia założonego w pracy celu oraz weryfikacja przyjętej hipotezy roboczej podyktowały wybór metod i technik badawczych.

Podstawową metodą teoretyczną była *analiza*. Posłużyła ona do pozyskania materiału badawczego w wyniku myślowego rozdzielenia na części badanych zjawisk i procesów. Metoda ta dominowała w badaniach związków i zależności występujących podczas tworzenia i funkcjonowania struktur organizacyjnych. Z analizą nierozdzielnie związana była synteza, dzięki której połączono w całość wyodrębnione i zbadane w toku analizy elementy składowe. Metoda ta posłużyła do uogólnienia faktów jednostkowych wynikających z analizy zbadanego materiału naukowego między innymi do formułowania definicji i sądów naukowych dotyczących wymagań wobec struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych.

Niezwykle cenną metodą badawczą, stosowaną do badań prawidłowości w budowie struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych było *porównanie*. Metoda ta pozwoliła ustalić określone wzory, elementy i stałe cechy poszczególnych struktur organizacyjnych, a także określić kierunki rozwoju w przyszłości, biorąc oczywiście pod uwagę różne uwarunkowania.

Z porównaniem, a zwłaszcza z syntezą, ściśle związana było *uogólnienie*, jako operacja myślowa przechodzenia od twierdzeń zjawisk pojedynczych do twierdzeń bardziej ogólnych. Dzięki uogólnieniom możliwe było zestawienie określonych prawidłowości rozwoju poszczególnych rodzajów struktur organizacyjnych oraz formułowanie na tej podstawie praw naukowych i zasad postępowania.

W procesie badawczym określone części nowej wiedzy w zakresie teorii struktur organizacyjnych uzyskano w wyniku *wnioskowania*. Za jego pomocą, z twierdzeń istniejących w teorii organizacji i zarządzania oraz i prakseologii wyprowadzono nowe twierdzenia dotyczące nowych, możliwych struktur organizacyjnych w wojskach lądowych. Stworzono, więc nową wiedzę z już istniejącej.

W procesach myślowych wyciągania wniosków z przesłanek opartych na bazie analizowanego materiału i formułowania definicji bądź sądów naukowych dotyczących doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych stosowano także metody logiki formalnej, dedukcję i analogię.

Cenny materiał badawczy pozyskano dzięki zastosowanym metodom empirycznym, takim jak obserwacja naukowa oraz badanie sądów i opinii.

Obserwacja naukowa miała charakter obserwacji bezpośredniej i pośredniej ćwiczeń prowadzonych w dowództwach zwłaszcza taktycznych szczebli dowodzenia SZ RP.

W ramach *kolejnego etapu* badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu ustalenie stopnia jej wiarygodności. Efektem owej weryfikacji było ostateczne sformułowanie wniosków, co do słuszności przyjętych założeń hipotetycznych i przedstawienie tych wniosków w formie uogólnionych wyników badań.

Autorzy przyjęli wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań i tym samym stworzyli bazę do ich kontynuacji badań w kolejnych etapach dotyczących tworzenia struktur organizacyjnych wojsk lądowych szczebla taktycznego.

W rozdziale pierwszym przedstawiono uwarunkowania teoretyczne dotyczące struktur organizacyjnych. Przedstawiono typy struktur organizacyjnych wskazano także wymagania, jakim powinny odpowiadać struktury wojsk i szczebla taktycznego.

Rozdział drugi poświęcono warunkom tworzenia i doskonalenia struktur organizacyjnych. Rozdział zawiera wymagania, jakie stawia przed wojskami lądowymi przynależność do *Sojuszu* oraz wymagania płynące ze strategii wojskowej RP. Autorzy zaprezentowali tu także wyniki badań poświęcone ograniczeniom, z jakimi należy się liczyć podczas budowy struktur organizacyjnych. Wskazano także kierunki przeobrażeń tychże struktur wynikające z wcześniej przedstawionych uwarunkowań.

Kolejny trzeci rozdział poświęcony został obowiązującym i perspektywnym strukturom wojsk lądowym szczebla taktycznego w odniesieniu do konieczności tworzenia zgrupowań zadaniowych przewidzianych do wykonywania zadań w ramach operacji reagowania kryzysowego oraz ewentualnie operacji wojennych wg. Art5 traktatu Waszyngtońskiego. Zaprezentowano tu także strukturę modułową na poziomie taktycznym, która według zespołu autorskiego mogłaby zapewnić większą swobodę tworzenia zgrupowań zadaniowych.

Ogólne wnioski i ostateczne konstatacje z całości pracy zostały zawarte w zakończeniu. Zawiera ono ostateczne wyniki, konkluzje oraz ogólne podsumowanie wniosków z badań i prowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych badań i prac w obrębie rozpatrywanego problemu badawczego.

*W opracowaniu przedstawiono uogólnione wyniki badań w postaci proponowanych rozwiązań zespołu autorskiego.*

## 1. Struktury organizacyjne – rozważania teoretyczne

### 1.1. Podstawy tworzenia struktur organizacyjnych

„Siła zbrojna jest to narzędzie walki, jakim państwo dysponuje w chwili podjęcia decydujących działań wojennych tj. po ukończeniu mobilizacji i koncentracji wojsk do bitwy”.<sup>1</sup>

Współcześnie wydaje się, że takie ujęcie definicji sił zbrojnych jest nieco splotone, bowiem dotyczy głównie ich militarnej funkcji. Obecnie rozpatruje się również pozamilitarne funkcje tych sił. Funkcje te, to zwiększenie suwerenności państwa i wzrostu jego znaczenia na arenie międzynarodowej.

Wielkość sił zbrojnych danego państwa powinno być funkcją zagrożenia jego bezpieczeństwa. Nie zawsze jednak siły zbrojne będą temu odpowiadać. W okresie pokoju powinny zniechęcać potencjalnego agresora i w pewnej swej części być gotowe do natychmiastowego użycia na wypadek zagrożenia oraz stałej osłony granicy państwowej.<sup>2</sup> Celem organizowania i utrzymania sił zbrojnych jest zwycięstwo na wypadek wojny. Do zwycięstwa potrzebna jest przewaga, której jednym ze źródeł może być zaskoczenie. Ograniczenia i porozumienia międzynarodowe, jawnym czynią pokojowy stan sił zbrojnych wojsk operacyjnych. Zaskoczenia należy więc szukać w jakości sprzętu, nowych sposobach jego zastosowania, użycia pozalimitowych sił i środków walki. Wynika stąd, że niepewność dotycząca zarówno jakości jak i taktyki walki oraz wykorzystania sił będących poza limitem międzynarodowym, może być powodem zniechęcenia (odstraszenia) agresywnych zamiarów przeciwnika.

Powołanie do życia nowej jednostki wojskowej lub podjęcie decyzji o zmianach strukturalnych w już istniejących, nie może stanowić celu samego w sobie. Musi wynikać z konkretnych potrzeb obronnych. Nim zostanie podjęta decyzja o powołaniu nowej jednostki musi być sprecyzowany cel jej powołania,

---

<sup>1</sup> Zakrzewski T., Organizowanie sił zbrojnych w państwie, Warszawa 1938, s. 4.

<sup>2</sup> Wróblewski R., Model sił zbrojnych na przełomie wieku, AON, Warszawa 1992, s. 24.

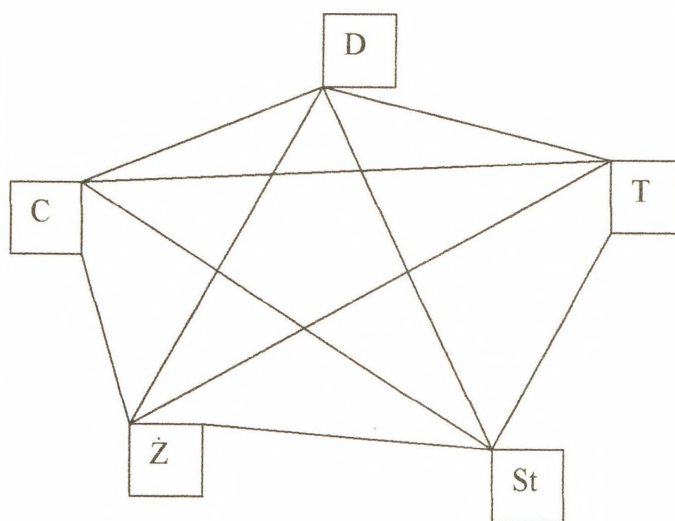
a następnie określone jej miejsce, rola i zadania w strukturze całych sił zbrojnych lub jednej z ich części.<sup>3</sup>

Pragnąc, aby powstająca struktura była nowoczesna, oparta na naukowych podstawach, musimy uświadomić sobie czym jest organizacja, struktura i jakie występują między nimi współzależności. Organizacje, jako twory ludzkie powołane do realizacji określonych zadań i wynikających z nich działań składają się z trzech podstawowych elementów:

- podmiotów (ludzi);
- narzędzi (środki walki);
- przedmiotów działania (zadanie do wykonania którego jest powołana).<sup>4</sup>

Aby organizacja mogła funkcjonować niezbędne są różnego rodzaju więzi i zależności łączące przedmioty i podmioty działania w całość organizacyjną.

Organizację taką można przedstawić na następującym modelu.



Rys. 2. Model struktury organizacyjnej

gdzie:

C – cele i wynikające z nich zadania oraz czynności wykonawcze z których wynikają funkcje spełniane przez wyodrębnione części organizacji;

<sup>3</sup> Barcz J., Ogólne zasady ustalania struktur organizacyjnych jednostek wojskowych. *Myśl Wojskowa* 3/75, s. 60.

<sup>4</sup> Krzyzanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzania*, Warszawa 1992, s. 174.

**Ż** – żołnierze – specjaliści i ich walory moralno-bojowe (aktualne i pożądane);

**St** – sprzęt techniczny;

**D** – dowodzenie (planowanie działań, stymulowanie i kontrola realizacji);

**T** – taktyka walki.

W przedstawionym modelu organizacji nadrzędną funkcję spełnia cel. Jest on warunkiem istnienia całej struktury. Do jego wytyczania niezbędnymi są następujące czynniki:

- jak jest?
- dlaczego tak jest?
- jak powinno być?
- co i jak zmienić?<sup>5</sup>

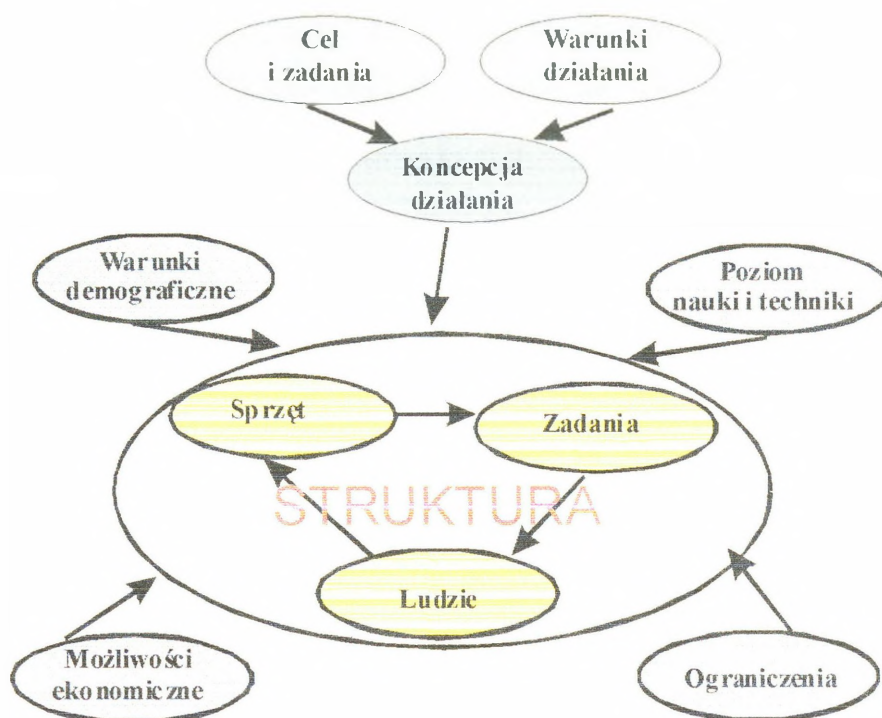
Przy powoływaniu nowej jednostki kierować się należy następującymi zasadami projektowania:

- rozeznania potrzeb (jakie zadania ma spełniać projektowana struktura);
- realności (zaprojektowana struktura powinna odpowiadać możliwościom ekonomicznym, finansowym i technicznym);
- elastyczności (strukturę można zamienić dostosowując ją do zmian otoczenia i warunków funkcjonowania);
- optymalności (przyjęte rozwiązania umożliwia realizację przewidywanych zadań);
- kompleksowości (projekt obejmować musi wszystkie elementy struktury i uwzględniać różne warunki jej funkcjonowania).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Gogolewski J., Wocial J., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Warszawa 1992, s. 27.

<sup>6</sup> Babiński Cz., *Elementy nauki o projektowaniu*, Warszawa 1989, s. 301.



Rys. 3. Czynniki strukturotwórcze  
 Źródło: Opracowanie własne

Powyższe składowe odnoszą się do każdej organizacji w tym także do jednostki wojskowej. Chcąc sformować jednostkę wojskową przewidzianą do działania w różnych warunkach należy określić (przyjąć) założenia, jakim ta jednostka powinna odpowiadać. Założenia i ograniczenia wynikać będą z celu w jakim została powołana, z warunków w jakich prowadzone będą działania oraz koncepcji walki wynikającej z roli bronionego kierunku w całokształcie strategicznej obrony RP.

Po ustaleniu zadań i warunków ich realizacji (przyjęciu koncepcji obrony) można ustalić, kto takie zadanie wykona, a więc określić wymagania wobec stanów osobowych wojsk (ich wielkość, formy organizacyjne, przygotowanie) i wojskowego sprzętu technicznego odpowiadającego potrzebom realizacji zadań. Koncepcja działań militarnych nie jest jedynym czynnikiem strukturotwórczym. Ich ostateczny kształt formować będą i inne czynniki (rys.3). Oparcie się jedynie o wymagania koncepcji działania, prowadziłoby do powstania struktury (systemu)

teoretycznie idealnego, niemożliwego jednak do praktycznego funkcjonowania.<sup>7</sup> Koniecznym okazuje się uwzględnienie ograniczeń wynikających z możliwości ekonomicznych, poziomu nauki i techniki czy z konieczności uwzględniania ustaleń międzynarodowych.

W sferze życzeń pozostaje określenie potrzeb w zakresie wojskowego sprzętu technicznego znacznie wykraczających bądź poza aktualny poziom nauki i techniki, bądź poza możliwości ekonomiczne państwa. Dlatego ograniczeniem, który bezwzględnie należy brać pod uwagę są aktualne i perspektywiczne możliwości przeznaczenia przez kierownicze organy państwa, funduszy umożliwiających produkcję, bądź zakup nowego sprzętu. Zatem, niejednokrotnie wbrew wymaganiom, przyjmować się będzie na uzbrojenie sprzęt starszego typu, lecz nie wymagający dodatkowych nakładów finansowych. W tym miejscu stwierdzić można, że potencjał ekonomiczno-finansowy i naukowo-techniczny państwa stanowi bazę rozwoju sił zbrojnych. Kolejnym ograniczeniem, które należy brać pod uwagę przy tworzeniu struktur organizacyjnych są ustalenia międzynarodowe dotyczące zarówno liczebności jak i uzbrojenia sił zbrojnych.

Należy więc rozważyć, czy powołanie danej jednostki nie pociągnie za sobą naruszenia tych ustaleń. A jeśli taka groźba istnieje, to jakie przedsięwzięcia organizacyjne należy podjąć, aby temu zapobiec. Propozycje zawarte w pracy wychodzą naprzeciw potrzebom w zakresie wojskowego sprzętu technicznego sugerując wyposażenie w sprzęt najnowszej generacji adekwatny do potrzeb wynikających z przewidywanych zadań.

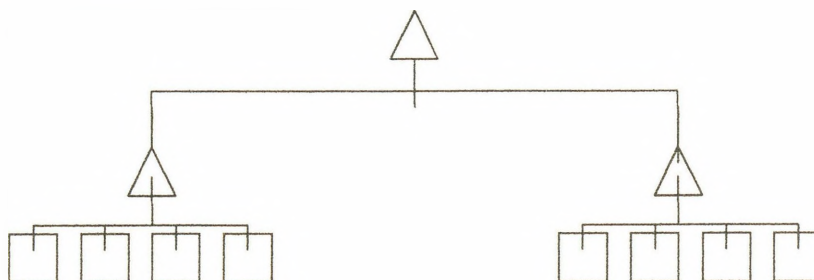
## 1.2. Typy struktur organizacyjnych

Spośród przyjmowanych w teorii organizacji i zarządzania typów (rodzajów) struktur organizacyjnych, przy tworzeniu jednostek wojskowych do działań w różnych środowiskach nie można zastosować którejś z przedstawionych w tzw. „czystej” formie. Wiąże się to ze złożonością problemu, jakim jest walka zbrojna oraz różnego charakteru działań stosowanych np. w misjach pokojowych.

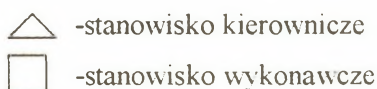
---

<sup>7</sup> „Instytucja realizuje cele nie ponosząc żadnych kosztów i bez żadnych ograniczeń” – SKALIK J., Projektowanie organizacji instytucji, Wrocław 1992, s. 30.

Na niższych szczeblach dowodzenia (drużyna, pluton, kompania) stosowane będą liniowe struktury organizacyjne. Ich istotą jest to, że każdy żołnierz ma tylko jednego przełożonego, od którego otrzymuje zadania i przed którym odpowiada za ich realizację.



**Legenda :**



*Rys. 4. Schemat struktury liniowej*

*Źródło: opracowanie własne*

Ten typ struktury posiada następujące zalety:

- prostota;
- czytelne kompetencje i odpowiedzialność;
- łatwość dowodzenia i utrzymania dyscypliny.

Wady to:

- konieczność znajomości przez dowódcę zasad działania i taktyki walki wszystkich specjalistów (żołnierzy) znajdujących się w dowodzonej przez siebie jednostce organizacyjnej;
- mała motywacja do współpracy z dowodzącym.

Dlatego występować będzie tylko na niższych szczeblach dowodzenia.

Pozostałe typy struktur organizacyjnych traktowane jako podstawowe (to jest: funkcjonalne, sztabowe, liniowo-sztabowe) stosowane będą na wyższych szczeblach dowodzenia. Będą to jednak ich kombinacje dostosowane do wielkości pododdziału, charakteru i celów jakie mają do osiągnięcia oraz złożoności zadań.

Powinny one odpowiadać charakterowi działań i warunkom w jakich działania te będą prowadzone.<sup>8</sup>

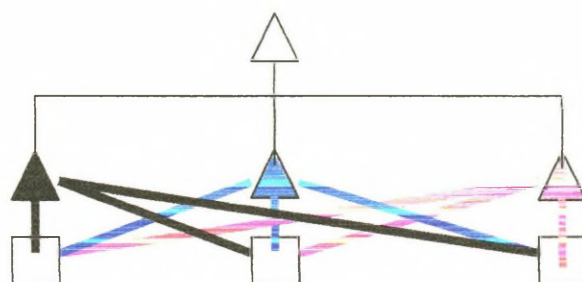
Przyjmując, że podstawową jednostką organizacyjną względnie samodzielną taktycznie i ogniowo, będzie batalion o liniowej strukturze organizacyjnej, to na wyższym szczeblu dowodzenia koniecznym będzie odejście od tych sztywnych struktur. Wynikać to będzie z potrzeby elastycznego reagowania na zmieniającą się sytuację, potrzeby tworzenia doraźnych zgrupowań odpowiadającym wymogom z misji lub treści zadań .

*Struktura funkcjonalna* pod pewnymi względami stanowi przeciwieństwo struktury liniowej. Bezwzględnie wymaga zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa. Struktura ta opiera się na specjalizacji funkcjonalnej kierowników oraz równorzędności więzi służbowych i funkcjonalnych. Podwładny ma kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien etap pracy. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów. Każdy z kierowników powinien podejmować racjonalne decyzje w ramach swojej wąskiej specjalizacji. Jedynym problemem będzie zgranie decyzji poszczególnych kierowników w ramach działania danej organizacji.

W modelu tej struktury liczba kierowników funkcjonalnych może być różna, zależnie od tego, ile funkcji wyodrębnionych będzie w procesie kierowania. Im liczba ta jest większa, tym większe rozproszenie władzy i tym bardziej skomplikowane stosunki zależności.

---

<sup>8</sup> Skibiński J., Wybrane problemy teorii organizacji i kierowania, Warszawa 1973, s. 36.



Legenda :

△ - Stanowiska kierownicze      □ - Stanowiska wykonawcze

Rys. 5. Struktura funkcjonalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie

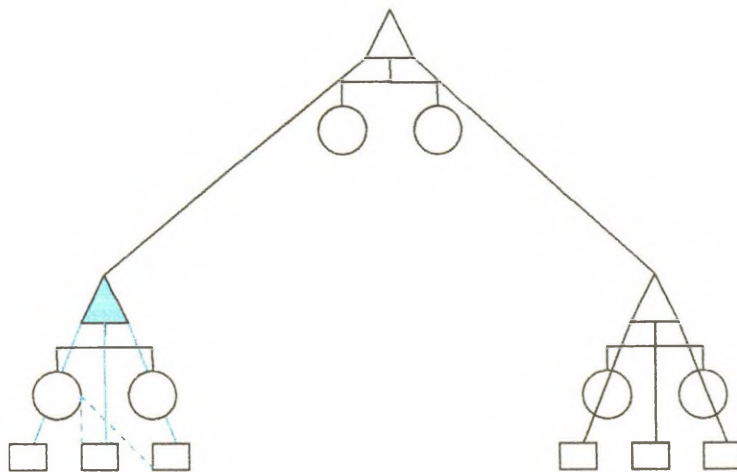
A. Stabryła, *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, Warszawa 1991, s. 21

Do zalet struktury funkcjonalnej można zaliczyć przede wszystkim:

- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów w zakresie poszczególnych funkcji,
- fachowy nadzór nad wykonywaniem zadań.

Zalety te nie rekompensują poważnych wad wynikających przede wszystkim z odrzucenia zasady jedności kierowania. Powstaje sytuacja, w której wykonawca może otrzymać polecenia od więcej niż jednego przełożonego, a polecenia te nie zawsze muszą być z sobą zgodne. W praktyce nie da się precyzyjnie rozdzielić kompetencji funkcjonalnych kierowników oraz w pełni skoordynować ich działań. Pojawia się też niebezpieczeństwo rozrastania aparatu zarządzania w miarę wzrostu wielkości organizacji.

Analizując charakterystykę struktur liniowej i funkcjonalnej, można zauważyć, że ich wady i zalety są sobie przeciwstawne. W związku z tym w praktyce dąży się zazwyczaj do rozwiązań pośrednich, które skupiają w sobie zalety obu typów i pozwalają uniknąć ich wad. Takim rozwiązaniem jest *struktura liniowo-sztabowa*



**Legenda:**

- △ - stanowisko kierownicze
- - stanowisko sztabowe
- - stanowisko wykonawcze

*Rys. 6. Struktura liniowo-sztabowa*

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, Doskonalenie struktury organizacyjnej, Warszawa 1991, s. 21*

Jej istotą jest to, że opiera się ona na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania oraz więzi służbowych podobnie jak struktura liniowa, ale równocześnie posiada zależności funkcjonalne. Jednak zależności funkcjonalne nie rozbijają tu, jak w strukturze funkcjonalnej, jedności kierowania dzięki wyodrębnieniu ich w podsystemie zarządzania organizacją.

Jak widać, podstawowe znaczenie mają w tej strukturze stosunki formalnego podporządkowania. Zachowana jest również jedność kierowania ze względu na to, że komórki funkcjonalne mogą wpływać na wykonawców tylko za pośrednictwem kierowników liniowych. Dają się także zauważyć rozbudowane więzi funkcjonalne, które mają różny kierunek i przebieg.

Więzi funkcjonalne mogą posiadać względem więzi służbowych następujące położenie:

- mogą pokrywać się z nimi i biec w tym samym kierunku (równoczesne podporządkowanie i zależność funkcjonalna),

- mogą pokrywać się z nimi, ale biec w przeciwnym kierunku (podwładny wpływa na zachowanie przełożonego),
- mogą przebiegać niezależnie od więzi służbowych.

Struktura liniowo-sztabowa pozwala połączyć zasadę jedności kierowania z wykorzystaniem specjalizacji. Rolą specjalistów jest tu wsparcie kierowników liniowych, a nie bezpośrednio oddziaływanie na wykonawców.

Zaletą struktury liniowo-sztabowej jest zachowanie jednoznacznie określonego podziału pracy, kompetencji i odpowiedzialności, prostota i przejrzystość konstrukcji oraz możliwość szybkiego decydowania.

Zalety te powodują, że struktura liniowo-sztabowa jest najczęściej spotykana w praktyce zarządzania organizacjami. Należy jednak zaznaczyć, że stopień rozbudowy stanowisk i komórek sztabowych w różnych organizacjach może być różny. Liczba i znaczenie tych komórek i więzi powodują, że dana struktura sztabowa ma więcej cech modelu liniowego lub funkcjonalnego. Odnalezienie właściwej w danej sytuacji proporcji między elementami obu modeli prowadzi do minimalizacji wad.

Większość organizacji (w tym również dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) funkcjonuje w ramach struktury sztabowo-liniowej. Z tego względu podczas modyfikacji tych struktur projektanci powinni zwrócić szczególną uwagę na określenie uprawnień i odpowiedzialności linii i sztabu, równowagę centralizacji i decentralizacji oraz zachowanie jedności uprawnień i władzy. W myśl tych zasad sztab pełni funkcje doradcze, a kierownicy (dowódcy danego szczebla taktycznego) liniowi zachowują prawo do ostatecznego decydowania. W strukturze tej wyróżniamy dwa rodzaje sztabów: osobiste i doradcze<sup>9</sup>.

Sztab osobisty występuje w formie jednoosobowego stanowiska asystenta kierownika (w dowództwach wojsk lądowych rolę tę spełnia grupa dowódcy lub asystent dowódcy), który realizuje wybrane zadania kierownika.

<sup>9</sup> Por. A.R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 370; J. Skalik, *Projektowanie...*, wyd. cyt. s. 65.

Sztab doradczy jest bardziej liczny i skupia specjalistów, którzy udzielają fachowych odpowiedzi na pytania sformułowane przez kierownika. Zakres tych uprawnień może być znacznie większy i może przyjąć postać obowiązkowych konsultacji lub prawa do współdecydowania. W dowództwach szczebla taktycznego funkcję sztabu doradczego pełnią poszczególni specjaliści (od S/G-1 do S/G-6) grupy głównej dowództwa.

Podstawową wadą struktur liniowo-sztabowych jest występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi, a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na samodzielnych stanowiskach. W teorii i praktyce organizacji powszechnie uważa się strukturę liniowo-sztabową za najbardziej racjonalną.

Z analizy struktury liniowo-sztabową wypływa wniosek, iż jest to typowa struktura znajdująca zwykle odzwierciedlenie w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych gdzie dąży się do wykorzystania jedności rozkazodawstwa wraz ze specjalistycznym wsparciem dowodzenia. Dowódca zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu jednostki. Jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji i postawienie zadań dla podległych oddziałów (pododdziałów). Pomoc poszczególnych komórek sztabowych polega na zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowywaniu wariantów działania, sugerowaniu wyboru wariantu działania, a nawet faktycznym podejmowaniu niektórych decyzji pod warunkiem ich formalnej akceptacji przez dowódcę lub bez akceptacji na zasadzie delegowania uprawnień. Powyższą sytuację można też zaobserwować w trakcie realizacji zadań na polu walki, kiedy po transformacji dowództwa dywizji na stanowisko dowodzenia poszczególne komórki organizacyjne dowództwa dywizji zmieniają się na zespoły (sekcje) funkcjonalne stanowiska dowodzenia.

*Struktury organiczne* odpowiadają organicznej koncepcji systemu zarządzania. Zmierzają one do nadania organizacji maksymalnej elastyczności i zdolności przystosowywania się do zmian w bezpośrednim otoczeniu, zwłaszcza technicznym i rynkowym. Ogólne zasady, na których opierają się te struktury (w pewnym sensie przeciwstawne zasadom budowy struktur hierarchicznych), to:

- niestały podział zadań (podstawą tego typu struktur są zespoły powoływane ad hoc w celu realizacji konkretnego zadania lub rozwiązania konkretnego problemu),
- rozproszenie władzy w organizacji (władza jest w znacznym stopniu zdecentralizowana, a stosunki zależności dominują nad stosunkami podporządkowania),
- bardzo niski stopień sformalizowania (normy organizacyjne i przepisy są ograniczone do minimum, a margines swobody uczestników organizacji jest znaczny).

Struktury organiczne występują w dwóch formach:

- zadaniowej
- „czystej” struktury organicznej.

W strukturach dowództw szczebla taktycznego ma zastosowanie przede wszystkim struktura zadaniowa. Istotą *struktury zadaniowej* jest tworzenie zespołów zadaniowych. Pod pewnymi względami odpowiadają one zespołom przedmiotowym w strukturze macierzowej. Struktura zadaniowa na ogół towarzyszy strukturze hierarchicznej, ale jej nie zastępuje. Uczestnicy organizacji mają przydział do stałych komórek w układzie hierarchicznym. Są powoływani w skład zespołu zadaniowego na czas trwania zadania i tym samym trwania zespołu. Mogą być na ten czas całkowicie lub tylko częściowo zwolnieni z obowiązków w macierzystej komórce. W skład zespołu mogą być też powoływani specjaliści z zewnątrz, okresowo zatrudniani w danej organizacji.

Ze względu na to, że zespoły zadaniowe powoływane są na ogół do rozwiązywania trudnych problemów, stosunki wewnętrzne w zespole muszą sprzyjać kreatywności oraz dużemu zaangażowaniu i harmonijnej współpracy jego uczestników. Rolą kierownika takiego zespołu jest głównie koordynacja, a nie wydawanie poleceń czy kontrolowanie. Liczą się przede wszystkim wiedza, skuteczność w realizacji zadań oraz wzajemna lojalność i współdziałanie uczestników. Rozwijane jest grupowe rozwiązywanie problemów, przy czym często wykorzystywane są różnorodne techniki twórczego myślenia.

**Struktury zadaniowe** mogą, podobnie jak struktury macierzowe, być z powodzeniem zastosowane w placówkach naukowo-badawczych. Wobec coraz większej liczby nowych, często jednorazowych problemów (uruchomienie nowej produkcji, wprowadzenie rozwiązań informatycznych, problemy ekologiczne) są one coraz częściej wykorzystywane w różnego rodzaju organizacjach. W czasie pokoju powyższa struktura ma zastosowanie w organizacjach wojskowych szczebla taktycznego, szczególnie podczas likwidacji klęsk żywiołowych, gdy ze struktury organizacyjnej dowództwa, np. brygady, wydzielona zostaje część specjalistów do likwidacji danego zagrożenia. Kolejne zastosowanie można byłoby znaleźć podczas wydzielenia z danego dowództwa części specjalistów do realizacji zadań w trakcie misji pokojowych. Dobrym przykładem zastosowania struktury zadaniowej w wojskach lądowych jest tworzenie w ramach dowództwa szczebla taktycznego kierownictwa ćwiczenia do przeprowadzenia ćwiczenia wojskowego danego szczebla organizacyjnego.

**Główną zaletą struktury zespołowej** jest to, że uelastycznia ona funkcjonowanie organizacji bez burzenia dotychczasowych stosunków hierarchicznych. Innymi jej zaletami są:

- koncentracja zespołu na określonym zadaniu,
- dobra koordynacja realizacji zadania,
- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów.

Wadą tego typu struktury jest natomiast możliwość konfliktu interesów między stałymi komórkami a zespołami zadaniowymi oraz konfliktu ról: uczestnika zespołu i równocześnie uczestnika stałej komórki. Przy częściowym oddelegowaniu do zespołu może to prowadzić do trudności w godzeniu obowiązków płynących z obu ról. Przy oddelegowaniu pełnym trudny może być powrót do stałej komórki, zwłaszcza gdy uczestnictwo w zespole zadaniowym trwa dłuższy czas.

**Procesowa struktura organizacyjna** to efekt rozwoju nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, który w latach pięćdziesiątych XX wieku doprowadził do powstania poziomo zorientowanych rozwiązań strukturalnych. Sukcesy przedsiębiorstw związane z Total Quality Management przyczyniły się do rozwoju koncepcji poziomych struktur organizacyjnych skupionych

na procesach, których podstawowym budulcem są wielofunkcyjne zespoły zadaniowe zajmujące się realizacją określonego procesu i składające się z przedstawicieli specjalności, których udziału wymaga charakter realizowanego procesu<sup>10</sup>. Procesowe struktury organizacyjne upowszechniły się wraz z implementacją Business Process Reengineeringu.

Skupienie się na procesach prowadzi do podważenia dotychczasowego podziału na funkcje i specjalizacje na korzyść wielofunkcyjnych zespołów pracowników, stworzonych według wymogów określonego procesu, którzy podejmują wspólne działania w celu wypracowania rozwiązania zaspokajającego wymagania klienta. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie wyznaczają ramy struktury organizacyjnej.

### 1.3. Kształtowanie struktur organizacyjnych

Próba określenia kierunku rozwoju organizacyjnego i wyposażenia wojsk lądowych podjęta w niniejszej pracy zmusza do zastanowienia się nad kształtem struktur organizacyjnych w nowych uwarunkowaniach. Wszystko zależy od tego, czy owe struktury chcemy dostosować, doskonalić, projektować czy przeobrażać. Zgodnie z przyjętym w literaturze przedmiotu rozróżnieniem, można następująco zdefiniować rodzaje zmian organizacyjnych<sup>10</sup>:

- *z dostosowaniem* mamy do czynienia wtedy, gdy na skutek niewielkich zmian otoczenia doszło w organizacji do spadku sprawności i efektywności,
- *doskonalenie* polega na poprawianiu istniejącego stanu organizacji za pomocą, cząstkowych zmian innowacyjnych, przyszłościowych,
- *przeprojektowanie* ma miejsce, gdy konieczność zmian powstaje pod wpływem mocnych nacisków otoczenia,

---

<sup>10</sup> „Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych” J. Wolejszo, AON, Warszawa 2002

- *przeobrażenie* to zachodząca w organizacji zmiana o charakterze całościowym i antycypacyjnym. W wyniku przeobrażenia powstaje nowa organizacja, całkowicie różna od poprzedniej.

Dla potrzeb dowodzenia i sterowania środkami rażenia organizuje się określony system ośrodków decyzyjnych (stanowisk dowodzenia). Stanowiska te połączone są odpowiednimi relacjami informacyjnymi, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Skład osobowy, liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość obsady personalnej są uzależnione od wielu czynników, takich jak:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi wynikające z zasad organizacji, rozmieszczenia i funkcjonowania stacjonarno-mobilnych ośrodków decyzyjnych;
- potrzeba zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin, z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

Organizowanie jest szczególnym rodzajem działania. Występuje ono w rzeczywistości jako istotna część każdego racjonalnie skonstruowanego procesu kierowania. W organizacjach wojskowych rolę kierowania spełniają określeni dowódcy.

Szczegółowy układ stosunków, tworzony w procesie kierowania przez dowódców, nosi nazwę struktury organizacyjnej. Stanowi ona ramy odniesienia przy podziale i koordynowaniu działań członków organizacji.

Organizowanie jest nieustannym procesem kierowniczym. Przy tworzeniu nowej organizacji, poprawianiu istniejącej albo przy wprowadzaniu radykalnych zmian do występującego w niej układu stosunków. Kierownicy, podejmując decyzje, przyjmują następujący schemat postępowania, który szczególnie wyraziście występuje w organizacjach wojskowych:

1. Dzielią całą pracę na zadania, które mogą być logicznie i dogodnie wykonywane przez poszczególne osoby i grupy. Nosi to nazwę *podziału pracy*.
2. Łączą zadania w sposób logiczny i sprawny. Grupowanie pracowników i zadań określa się jako *departamentalizację*.
3. Określają, kto podlega, komu w organizacji. Takie ustalenie zależności prowadzi do utworzenia *hierarchii organizacyjnej*.
4. Wprowadzają mechanizmy integrowania działalności poszczególnych działów w zwartą całość i sprawdzają skuteczność tej integracji. Proces ten nosi nazwę *koordynowania*.

Departamentalizacja jest wynikiem decyzji o tym, jakie czynności – po ich podziale na zadania – można łączyć w podobne grupy. Wynikiem tych działań jest wieloszczeblowy układ, który nosi nazwę hierarchii. Na szczycie hierarchii organizacyjnej znajduje się kierownik (dowódca, szef) najwyższego szczebla. Struktura organizacyjna spełnia następujące zadania:

- określa stosowany przez nią podział pracy;
- pokazuje powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami przez stopień specjalizacji pracy;
- opisuje strukturę hierarchii i władzy w organizacji;
- przedstawia układ odpowiedzialności;
- zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie, mimo zmian personalnych;
- koordynuje stosunki organizacji z otoczeniem.

Efektywna struktura organizacyjna musi realizować wiele funkcji i uwzględniać wiele wymogów, a mianowicie:

- stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych);
- regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów;
- umożliwiać osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników;
- wynikać ze strategii organizacji i być do niej przystosowaną;
- uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych;

- zapewnić efektywną realizację celów organizacji.

Wymienione funkcje stanowią zarazem zestaw ogólnych kryteriów, jakimi należy się posługiwać przy ocenie istniejącej struktury lub przygotowanych warunków projektowania. Struktury organizacyjne mogą być: liniowe, funkcjonalne i sztabowo-liniowe.

*Struktura liniowa* polega na tym, że każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego i tylko od niego otrzymuje polecenia. Kontakty podwładnych z pracownikami innych wyższych szczebli nie mogą następować z pominięciem stanowiska bezpośredniego przełożonego; jest to zasada drogi służbowej. Kierownik liniowy ponosi odpowiedzialność za całokształt działania kierowanej przez siebie komórki i posiada stosowne uprawnienia decyzyjne. Zalety struktury liniowej, to:

- prostota i zrozumiałość zależności organizacyjnych;
- jasno określona władza i odpowiedzialność;
- stwarzanie warunków do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji.

Główną jej wadą jest brak możliwości pogłębiania specjalizacji w zakresie wszystkich aspektów zarządzania danej komórki lub jednostką organizacyjną.

*Struktura funkcjonalna* charakteryzuje się dominacją zależności funkcjonalnych nad hierarchicznymi. Wymaga ona zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa oraz wprowadza specjalizacje w zakresie funkcji kierowniczych. Podwładny ma kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien aspekt (częstkowa funkcje) zarządzania. Struktura ta daje korzyści płynące z dobrej jakości decyzji kierowników wyspecjalizowanych w zakresie szczegółowej funkcji (aspektu zarządzania). Jednocześnie czysta struktura funkcjonalna stwarza następujące zagrożenia:

- nieskoordynowanej pracy zespołu kierowniczego;
- konfliktów kompetencyjnych między kierownikami;
- manipulowania poleceniami przez podwładnych.

*Struktura sztabowo-liniowa* łączy jedność rozkazodawstwa ze specjalistycznym wsparciem zarządzania (rola sztabu). Tworzy się stanowiska i

komórki sztabowe do wspierania kierowników liniowych. Kierownik liniowy odpowiada za funkcjonowanie podległej mu komórki (decyduje i wydaje polecenia). Pomoc stanowisk i komórek specjalistycznych polega na zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowywaniu wariantów decyzji, sugerowaniu wyboru, a nawet faktycznym podejmowaniu niektórych decyzji z wymogiem ich formalnej akceptacji przez kierownika liniowego lub bez wymogu na zasadzie delegowania uprawnień.

W organizacjach, w których działania mają charakter niepowtarzalny, nieprzewidywalny i twórczy potrzebna są bardziej elastyczne procesy organizacyjne dla łączenia wiedzy i autorytetu tak, aby decyzje były podejmowane przez jednostki i grupy najlepiej znające zagadnienie. Do takich organizacji zalicza się oczywiście siły zbrojne, w których jednostkami są dowódcy, zaś grupami najlepiej znającymi zagadnienie są sztaby.

Struktura organizacyjna jest szczególnym rodzajem struktury całego systemu i służy przede wszystkim potrzebom zarządzania. Zależności organizacyjne porządkują, bowiem poszczególne elementy systemu dla sprawnego zarządzania całością.

Głównym celem doskonalenia struktury organizacyjnej jest zwiększanie stopnia spełniania przypisanych jej funkcji prowadzące do poprawy funkcjonowania systemu.

Doskonalenie struktury organizacyjnej jest procesem świadomego – opartego na wynikach badań diagnostycznych i prac badawczych – przekształcania istniejącej struktury w sposób, który umożliwia jej przystosowanie do nowych warunków działania, a równocześnie sprzyja podniesieniu sprawności funkcjonowania instytucji.

Zasady kształtowania struktur organizacyjnych dzieli się ze względu na ich zakres i szczegółowość na trzy grupy:

- odnoszące się do całej struktury organizacyjnej;
- dotyczące procesu doskonalenia (tworzenia) struktury;
- związane z wycinkowymi problemami kształtowania struktury organizacyjnej.

W grupie pierwszej najważniejszą zasadą jest zapewnienie odpowiedniej elastyczności i adaptacyjności struktury, aby można ją było łatwo dostosować do zmieniających się warunków otoczenia.

W odniesieniu do doskonalenia struktur organizacyjnych główna zasada polega na podziale zadania głównego i łączeniu zadań cząstkowych. Oznacza to uwzględnienie w tworzeniu struktury dwóch przesłanek:

- dokładnego podziału zadania głównego całej organizacji na cele cząstkowe;
- grupowania pierwszej kolejności celów (funkcji) wykonawczych i w ślad za tym stanowisk, które je realizują, a w następnej – funkcji związanych z zarządzaniem całością.

Oznacza to budowanie struktur „od dołu”. Do doskonalenia struktur organizacyjnych sił zbrojnych najbardziej przydatna jest metoda planowania organizacji, na którą składają się następujące etapy:

- określenie celów organizacji i przewidywanych sposobów ich osiągnięcia;
- analiza istniejącej organizacji – stanu zatrudnienia, realizowanych funkcji, istniejących zależności;
- wypracowanie przyszłościowej „idealnej” struktury;
- określenie metody zmiany istniejącej struktury, czyli wybór sposobu dochodzenia do rozwiązania „idealnego”;
- przygotowanie planów i harmonogramów wprowadzenia cząstkowych, przejściowych zmian w strukturze organizacyjnej;
- wdrożenie opracowanego projektu reorganizacji.

Analiza przydatności przedstawionych zasad tworzenia struktur organizacyjnych ma swoje zastosowanie do przebudowy organizacji sił zbrojnych. Zamierzenie to może być zrealizowane na podstawie oceny funkcjonujących obecnie struktur. Należy w tym celu ustalić, do której grupy omawianych organizacji można zakwalifikować instytucje będące organami sił zbrojnych. Danymi wyjściowymi służącymi temu będą:

- cele do realizacji, których te organa są powołane;
- wykonywane zadania do osiągnięcia zamierzonych celów;

- charakter zadań;
- otoczenie bliższe i dalsze:
  - polityka;
  - gospodarka;
  - system obronny;
  - bezpieczeństwo zbiorowe;
  - zagrożenia.

Przystępując do wspomnianej analizy przydatności zasad budowy struktur organizacyjnych dla wojsk lądowych celowym będzie przedstawienie kilku podstawowych definicji.

Struktura organizacyjna, jest to ogół ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między składnikami organizacji, zgrupowanych w komórki i jednostki organizacyjne, w sposób umożliwiający osiągnięcie celów organizacji jako całości. Na system organizacyjny składają się: stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne. Stanowisko organizacyjne, to miejsce zajmowane przez pracownika w danej organizacji, określone przez:

- zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności;
- relacje (zależności) do innych stanowisk;
- rodzaj i wielkość wyposażenia (aparatury).

Komórka organizacyjna to grupa lub zespół stanowisk. Jednostką organizacyjną natomiast nazywamy zespół komórek i stanowisk, które:

- realizują wspólnie pewne stałe wyróżnione funkcje;
- znajdują się (jako całość) w określonej zależności od innych części składowych systemu wytwórczego;
- są wyposażone w aparaturę, nie zawsze będącą tylko sumą wyposażenia stanowisk;
- zarządzane są przez własny, wyodrębniony człon kierowniczy mający określony zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Punktem wyjścia do przebudowy struktur organizacyjnych wojsk lądowych jest określenie (wytypowanie) podstawowych zadań, jakie mają one spełniać w okresie pokoju oraz wyliczenie kosztów ponoszonych na poszczególne elementy

struktur przypisanych do wykonania tych zadań. Takie podejście pozwala jednocześnie ocenić, czy tak skonstruowane struktury są możliwe do realizacji ze względów finansowych – a jeśli nie – to pozwoli na sformułowanie wniosków, co powinno bezwzględnie być wykonanym, a z czego trzeba będzie zrezygnować bądź opóźnić w czasie. Do zadań tych powinny być dostosowane odpowiednie elementy struktury wojsk lądowych, które pozwolą je realizować. W czasie pokoju wojska lądowe są utrzymywane w gotowości bojowej i mobilizacyjnej, zapewniającej wysoką sprawność na wypadek ich rozwinięcia i bojowego użycia. Potencjał wojsk lądowych w czasie pokoju powinien być dostosowany do potrzeb operacyjno-strategicznych i możliwości ekonomicznych państwa, a w tym zdolności potencjału przemysłowego. Stopień ukończenia jednostek oraz system ich uzupełniania przygotowany jest stosownie do zadań przewidywanych na czas zagrożenia i wojny.

Przejęcie wojsk lądowych ze struktur pokojowych na wojenne z jednoczesnym ich powiększeniem odbywa się przez mobilizacyjne rozwinięcie. Zasadniczym czynnikiem gwarantującym osiągnięcie wymaganego potencjału bojowego jednostek wojskowych jest planowe gromadzenie wyszkolonych rezerw osobowych oraz środków transportowych i materiałowych. Struktura organizacyjna wojsk lądowych musi wynikać z ich potrzeb i być budowana w sposób zapewniający im jak najlepsze wykonanie zadań w ramach systemu obronnego państwa.

Jednym z podstawowych elementów niezbędnych przy budowie odpowiedniego algorytmu struktury jest ocena sytuacji politycznej, militarnej, społecznej i ekonomicznej w Europie. Z oceny tej powinny wynikać priorytety zagrożeń. Tworząc model Wojsk Lądowych SZ RP należy uwzględnić, że będzie on jednym z elementów Sił Zbrojnych i systemu obronnego państwa. Wynika z tego wiele problemów, ściśle powiązanych z budową struktur organizacyjnych, wśród których najistotniejszymi są m.in.:

- podstawą ustalenia poszczególnych elementów składowych wojsk lądowych muszą być określone precyzyjnie potrzeby czasu pokoju

związane z zapewnieniem gwarancji bezpieczeństwa oraz zadania na czas zagrożenia i wojny;

- uwzględnienie warunków ekonomicznych państwa przy tworzeniu poszczególnych komponentów i struktur wojsk lądowych niezbędnych w czasie pokoju oraz wojny;
- podział określonych limitów stanów osobowych i sprzętu, określonych układami międzynarodowymi;
- budowa poszczególnych elementów wojsk lądowych w sposób zapewniający pełne wykonanie zadań bojowych;
- analiza zmilitaryzowanych struktur państwowych pod kątem możliwości ich użycia do realizacji zadań obronnych;

Określając warunki i zależności dotyczące budowy struktur organizacyjnych wojsk lądowych należy stwierdzić, iż możliwe jest odejście od przyjętych dotychczas schematów na rzecz struktur typowo modułowych, które umożliwią elastyczne tworzenie i zestawianie – wymaganych z racji potrzeb i zadań – odpowiednich jednostek wojskowych. Takie podejście pozwoli w efektywny sposób wykorzystać możliwości bojowe jednostek, a przede wszystkim uniknąć niedoborów i nadmiaru odpowiedniego potencjału, co częstokroć ma jeszcze miejsce w dotychczasowych strukturach.

Struktury modułowe byłyby tworzone według uniwersalnego wzoru na kilku poziomach organizacyjnych, czyli operacyjnym, taktycznym i podstawowym. Moduł operacyjny powinien być rozumiany jako struktura organizacyjna zdolna do wykonania zadań obronnych i zaczepnych w skali operacyjnej z uwzględnieniem określonych wskaźników czasoprzestrzennych (szerokość, głębokość, czas). Moduł taktyczny natomiast należy utożsamiać ze strukturą organizacyjną zdolną do wykonania zadań obronnych i zaczepnych w skali taktycznej. W odniesieniu do modułu podstawowego należy uwydatnić, iż jego struktura organizacyjna powinna być zdolna do wykonania podstawowego zadania przewidzianego dla danego rodzaju wojsk, np.:

- obrona terenu o określonej szerokości i głębokości;
- pokonanie obrony przeciwnika na określonej szerokości;

- samodzielne skuteczne obezwładnienie określonych elementów w zakresie celów naziemnych, powietrznych lub morskich.

Struktura organizacyjna modułu podstawowego jest bardzo zbliżona i odpowiada strukturze kompanii lub baterii, gdyż najczęściej właśnie takie pododdziały wykonują podstawowe zadania bojowe w ramach funkcjonowania poszczególnych rodzajów wojsk. Przyjęcie takiego podejścia do budowy struktur organizacyjnych wojsk umożliwiłoby dostosowanie ich do zadań i misji, jakie mają one do spełnienia. Przebudowa struktur organizacyjnych powinna mieć przede wszystkim istotny związek z utworzeniem przejrzystego obrazu elementów kierowania i dowodzenia wojskami lądowymi, przy zachowaniu warunku, że będą to struktury niewielkie o dużej sprawności funkcjonalnej.

Przy analizach dotyczących budowy nowych, efektywnych struktur, należy jednocześnie uwzględniać uwarunkowania dotyczące przyjęcia wymagań Sojuszniczych w ramach, których koniecznym jest zachowanie wszystkich istotnych podziałów funkcjonalnych wojsk lądowych.

Przyjęte ogólne kierunki zmian organizacyjnych w wojskach lądowych wskazują na potrzebę dysponowania elastycznymi i w miarę uniwersalnymi strukturami, które w zależności od okoliczności mogą realizować różnorodne zadania, łącznie z zadaniami wsparcia pokoju i operacjami humanitarnymi. Przyszłe struktury powinny gwarantować szybkie tworzenie różnych zgrupowań (taktycznych i operacyjnych) stosownie do charakteru zadania i środowiska jego realizacji. W zależności od potrzeb zdolności operacyjnych, powinna być możliwość „konstruowania” jednostki ekspedycyjnej o charakterze lekkim, lekko ciężkim, ciężko lekkim i ciężkim z gotowych modułów wziętych z jednostek sił wysokiej gotowości zdolnych do przerzutu

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zbliżoną do potrzeb może być struktura dywizjonalna.<sup>11</sup> Istotą tego typu struktury jest tworzenie oddzielnych segmentów (division) do wykonywania określonych zadań. Podstawą wyodrębnienia segmentów (zgrupowań) mogą być względy taktyczne (obrona izolowanych kierunków działań) lub inne wynikające z potrzeb pola walki.

---

<sup>11</sup> Skalik J., Projektowanie organizacji..., op. cit., s. 17.

W tym rodzaju struktury główną odpowiedzialność za przebieg działań ponosi dowódca tworzonego zgrupowania. Podstawową zaletą jest samodzielność tworzonych zgrupowań i efektywność wykorzystywanych sił. Według założonej koncepcji obrony do walki w górach przewiduje się użycie wojsk obrony terytorialnej i wojsk operacyjnych. Myślą przewodnią takiego rozwiązania jest stworzenie na kierunkach zagrożeń ciągłej strefy opóźniania przez wojska obrony terytorialnej oraz rozstrzygające użycie wojsk operacyjnych po ich przegrupowaniu na kierunki działań przeciwnika. Wynika stąd potrzeba innego spojrzenia na struktury organizacyjne wymienionych rodzajów wojsk. Wojska operacyjne, przewidziane do wykonania zadań rozstrzygających, muszą być zdolne do skutecznej długotrwałej obrony nawet w warunkach pełnego okrążenia jak i wykonywania nagłych zwrotów zaczepnych i uderzeń. Stąd ich uzbrojenie i wyposażenie – w głównej swej masie lekkie i przenośne – musi być skuteczne zarówno w obronie, jak i podczas natarcia. Wojska te będą używane na kierunkach zagrożeń w ilościach wynikających z potrzeb przeciwstawienia się przeciwnikowi w danych warunkach terenowych. Stąd ich struktury organizacyjne muszą być na tyle elastyczne, aby można formować zgrupowania na zagrożonych kierunkach bez konieczności burzenia systemu dowodzenia i szczególnego ich wzmacniania (wspierania). Zakładając, że siły te będą zmuszone do przemieszczania się na znaczne odległości, powinny być wyposażone w środki transportu zapewniające sprawną realizację takich zadań. Przy tworzeniu struktur organizacyjnych wszystkich jednostek coraz częściej występuje potrzeba ich usamodzielnienia. Najwyraźniej występuje tam, gdzie z uwagi na specyfikę terenu utrudnione jest współdziałanie między siłami wykonującymi samodzielne zadania. Taka potrzeba istnieje na przykład przy formowaniu jednostek piechoty górskiej.

Z przedstawionych rozważań wynika, że do obrony poszczególnych zagrożonych kierunków korzystnie byłoby posiadać jednostki w pełni samodzielne, odpowiedzialne za wyznaczony obszar. Sądzić należy, że taką jednostką mogłyby być bataliony piechoty. Aby można mówić o jego samodzielności, w składzie swoim powinien posiadać pododdziały zapewniające mu samodzielność taktyczną. Zaliczyć można do nich:

- pododdział rozpoznawczy;
- pododdział artylerii (moździerzy);
- pododdział przeciwlotniczy;
- pododdział inżynieryjno-saperski;
- pododdział przeciwchemiczny;
- pododdział zabezpieczenia logistycznego.

Byłaby to jednostka organizacyjna znacznie większa niż występujący w strukturze sił zbrojnych batalion zmechanizowany. Czy spełni on oczekiwania dotyczące możliwości manewrowych, czy umożliwi formowanie zgrupowań o sile i wyposażeniu dostosowanym do potrzeb na poszczególnych zagrożonych kierunkach?

Wyniki badań wskazują, że jakkolwiek pododdział o takiej strukturze mógłby być wykorzystany z powodzeniem, to kierunkowy, ogniskowy charakter walki wymagał będzie pododdziałów o różnym składzie. Z reguły mniejszych, bardziej manewrowych, które mogą być w zależności od potrzeb łączone w jednostki większe. Pododdziały o takiej strukturze w okresie pokoju mogłyby być zgrupowane w celach szkoleniowych i bytowych w większe jednolite strukturalne jednostki. Podczas ćwiczeń, w okresie zagrożenia lub wojny formowane by z nich były zgrupowania taktyczne według potrzeb na poszczególnych kierunkach. Łączenie kilku pododdziałów w jedno zgrupowanie taktyczne wydaje się niewystarczającym. Potrzeba będzie wydzielić tam dodatkowe elementy zabezpieczenia i wsparcia, które włączane będą w zależności od potrzeb w ćwiczebne bądź bojowe zgrupowania taktyczne.

Rozwiązanie takie w znacznym stopniu ułatwiłoby szkolenie w okresie pokojowym, pozwoliłoby na większą elastyczność w reagowaniu na warunki pola walki, ułatwiłoby proces dowodzenia (poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej).

Zakładając, że wojska operacyjne wykorzystywane będą wszędzie tam, gdzie będzie największe zagrożenie przerwaniem się przeciwnika. Będą to niekoniecznie rejon odpowiedzialności tych sił, a pojemność zagrożonych kierunków może być różna.

Dlatego, uwzględniając koncepcje obrony, proponowane rozwiązanie wydaje się być bardziej funkcjonalne niż tworzenie sztywnych struktur batalionowych. Organem nadrzędnym w proponowanej strukturze organizacyjnej byłby sztab związku taktycznego (oddziału), którego zadaniem byłoby organizowanie szkolenia bojowego wszystkich specjalności wojskowych i rodzajów wojsk, tworzenie zgrupowań taktycznych w okresie zagrożenia i podczas wojny, koordynacja działań i wszechstronne ich zabezpieczenie.

Nauka o organizacji i zarządzaniu rozróżnia dwa etapy w budowie struktur organizacyjnych. Pierwszym jest etap analizy, gdzie cel główny (zadanie) zostaje podzielony na cele (zadania) cząstkowe. Drugi – syntezy – gdzie zadania cząstkowe przydziela się wykonawcom tworząc w ten sposób podstawowe komórki organizacyjne. Do rozwiązania wówczas, pozostają jeszcze dwa problemy. Jednym z nich jest budowa aparatu dowódczego, drugim określenie współzależności i wymiany informacji między poszczególnymi elementami struktury.

Tworzenie podstawowych komórek organizacyjnych w siłach zbrojnych jest zadaniem skomplikowanym i nie da się obwarować ramami teorii organizacji i zarządzania. Wynika to ze złożoności celu jaki ma osiągnąć.

Pobicie przeciwnika to cel wielce złożony. Widzieć w nim należy siłę żywą przeciwnika, jego techniczne środki walki jak i ochronę sił własnych przed zniszczeniem. Zatem podstawowa komórka organizacyjna musi być zdolna do samodzielnego prowadzenia walki. Wymóg ten, jest niezmiernie trudny do spełnienia z uwagi na częste zmiany zachodzące w produkcji nowych rodzajów broni i wymagania dotyczące jej obsługi. Inny powód, to ograniczona rozpiętość kierowania, możliwość dowodzenia zespołami ludzkimi.<sup>12</sup>

Tworzenie podstawowej komórki organizacyjnej, polega więc na łączeniu (zgromadzeniu) takiej liczby specjalistów, która w danych warunkach, przy zachowaniu zasad sprawnego działania, umożliwi podjęcie skutecznej walki z przeciwnikiem naziemnym, oraz będzie zdolna do osłony ugrupowania przed atakiem z powietrza. Podstawowe komórki łączone będą według założonej

---

<sup>12</sup> Skalik J., Projektowanie organizacji..., op. cit., s. 73.

rozpiętości kierowania, w pododdziały (plutony), a te w kompanie itd. Zasada oddolnego tworzenia struktury organizacyjnej jednostki wojskowej nie zawsze odpowiada założeniom teorii organizacji i zarządzania. Trudność tkwi w określeniu skali i charakteru zagrożenia, co pozwoliłoby precyzyjnie ustalić skład zarówno podstawowej komórki organizacyjnej jak i strukturę całej jednostki. Dlatego, przy określaniu składu organizacyjnego jednostek wojskowych, należy kierować się tym, aby odpowiadały one następującym wymaganiom:

- były adekwatne do charakteru współczesnego pola walki, a więc odpowiednio dostosowane do warunków w których będą działać;
- były tworzone z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych możliwości wyposażenia wojsk w odpowiedni rodzaj wojskowego sprzętu technicznego;
- były doskonalone wraz z pojawieniem się nowego rodzaju sprzętu i zmiany warunków działania.<sup>13</sup>

Podjęcie decyzji co do kształtu struktury organizacyjnej danej jednostki jest procesem trudnym, opartym na niewystarczającej ilości danych. Brakujące dane przyjmowane są w zasadzie intuicyjnie, dlatego często proces ten nie jest oddolny lecz rozpoczyna się ogólnym nakreśleniem ram danej jednostki, wpływających z przewidywanego jej przeznaczenia i koniecznych ograniczeń. Koniecznym jest jednak rozpoczęcie formowania jednostki od określenia składu trzonu bojowego. Jest to warunek wykonania zadań przewidzianych do formowanej jednostki.<sup>14</sup>

Aby utrzymać sprawność dowodzenia rozpiętość struktury w najniższym ogniwie dowodzenia nie powinna być zbyt duża. Znaleźć się tam powinni żołnierze uzbrojeni w różnorodną broń zdolną do walki z przeciwnikiem zarówno naziemnym, jak i powietrznym. Podział celu głównego, jakim jest pobicie przeciwnika w górach na cele pośrednie i na zadania indywidualne poszczególnym żołnierzom jest trudny i niecelowy.

Równoległe z kształtowaniem się komórek organizacyjnych, kształtował się będzie system dowodzenia. Wynikał on będzie w pierwszej fazie z potrzeb

---

<sup>13</sup> Lewandowski J., Niektóre problemy tworzenia struktur organizacyjnych wojsk. Zeszyty Naukowe ASG WP 2/17/78, Warszawa 1978, s. 216.

<sup>14</sup> Barcz., Ogólne zasady..., op. cit., s. 61.

powiązań poziomych i pionowych podstawowych komórek organizacyjnych. W ten sposób tworzony system dowodzenia powinien być przejrzysty i jasny, sprzyjający szybkiemu obiegowi informacji stanowiących podstawę dowodzenia.

Tworząc stanowiska kierownicze uwzględnić należy rzeczywiste możliwości kierowania. Wszystkie skrajności w tym względzie są niepożądane.

Teren górzysty utrudnia dowodzenie, dlatego dążyć należy do tego, aby ograniczać ilość szczebli dowodzenia, przyspieszając w ten sposób obieg informacji. „Spłaszczenie” struktury organizacyjnej zawsze powodować będzie usprawnienie dowodzenia.

Sformowanie pododdziałów bojowych i systemu dowodzenia nimi jest fundamentem formowania pozostałych niezbędnych elementów zapewniających sprawne funkcjonowanie struktury. Będą to pododdziały zabezpieczające realizację zadań głównych tj. rozpoznawcze, obrony przeciwlotniczej. Wsparcia ogniowego, zabezpieczenia inżynieryjnego oraz logistycznego. Jeśli w skład formowanej jednostki wejdą różne rodzaje wojsk i służb, to koniecznym okaże się powołanie sztabu jako organu doradczego dowódcy, organu skupiającego przełożonych funkcjonalnych wobec poszczególnych specjalności.

Powołanie pododdziałów rodzajów wojsk i służb nie stanowi o powstaniu gotowej struktury organizacyjnej. Bardzo istotną sprawą na tym etapie formowania jednostki jest określenie więzi i zależności występujących pomiędzy poszczególnymi członami struktury. Zakładają usamodzielnienie poszczególnych elementów, zdecydować należy, gdzie w całości powoływanej jednostki znaleźć się mają pododdziały specjalistyczne. Jaka ma być ich podległość formalna i funkcjonalna. Przypisanie (podporządkowanie) tych sił niższemu szczeblom dowodzenia pociąga za sobą potrzebę tworzenia komórek sztabowych na tych szczeblach. Pozostawienie ich w dyspozycji tegoż szczebla obliguje go do centralnego ich wykorzystania, bądź doraźnego wzmocnienia lub przydziału niższym jednostkom organizacyjnym.

Więzi i zależności między poszczególnymi elementami struktury nie kończy się na ustaleniu podległości służbowych tych elementów. Obejmują także zasady współdziałania między jednakowymi elementami struktury oraz członami o innym

przeznaczeniu tworzącymi całość organizacyjną. Fundamentalne znaczenie w ostatecznym kształtowaniu struktury jednostki wojskowej mieć będą ograniczenia wynikające z szeregu czynników niezależnych od instytucji formujących jak np.: postanowienia międzynarodowe, możliwości finansowe, poziom nauki i techniki itp.

Nawet najlepiej przemyślana struktura organizacyjna odpowiadająca potrzebom pola walki może pozostać w sferze teorii, jeśli nie będzie możliwości wyposażenia jej w sprzęt przekraczający zdolności finansowe państwa. Dlatego struktura organizacyjna jednostki stanowi kompromis między strukturą idealną, pożądaną a możliwościami wynikającymi z ograniczeń. Wynika stąd potrzeba elastyczności struktur organizacyjnych i ich podatności na ciągłe doskonalenie.

Po przedstawieniu czynników mających wpływ na budowę struktury organizacyjnej i ich uwzględnieniu, przystąpić można do opracowania etatu jednostki. Etat jest bowiem głównym dokumentem określającym podstawowe elementy struktury taki jak: stan żołnierzy oraz ilość i typ należnego jej podstawowego uzbrojenia i sprzętu technicznego. Kolejnym krokiem jest określenie jaki kształt organizacyjny przybrać ma jednostka w okresie pokoju. Przy ustaleniu struktury czasu „P” należy brać pod uwagę potrzebę sprawnego przechodzenia z organizacji pokojowej na wojenną, funkcjonalność a zarazem oszczędność powstałej struktury oraz zapewnienie dogodnych warunków szkoleniowych.<sup>15</sup>

Płynne przechodzenie ze struktury czasu „P” na „W” jest warunkiem wypełnienia norm czasowych przewidzianych na osiągnięcia gotowości bojowej. Jednolita struktura organizacyjna eliminuje potrzebę dokonywania zmian organizacyjnych w trakcie procesu mobilizacyjnego rozwijania. Struktura czasu „P” musi zapewnić normalny proces życia i szkolenia w warunkach garnizonowych oraz zapewnić obsadzenie większości kluczowych stanowisk poszczególnych ogniw dowodzenia.

Jednym z kluczowych wymogów wobec pokojowej struktury organizacyjnej jednostki jest zapewnienie optymalnych warunków szkoleniowych. Doświadczenia wskazują, że największe efekty szkoleniowe osiągnąć można przy szkoleniu

---

<sup>15</sup> Barcz J., *Ogólne zasady...*, op. cit., s. 64.

w takich zespołach w jakich przewiduje się wykonywanie zadań. Dlatego, celowym wydaje się organizowanie ośrodków szkolenia dla podstawowych samodzielnych jednostek organizacyjnych.

Wnioski:

1. Podstawa doskonalenia struktur organizacyjnych są zadania wojsk lądowych.
2. Tworzenie płaskich struktur hierarchicznych zmniejsza liczbę organów dowodzenia w relacji: „decydent – wykonawca” - co zwiększa sprawność procesu dowodzenia.
3. modułowe rozwiązania organizacyjne, gwarantują elastyczność i pozwalają na szybkie tworzenie zgrupowań o różnym charakterze z możliwością ich kształtowania stosownie do przewidywanych misji i zadań – doraźne struktury zadaniowe.

## 2. Determinanty tworzenia i doskonalenia struktur organizacyjnych wojsk lądowych szczebla taktycznego

### 2.1. Cele i zadania narodowe jako determinant podstawowy

Postęp cywilizacji, rozwój techniki informatycznej i telekomunikacyjnej oraz związane z nimi procesy globalizacyjne oddziałują na wszystkie sfery życia społeczeństwa. W sferze militarnej pojawiają się nowe środki walki, zwiększają się możliwości rozpoznania i precyzyjnego rażenia przeciwnika, wykorzystuje się wymiar kosmiczny (między innymi w ramach rozpoznania obrazowego przeciwnika). W działaniach taktycznych wojsk używa się już nie tylko bezzałogowych aparatów latających, ale prowadzi się działania z użyciem robotów i bezzałogowych pojazdów bojowych<sup>16</sup>.

Wprowadzanie nowych rodzajów uzbrojenia, amunicji, środków walki elektronicznej, stosowanie nowych systemów rozpoznania, wskazywania celów, naprowadzania i nawigacji, skomputeryzowanych systemów dowodzenia wojskami i uzbrojeniem, oraz systemów zabezpieczenia działań, jak również analiza konfliktów zbrojnych, a zwłaszcza wniosków i komentarzy z operacji *Iraqi Freedom* i wielu opracowań prognostycznych stworzonych na długo przed wspomnianą operacją zmusza dowódców i teoretyków wojskowych do ponownego zrewidowania poglądów dotyczących przygotowania i prowadzenia działań na poziomie taktycznym i operacyjnym.

W wizji amerykańskich twórców myśli wojskowej, która po wojnie w Zatoce Perskiej znalazła swoje odbicie w doktrynach *Joint Vision 2010* oraz *Joint Vision 2020*, można znaleźć tezy dotyczące zaniku jednolitej linii frontu, informatyzacji pola walki i koncepcje mówiące o sieciowej teorii walki oraz nowatorskim podejściu do kierowania i dowodzenia wojskami. Te doktrynalne zapisy znalazły

---

<sup>16</sup> W marcu 2003 roku czołgowo – samochodowa komórka badawczo-rozwojowa wojsk lądowych USA (*US Army Tank – Automotive RDE Center*) przeprowadziła na terenie poligonu w Fort Bliss w Teksasie pierwszy w świecie eksperyment, sprawdzający możliwości operacyjne grupy bojowych robotów i kierujących nimi ludzi. Zob. M. Likowski, W. Łuczak, S. Załoga, *Armia czasów wojny i transformacji*, „Raport – wto” 2003, nr 11, s. 7.

swoje odzwierciedlenie w planie operacyjnym nazwanym od słów Donalda Rumsfelda – *Pipeline Plan*, u podstaw którego leżały założenia elastyczności realizacji działań wojennych, nacisku na działania połączone, w tym szerokie zastosowanie działań specjalnych, wykorzystanie nowych technologii – szczególnie bezpilotowych środków rozpoznawczych oraz lotnictwa w celu wykonania precyzyjnych uderzeń na dużych odległościach<sup>17</sup>.

W operacji *Iraqi Freedom* „siła bojowa przestała być mierzona masą”, gdyż według nowej doktryny jednoczesne użycie liczby wojsk większej niż niezbędna do odniesienia szybkiego zwycięstwa zmniejsza szybkość działania, która jest w tym przypadku priorytetem. Gwarantowane powodzenie uzyskuje się przez dostarczenie, w jak najkrótszym czasie, minimalnych sił niezbędnych do wykonania zadania. W czasie operacji działania wojsk wyprzedzały reakcje przeciwnika, pozbawiając go możliwości alternatywnych działań. Wykonywano błyskawiczne uderzenia lotnicze z jednoczesnym udziałem sił specjalnych, które wskazywały lotnictwu kluczowe cele przeciwnika<sup>18</sup>.

Powyższe tendencje rozwojowe powodują takie zjawiska, jak zmniejszanie stanów liczebnych liczących się armii świata. W związku z tym dokonuje się w nich transformacji armii na system brygadowy, jak również wprowadza zmiany w metodach prowadzenia walki.

Kolejny aspekt dotyczy rzeczywistości, która nastąpiła po rozpadzie Związku Radzieckiego i zaniku dwubiegunowego układu sił na świecie. Wbrew wszelkim oczekiwaniom nie spowodowała ona zaniku zagrożeń. Przeciwnie, obok starych, wynikających z konfliktów nierozwiązanych w poprzednim układzie sił, pojawiły się nowe zagrożenia bezpieczeństwa.

Obecnie wśród nich wymienia się:

- terroryzm,
- proliferację broni masowego rażenia,
- zorganizowaną przestępczość międzynarodową.

---

<sup>17</sup> E. Pietrzyk, Przygotowanie i użycie sił lądowych w operacji. Współdziałanie z innymi komponentami. (in:) *Operacja „Iracka Wolność”*, Warszawa 2004, s. 69.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

- niekontrolowane migracje,
- kryzysy ekonomiczne,
- kryzysy o podłożu religijnym i etnicznym,
- pogłębiającą się przepaść pomiędzy państwami bogatymi i biednymi,
- klęski żywiołowe i ekologiczne,
- katastrofy i awarie techniczne na dużą skalę.

Z kolei R. Scales Komendant U.S. Army War College w książce „Przyszła Wojna” (Future warfare) wyodrębnia pięć źródeł konfliktów: podziały bogaty-biedny, problemy etniczne, walka o dominację, przeciwstawne interesy ekonomiczne, walkę o strefy surowców naturalnych<sup>19</sup>.

Powyższe zagrożenia i wyzwania, zarówno militarne jak i niemilitarne – to główne determinanty zadań współczesnych wojsk lądowych. To one wpływają na wielkość, strukturę i wyposażenie tych wojsk. Zadania te w formie celów znalazły swoje odzwierciedlenie w Konstytucji RP, gdzie jako podstawowe zadanie Polskich Sił Zbrojnych wymieniono ochronę konstytucyjnych wartości przed wszelkimi zagrożeniami. Niepodległość państwa, suwerenność, nienaruszalność jego granic i integralność terytorialna oraz bezpieczeństwo obywateli uznano za najwyższe wartości Rzeczypospolitej Polskiej. Zobowiązano się przez to do ich obrony i ochrony użycia całego potencjału sił i środków z wojskowymi włącznie. Głównym celem polityki obronnej państwa w wypadku groźby lub wystąpienia polityczno-militarnych zagrożeń jest zapewnienie warunków wypełnienia postanowień Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP<sup>20</sup> w zakresie realizacji interesów narodowych. Wymienione w niej szczegółowe cele polskiej polityki obronnej obejmują;

- obronę terytorium RP;
- ochronę porządku konstytucyjnego, w tym pełni praw i wolności oraz bezpieczeństwa obywateli RP;

<sup>19</sup> H. Scales, *Future warfare*, Carlisle Barracks, U.S. Army War College 1999 r.

<sup>20</sup> 13 listopada 2007 r. Prezydent RP Lech Kaczyński zatwierdził, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, Strategię Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Dokument ten został wydany w oparciu o art. 4a ust.1, pkt.1 ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP zastępuje strategię przyjętą 8 września 2003 r.

- zapewnienie warunków do wszechstronnego i stabilnego rozwoju społecznego i gospodarczego kraju, dobrobytu jego obywateli, a także zachowania dziedzictwa narodowego;
- wsparcie instytucji i organizacji międzynarodowych w prowadzeniu działań stabilizujących i umacniających bezpieczeństwo międzynarodowe;
- rozwijanie współpracy regionalnej.

Osiągnięcie wymienionych celów wymaga zbudowania silnej obrony narodowej, uwzględniającej strategiczny kontekst sojuszniczy i koalicyjny, zdolnej do przeciwstawienia się wszelkimi dostępnymi środkami zagrożeniom kryzysowym i wojennym. Tak pojęta obrona narodowa, oprócz własnych sił i środków, opiera się dodatkowo na trzech filarach, do których należą:

- Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego - NATO;
- Unia Europejska - UE;
- dwustronne stosunki Polska - Stany Zjednoczone Ameryki Północnej,

Takie podejście zostało wymuszone pojawieniem się jakościowo nowych zagrożeń, sytuacja międzynarodowa stała się mniej stabilna i przewidywalna. Lokalne napięcia i konflikty na tle ekonomicznym, politycznym, kulturowym, religijnym, a także ideologicznym stanowią źródło terroryzmu międzynarodowego i sprzyjają zorganizowanej przestępczości. Konflikty i kryzysy regionalne - związane ze zjawiskiem „państw w stanie rozkładu”, nędzą, fiaskiem reform ustrojowych i ekonomicznych, migracjami i klęskami żywiołowymi - mogą oddziaływać poza granice swego występowania, stwarzając różnorodne zagrożenia, nawet dla regionów odległych geograficznie, w tym także dla regionu środkowoeuropejskiego i Polski. Wzrasta też zagrożenie proliferacją broni masowego rażenia (BMR) i środków jej przenoszenia oraz możliwością jej użycia przez anonimowe organizacje niepaństwowe, zwłaszcza międzynarodowe grupy terrorystyczne. Narodowe systemy obronne i międzynarodowe instytucje bezpieczeństwa nie są należycie przygotowane do przeciwdziałania takim zjawiskom.

W ostatnich latach ryzyko wojny konwencjonalnej na dużą skalę zmniejszyło się radykalnie, ale równocześnie nastąpiła znacząca dywersyfikacja i globalizacja zagrożeń. Obecnie w otoczeniu Polski nie występują zagrożenia dla jej

suwerenności, stabilności wewnętrznej i pozycji międzynarodowej. Nie ma też państwa lub grupy państw, które w perspektywie najbliższych 10 lat mogłyby stanowić konwencjonalne zagrożenie dla NATO, któremu Sojusz nie mógłby się skutecznie przeciwstawić. W perspektywie krótko i średnioterminowej prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu zbrojnego na dużą skalę jest znikome.

Niepokoi natomiast to że coraz trudniej jest określić podmioty będące źródłem zagrożeń (państwo, organizacja lub grupa społeczna), ważniejsze stają się warunki i czynniki generujące potencjalne zagrożenia oraz obszary ich występowania, np. obszar postsowiecki, Bałkany, Bliski Wschód i Afryka Północna. Wśród zjawisk determinujących zmiany w środowisku bezpieczeństwa należy wymienić także zagrożenia płynące ze strony państw słabych i „państw w stanie rozkładu” oraz podmiotów pozapaństwowych.

Tendencjom osłabiania tradycyjnych zasad i norm prawa międzynarodowego może towarzyszyć rosnąca liczba konfliktów o małej skali i kontestacja porządku międzynarodowego przez państwowe i niepaństwowe ośrodki destabilizacji. Zjawiska te mogą powodować konieczność wyprzedzającego zastosowania sił i środków wojskowych w celach stabilizacyjnych. Dlatego demonstracja i użycie siły jako niezbędnego uzupełnienia działań dyplomatycznych, gospodarczych, finansowych oraz humanitarnych pozostaje realnym i skutecznym instrumentem polityki zagranicznej i bezpieczeństwa zmuszającym do posiadania określonych struktur militarnych (Sił Zbrojnych).

One to a w nich Wojska Lądowe są istotnym instrumentem państwa, przeznaczonym do skutecznej realizacji jego polityki bezpieczeństwa. Stanowią podstawowy element systemu obronnego, służąc:

- zapewnieniu bezpieczeństwa Polski;
- zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalność granic;
- wspieraniu polityki zagranicznej;
- ochronie polskich interesów oraz budowie pozycji Polski w NATO i UE;
- pomocy sojuszniczej zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego;
- udzielaniu pomocy organom administracji publicznej w reagowaniu na zagrożenia niemilitarne;

- wspieraniu operacji antyterrorystycznych i ratowniczych.

W tym celu Wojska Lądowe muszą utrzymywać w gotowości niezbędny potencjał sił i środków wojskowych do przeciwdziałania lub usuwania przyczyn i skutków zewnętrznych oraz wewnętrznych zagrożeń bezpieczeństwa państwa.

Siły Zbrojne RP utrzymują gotowość do realizacji zadań w różnych stanach gotowości obronnej państwa w dwóch obszarach: wewnętrznym - na terytorium kraju i zewnętrznym - poza jego terytorium.

W dla osiągnięcia wymienionych celów w zależności od potrzeb i rozwoju sytuacji SZ RP a w tym wojska lądowe muszą być zdolne do realizacji następujących zadań:

**1) Zapewnienie bezpieczeństwa w czasie pokoju poprzez:**

- monitorowanie i ochrona granicy lądowej;
- prowadzenie działalności rozpoznawczej i wywiadowczej;
- prowadzenie współpracy wojskowej w zakresie rozwoju i stosowania środków budowy zaufania i bezpieczeństwa w bezpośrednim otoczeniu Polski i na świecie;
- implementacja postanowień porozumień rozbrojeniowych oraz nadzór nad ich realizacją;
- wspieranie władz państwowych oraz administracji publicznej w reagowaniu na zagrożenia niemilitarne - głównie klęski żywiołowe i katastrofy;
- prowadzenie działań poszukiwawczo-ratowniczych;
- oczyszczanie terenu z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego;
- monitorowanie skażeń promieniotwórczych, chemicznych i biologicznych na terytorium kraju.

**2) Wspieranie procesu stabilizacji i operacji humanitarnych poprzez:**

- udział w operacjach utrzymania pokoju prowadzonych przez NATO, UE i ONZ oraz wynikających z innych porozumień międzynarodowych;

- wspieranie operacji humanitarnych prowadzonych przez organizacje międzynarodowe, rządowe i inne.

**3) Zapobieganie konfliktom lokalnym i regionalnym oraz udział w ich rozwiązywaniu poprzez:**

- obrona terytorium kraju;
- udział w likwidacji konfliktu lokalnego lub regionalnego na obszarze NATO, zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego;
- udział w likwidacji konfliktu lokalnego lub regionalnego poza obszarem odpowiedzialności NATO.

**4) Udział w działaniach antyterrorystycznych poprzez:**

- prowadzenie działań prewencyjnych;
- obrona przed atakami terrorystycznymi;
- udział w czynnym zwalczaniu terroryzmu;
- uczestnictwo w likwidacji skutków działań terrorystycznych.

**5) Odparcie ataku strategicznego poprzez**

- uczestnictwo w strategicznej operacji obronnej na terytorium RP;
- udział w operacji obronnej poza obszarem kraju odpowiednio do zobowiązań sojusznicznych i koalicyjnych.

Przedstawione cele i zadania do realizacji determinują utrzymywanie niezbędnego potencjału sił i środków. Przyjmuje się, że poziom zdolności operacyjnych zapewni:

**W czasie pokoju** - ciągłość i skuteczność osłony strategicznej państwa stanowiącej bezwzględny priorytet oraz sprawne przejście do realizacji zadań w wypadku konfliktu, a także możliwość uczestnictwa w operacjach międzynarodowych zgodnie z podjętymi zobowiązaniami.

**W razie konfliktu :**

- a. małej skali - skuteczną obronę Rzeczypospolitej Polskiej, utrzymywanym w czasie pokoju własnym potencjałem obronnym - na jednym kierunku operacyjnym - nawet przy ograniczonym wsparciu ze strony sojuszników;

b. o dużej skali - utrzymanie strategicznie ważnych obszarów państwa, stworzenie warunków do politycznego rozwiązania konfliktu zgodnie z polską racją stanu przez:

- strategiczne rozwinięcie całości sił narodowych;
- przyjęcie na terytorium państwa sojuszniczych sił wzmocnienia;
- przeprowadzenie sojuszniczej, strategicznej operacji obronnej;
- pozbawienie agresora możliwości rozwijania lub wznowienia działań ofensywnych;
- wsparcie wysiłków politycznych, zmierzających do rozwiązania kwestii spornych po zakończeniu konfliktu.

Udział w operacjach reagowania kryzysowego i operacjach obronnych poza terytorium kraju prowadzonych przez NATO, UE, a także ONZ będzie zapewniony przez:

- jednej operacji zgodne z art.5 Traktatu Waszyngtońskiego, siłami 2-3 brygad (z elementami wsparcia i zabezpieczenia), wsparte ekwiwalentnymi siłami lotnictwa (2-3 eskadry lotnictwa taktycznego i śmigłowców bojowych) oraz morskimi;
- dwóch operacjach o wysokim stopniu intensywności, głównie na europejskim TDW, siłami wzmocnionej brygady, na bazie której można utworzyć 2-3 batalionowe zgrupowania zadaniowe (wraz z odpowiadającymi tym potrzebom komponentami sił powietrznych i morskich);
- kilku operacjach kryzysowych niskiej intensywności, siłami od plutonu do batalionowe grupy bojowej, wraz z komponentem powietrznym i morskim.

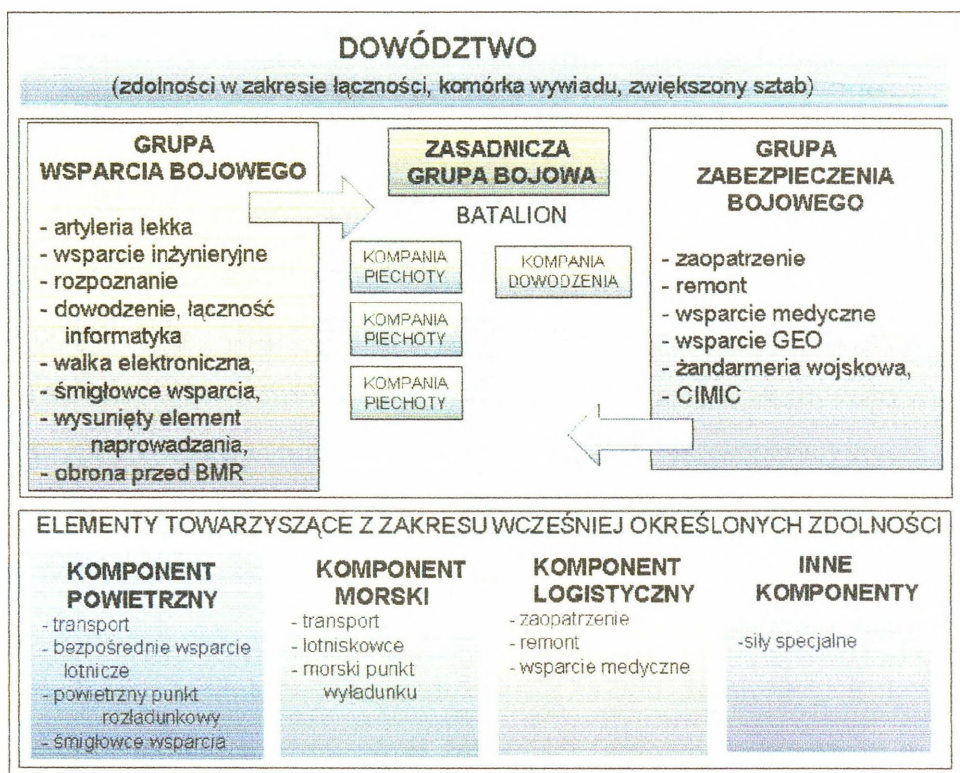
Konieczność prowadzenia działań w ramach obrony terytorium kraju wyklucza możliwość jednoczesnego użycia Sił Zbrojnych RP w operacjach reagowania kryzysowego poza obszarem RP. Wydzielanie sił i środków do sojuszniczych operacji reagowania kryzysowego musi być podporządkowane zachowaniu zdolności do osłony strategicznej państwa.

## 2.2. Wymagania sojusznicze dotyczące struktur wojsk lądowych

Zgodnie z przyjętymi zobowiązaniami sojuszniczymi oraz podpisanymi deklaracjami strona polska zobowiązała się wydzielić część sił do grup bojowych UE oraz sił odpowiedzi NATO. **Grupy bojowe UE** mają być jednostkami bojowymi o znaczącym potencjale militarnym. Ich głównym przeznaczeniem będzie nie tylko demonstrowanie siły, ale też (w razie potrzeby) jej faktyczne użycie. Oprócz modułów bojowych mogą dysponować również innymi, wspomagającymi wykonanie postawionych zadań. Struktura organizacyjna grup powinna być przejrzysta, łatwa w dowodzeniu, a przede wszystkim efektywna w działaniu. Każda z grup powinna posiadać organiczne lub przydzielone elementy pozwalające realizować szerokie spektrum zadań. Zasadniczą grupę bojową mają tworzyć: dowództwo batalionu, kompania dowodzenia, trzy (3) kompanie piechoty oraz etatowe pododdziały: wsparcia ogniowego, rozpoznania i logistyczne. Alternatywne wsparcie taktyczne powinna zapewniać grupa wsparcia bojowego, zaś zdolność do, jak najdłuższego prowadzenia działań powinna umożliwiać grupa zabezpieczenia bojowego. W strukturze grupy bojowej mogą się znaleźć również siły komponentu powietrznego (zapewniające transport strategiczny czy bezpośrednie wsparcie lotnicze) oraz komponentu morskiego (transport, inne zadania). Dodatkowo mogą być wzmocnione komponentem logistycznym i innym (sił specjalnych). Obok tradycyjnych elementów struktury (jednostki bojowe, wsparcia i zabezpieczenia) za celowe uznaje się włączenie w ich skład również pododdziałów (grup, zespołów): działań psychologicznych (PSYOPS), CIMIC, ŻW (o uprawnieniach policyjnych) oraz rozpoznania osobowego (HUMINT)<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> W. Stepek. Polskie doświadczenia operacyjne w aspekcie formowania grup bojowych Unii Europejskiej. MW 2006, nr6, s.20.



Rys. 7 Przykładowy skład grupy bojowej Unii Europejskiej  
Źródło: Materiał z wykładu w Akademii Obrony Narodowej.

Koncepcja grup bojowych UE zakłada: posiadanie jednostek o wysokim stopniu gotowości zdolnych do prowadzenia dwóch samodzielnych operacji jednocześnie; utworzenie kilkunastu grup bojowych w sile 1500 żołnierzy każda.

	<b>SIŁY ODPOWIEDZI NATO</b>	<b>GRUBY BOJOWE UE</b>
obszar działania	dowolne miejsce	dowolne miejsce (poza obszarem UE)
rodzaj sił	połączone	połączone
struktura	brygada WL (elementy RSZ)	batalion (elementy RSZ)
wielkość	25 000 żołnierzy	1 500 żołnierzy
gotowość	5-30 dni	5-10 dni
ciągłość działań	30 dni	30 dni
liczba operacji	jedna	dwie różne
zakres zadań	pełny zakres operacji reagowania kryzysowego NATO	pełny zakres misji petersberskich
sposób tworzenia	planowy (rotacja)	planowy (rotacja)

Rys. 8 Porównanie koncepcji SON i GB UE  
Źródło: Opracowanie własne.

Grupa taka powinna w ciągu 15 dni osiągnąć gotowość do podjęcia działań w obszarze operacji. W listopadzie 2006r. przedstawiciele Polski zaproponowali w Brukseli zorganizowanie grupy bojowej (Polska, Niemcy, Słowacja, Litwa i Łotwa), której Polska będzie państwem ramowym (750 żołnierzy). Grupa powinna osiągnąć gotowość operacyjną do 2010 roku<sup>22</sup>.

Zgodnie z deklaracją szczytu praskiego NATO (21.11.2002r.), zdecydowano się utworzyć **Siły Odpowiedzi NATO** (*NATO Responce Force* – NRF). Mają się składać z zaawansowanych technologicznie, wysoce mobilnych, zdolnych do elastycznego reagowania na zaistniałą sytuację, interoperacyjnych oddziałów WL, SP i MW, gotowych do szybkiego przegrupowania w dowolny region świata. Siły te powinny uzyskać pełną zdolność operacyjną w październiku 2006r<sup>23</sup>. Zgodnie z wojskową koncepcją, mają to być wielonarodowe siły połączone, oparte na bazie modułowej brygady WL (25 000 żołnierzy), z komponentem powietrznym i morskim, o wysokiej gotowości (gotowe do przerzutu w ciągu 5-30 dni). Ich wyposażenie i zaopatrzenie powinno umożliwiać prowadzenie autonomicznych działań przez co najmniej 30 dni<sup>24</sup>. Każde z państw członkowskich deklaruje wydzielenie do NRF określonych oddziałów, pododdziałów (np.: batalion lekki lub ciężki z komponentami wsparcia i zabezpieczenia, kompania chemiczna, kompania saperów, klucz samolotów, okręt lub grupa okrętów, itp.).

Siły wydzielone do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego czy pokojowych (w ramach NATO, UE czy ONZ) będą, z narodowego punktu widzenia, realizowały cele (zadania) strategiczne i operacyjne, stąd można je określać operacyjnymi. Ale, z drugiej strony wielkość tych sił skłania bardziej do pozostania przy terminie zgrupowania taktyczne. Tym bardziej, że będą to często pojedyncze kompanie czy bataliony (rzadziej – brygady). Na czas prowadzenia działań (operacji) będą podlegać organizowanemu zwykle doraźnie dowództwu operacyjnemu, jako tzw. wielonarodowe połączone siły zadaniowe (CJTF). Są to moduły wydzielane do NATO oraz kontyngenty narodowe państw sojuszniczych i partnerskich, organizowane doraźnie, dla realizacji zadań

<sup>22</sup> Unijna grupa bojowa, Polska Zbrojna 2006, nr 47, s.10.

<sup>23</sup> Deklaracja szczytu praskiego (21 listopada 2002r.), §4a.

<sup>24</sup> MC-477. Wojskowa Koncepcja Sił Odpowiedzi NATO.

zmierzających do osiągnięcia wspólnego efektu synergicznego (stanu końcowego – *endstate*) lub celu strategicznego sojuszu<sup>25</sup>. Siły te powinny posiadać komponenty narodowe (struktura wielonarodowa – *combined*) państw członków NATO, UE lub państw partnerskich, składające się z co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych (struktura rodzajów sił zbrojnych – *joint*). Struktura, obsada i wyposażenie tych sił (*forces*) podporządkowana jest wykonywanym przez nie zadaniom (*tasks*)<sup>26</sup>. Celem tworzenia CJTF jest: elastyczne i efektywne zapewnienie Sojuszowi wprowadzenia rozwijanych (w krótkim czasie) sił zadaniowych, z jasno sprecyzowanym systemem dowodzenia; prowadzenie operacji połączonych, wspólnie z państwami sojuszniczymi oraz partnerskimi, w sytuacjach innych niż obrona kolektywna<sup>27</sup>. Istota powołania CJTF sprowadza się do przygotowania takich sił, którymi można osiągnąć cel strategiczny Sojuszu<sup>28</sup>.

W większości krajów NATO trwają dzisiaj intensywne prace nad przyszłym kształtem organizacyjnym wojsk lądowych. Nie ulega jednak wątpliwości, że to **Amerykanie** przede wszystkim wyznaczają główne kierunki budowy nowoczesnych sił zbrojnych. Koncepcja transformacji będąca jednym z podstawowych założeń *Joint Vision 2020*<sup>29</sup>, obejmuje między innymi propozycje zmian strukturalno-organizacyjnych. Ideą tych zmian jest tworzenie lżejszych i bardziej mobilnych (niż dotychczas) jednostek wojsk lądowych, mniejszych liczebnie, ale lepiej uzbrojonych i wyposażonych. Odzwierciedleniem tych prac jest realizowany od końca lat 90-tych program **FCS** (*Future Combat System*), zapowiadający przejście amerykańskich wojsk lądowych na system brygadowy. Przejście do nowych połączonych struktur zadaniowych, dobieranych do *charakteru* określonej operacji oznacza zerwanie z dotychczasowym rozwiązaniem, wydzielenia ZT i oddziałów sił zbrojnych integrujących się dopiero

<sup>25</sup> M.A. Obrusiewicz, Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF, AON, Warszawa 2002, s.9.

<sup>26</sup> M. Wiatr, Zasady i procedury przygotowania oraz prowadzenia kampanii (operacji) wielonarodowych połączonych sił Sojuszu, AON, Warszawa 2000, s.8-9.

<sup>27</sup> Allied Joint Doctrine AJP-01 (B), NATO HQ, Brussel 2000, pkt.0119.

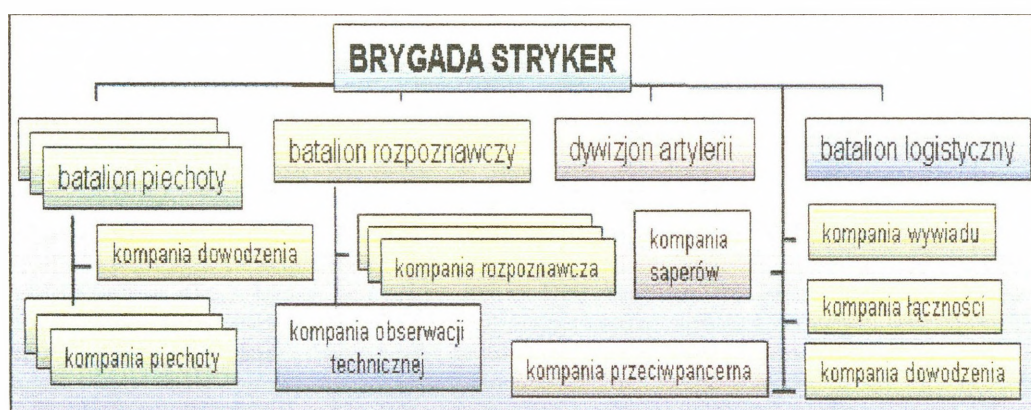
<sup>28</sup> M.A. Obrusiewicz, op. cit., s.11. Aby móc wydzielać takie, na co dzień nieistniejące siły, w trybie praktycznie natychmiastowym, należało przeprowadzić zmiany struktur Sojuszu oraz dostosować planowanie użycia CJTF do procesu planowania strategicznego NATO.

<sup>29</sup> J. Joniak, Kierunki ewolucji wojsk lądowych w świetle amerykańskiej koncepcji „Joint Vision 2020” oraz doświadczeń z wojen i konfliktów zbrojnych początku XXI wieku, AON, Warszawa 2006, s.73-74. Koncepcja powstająca w 2000r. nie opisuje hipotetycznej przyszłości, zawiera natomiast wytyczne do przeprowadzenia zmian w zakresie zdolności bojowych, doktryn oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

podczas prowadzenia działań<sup>30</sup>. Konsekwencją tych zmian ma być tworzenie przyszłych sił połączonych i zarazem kres sztywnego podziału na całkowicie oddzielne jednostki rodzajów sił zbrojnych.

Intencją autorów FCS jest tworzenie *armii lżejszej*, modularnej, łatwiejszej do przerzutu. Brygady postanowiono zorganizować tak, aby dysponowały wszelkimi możliwymi środkami, ale jednocześnie tak, aby nie obciążać ich nadmiarem sprzętu, pochłaniającego znaczne ilości zaopatrzenia<sup>31</sup>.

Każda z wymienionych brygad (wyposażona w systemy FCS) powinna się składać z: 3 batalionów manewrowych (batalion broni połączonych), batalionu rozpoznawczego, batalionu logistycznego, dywizjonu artylerii (dalekiego zasięgu) oraz kompanii: dowodzenia, łączności, wywiadu, przeciwpancernej i saperów. W składzie brygady może się również znaleźć eskadra lotnictwa<sup>32</sup>.



Rys. 9 Struktura organizacyjna brygady „Stryker”.  
Źródło: M. Fiszer, J. Gruszczyński, *op. cit.*, s.12.

Tak skonstruowana brygada może z powodzeniem uczestniczyć w działaniach wojennych (obronnych i zaczepnych). Doskonale nadaje się do wykorzystania w terenie zurbanizowanym. Będzie również bardzo wygodnym *instrumentem* w prowadzeniu operacji reagowania kryzysowego czy pokojowej. Umożliwia to zdolność do prowadzenia działań długotrwałych, trwających kilka

<sup>30</sup> M. Lisowski, W. Łuczak, S. Zaloga, Armia czasów wojny i transformacji, Raport WTO 2003, nr11, s.6.

<sup>31</sup> M. Fiszer, J. Gruszczyński, Organizacja i działanie brygady Stryker, Poligon 2006, nr3, s.2. Wszystkie kolowe transportery opancerzone występujące w brygadzie to pojazdy typu Stryker (o różnym przeznaczeniu). Ponadto brygada dysponuje ciężarówkami i pojazdami HMMWV.

<sup>32</sup> J. Matuszak, Kluczowe słowo – moduł. Wojska Lądowe 2006, nr15, s.10. Artykuł opracowany na podstawie materiałów z konferencji „Polska wizja przyszłego pola walki. Udział polskiego przemysłu obronnego w zabezpieczeniu potrzeb sił zbrojnych RP”.

miesiący i dłużej. Brygada nie wymaga zbyt dużego zaopatrzenia, a pojazdy kołowe nie zużywają się tak szybko, jak gąsienicowe i są bardziej niezawodne<sup>33</sup>.

W najbliższym czasie brygady te, jak do tej pory, będą wchodziły w skład dywizji. W dywizjach jednak wyraźnie ograniczony zostanie personel dowódczy, zajmujący się planowaniem i kierowaniem działaniami. W każdej dywizji może się znaleźć 4-5 brygad „Stryker”. Ideą zmian jest uzyskanie możliwości wymiany brygad, jako podstawowych modułów taktycznych (tzw. brygadowych grup bojowych) w ramach dywizji. Pozwoli to na szybkie i proste konstruowanie grup taktycznych, do prowadzenia określonych zadań. Dywizje zaś, przy większej unifikacji, będą bardziej uniwersalne<sup>34</sup>.

Fundamentalnymi wyznacznikami potencjału nowych brygad pozostają<sup>35</sup>: zdolność do prowadzenia działań rozstrzygających, poprzez użycie spieszonych piechoty, wspartej przez organiczne środki prowadzenia ognia (bezpośredniego i pośredniego); wzrost wspólnego rozumienia (uświadomienia) sytuacyjnego<sup>36</sup>; a przede wszystkim, wysoka mobilność na poziomie taktycznym, operacyjnym i strategicznym. Wysoka mobilność, oprócz zdolności do manewru bojowego (poruszania się w trudnym terenie), ma się przejawiać też zdolnością do przerzutu. Te nowoczesne modułowe brygady mają być zdolne do przerzutu w każdy rejon świata, w czasie 4-5 dni<sup>37</sup>.

Podstawą ujednoczenia struktury brygady jest tzw. podstawowa platforma bojowa. Na jej bazie, oprócz typowego transportera piechoty, powstał szereg specjalistycznych pojazdów, jak: wozy dowodzenia, mózdzierze samobieżne, wozy rozpoznawcze, niszczyciele czołgów, wozy kierowania wsparciem ogniowym, wozy ewakuacji medycznej czy wozy saperskie<sup>38</sup>. Wielu specjalistów krytykuje

<sup>33</sup> M. Fiszer, J. Gruszczyński, op. cit., s.4-7.

<sup>34</sup> M. Lisowski, W. Łuczak, S. Zaloga, op. cit., s.8. W składzie dywizji mogą się znaleźć (na przykład): brygada pancerna, 2 brygady piechoty, brygadowa grupa bojowa typu „Stryker” i inne.

<sup>35</sup> J. Joniak, Kierunki ewolucji..., op. cit., s.103.

<sup>36</sup> D. Gmurczyk, Transformacja sił zbrojnych USA, Raport WTO 2003, nr7, s.5. Wspólne rozumienie sytuacji oznacza utworzenie jednolitego systemu informacyjnego, opartego na teorii sieciocytrycznych działań wojennych.

<sup>37</sup> J. Matuszak, op. cit., s.11. Pewne ograniczenia masy platformy nośnej nowoczesnych pojazdów, przewidzianych do modułu średniego, nakładają możliwości transportu lotniczego. Z tego powodu jej masę ograniczono do 20t. (dla samolotów Hercules C-130) i 25t. (samolot C-17), uwzględniając, że C-17 będzie mógł przetrzymać jednorazowo 3 takie platformy.

<sup>38</sup> J. Joniak, Kierunki ewolucji..., op. cit., s.102.

koncepcję tworzenia brygadowych grup bojowych typu „Stryker”. Transporter ten, uwzględniany jako przykład transformacji, nie był w ogóle użyty podczas operacji w Iraku, zaś w działaniach stabilizacyjnych (według wielu analityków) nie spełnia wszystkich oczekiwań<sup>39</sup>.

### **2.3.Ograniczenia w budowie struktur organizacyjnych wojsk lądowych**

Zmieniające się uwarunkowania w obszarze sztuki wojennej, w tym głównie taktyki kształtują nowe oblicze działań taktycznych. Przyszłe pole walki wymagać będzie zarówno nowoczesnych środków walki jak i sprawnych struktur organizacyjnych<sup>40</sup>. W ocenie wielu praktyków i teoretyków wojskowych nastąpić musi ...*integracja sił bojowych wojsk lądowych w XXI wieku...*, co z kolei wymagać będzie *nowej kombinacji lądowych jednostek bojowych, aby wyjść naprzeciw rozwojowi środków walki oraz zmianom metod prowadzenia działań bojowych*<sup>41</sup>. Wyznacznikiem tych przemian są nowe generacje środków walki, indywidualnego wyposażenia żołnierzy, informatycznego wsparcia pozwalające na wykonywanie precyzyjnych i szybkich uderzeń zarówno przez jednostki wojskowe istniejące w stałych strukturach organizacyjnych, jak i siły doraźnie zorganizowane do wykonania określonego zadania.

Stosownie do przeobrażeń coraz bardziej skomplikowane i trudniejsze zadania na polu walki muszą wykonywać specjalnie do tego celu przygotowane zgrupowania, które winny łączyć w sobie walory poszczególnych rodzajów broni wojsk lądowych. Należy jednak podkreślić, że proces tworzenia do wykonania zadań zgrupowań nie jest łatwy i prosty. Przeciwnie jest on zwykle skomplikowany i wewnętrznie zróżnicowany, a w wielu sytuacjach długotrwały.

Tworząc zgrupowanie należy mieć na uwadze fakt, że powinien być to proces, w którym dokonano wieloaspektowych ocen i analiz przemian zmierzających do stworzenia nowej jakościowo organizacji z pozostających

---

<sup>39</sup> Ibidem, s.156. Zdecydowano, że nie należy go używać w regionach zagrożonych działaniami terrorystów, stąd brygady te skierowano do działania na północy Iraku.

<sup>40</sup> Z. Ścibiorek, *Wojna czy pokój?*, Ossolineum, Wrocław 1999, s. 81.

<sup>41</sup> M. Phillipsbury, *Chinese Views of Future Warfare*, National Defense University, Waszyngton 1997, s. 315.

w dyspozycji oraz przy wykorzystaniu dostępnych zasobów (sił i środków walki). Wprowadzane istotne zmiany w dotychczasowych strukturach i wyposażeniu powinny mieć kompleksowy charakter, bowiem dokonywane przekształcenia w organizacji, jej strukturze tworzą nowe więzi zależności i relacje. Równocześnie wymuszają modyfikację i przeobrażenie lub nawet eliminują część dotychczasowych powiązań. Takie spojrzenie na charakter zmian wynikających z tworzenia zgrupowań, często na równi z prognozowanymi zadaniami, determinuje strukturę, wyposażenie i skład nowo powstającego zgrupowania.

Aktywne włączenie się Polski w umacnianie bezpieczeństwa w wymiarze sojuszniczym lub koalicyjnym i wynikające z tego zobowiązania sojusznicze, pokojowe aspiracje i polityka RP przyczyniły się do zaakceptowania istniejących tendencji tworzenia sił o zróżnicowanym międzynarodowym składzie. Również tworzenie wspólnych programów zbrojeniowych oraz nowych koncepcji prowadzenia działań bojowych nie pozostaje bez wpływu na tworzenie zgrupowań bojowych. Przykładem tej współpracy są tworzone na potrzeby konkretnych misji, operacji wielonarodowe dywizje, brygady i bataliony, pozostające w gotowości do natychmiastowej reakcji w wypadku konieczności ich użycia<sup>42</sup>. Udział wojsk lądowych w wielonarodowych operacjach w Iraku, Pakistanie dostarczył wiele cennych doświadczeń wskazujących na potrzebę uwzględniania w tworzeniu zgrupowań nowych wyzwań i zagrożeń, które zmieniają charakter działań taktycznych.

W wielu państwach dokonują się transformacje struktur wojsk, zmierzające do zwiększenia ich możliwości bojowych przy jednoczesnym zmniejszaniu ich liczebności. Brytyjski teoretyk Bevin Alexandr w latach dziewięćdziesiątych XX wieku prognozowa, że w przyszłości *...sily lądowe działały będą w składzie o wiele mniejszych jednostek niż w wojnach przeszłości, ale dysponować będą różnorodniejszą i potężniejszą bronią niż miało to miejsce poprzednio. Te małe siły tworzyły będą grupy bojowe. Będą one walczyły przy wsparciu śmigłowców, wozów bojowych, transporterów opancerzonych, samobieżnej artylerii, lekkich czołgów*

---

<sup>42</sup> Przykładem może być Wielonarodowy Korpus Północny Wschód powstały w Polsce, batalion polsko-ukraiński oraz polsko-litewski, nieudane próby utworzenia brygady polsko-słowackiej, czy też wielonarodowej Grupy Bojowej Unii Europejskiej, w której Polska ma spełniać rolę państwa ramowego.

*i innych pojazdów opancerzonych, chroniących przed oddziaływaniem przeciwnika. W wielu wypadkach broń ta dostarczana będzie na pole walki śmigłowcami<sup>43</sup>.*

Takie doraźnie zorganizowane struktury w wielu armiach nabierają coraz większego znaczenia dla wojsk lądowych. Z stąd też, priorytetem nowoczesnych sił zbrojnych jest ciągłe doskonalenie (szkolenie) wojsk, zorganizowanych w systematycznie modyfikowanych strukturach organizacyjnych oraz wyposażonych w środki adekwatne do wyzwań XXI wieku. Wyzwania, jakie pojawiły się w ostatniej dekadzie XX wieku i początku XXI wieku, a w szczególności wojny w rejonie Zatoki Perskiej (Irak), działania na Bałkanach oraz wojna antyterrorystyczna w Afganistanie wskazują wyraźnie, że wojska lądowe sprostać muszą zróżnicowanym i trudnym warunkom ich prowadzenia. Nowe otoczenie stawia nowe wyzwania, pojawiają się odmienne od dotychczas znanych i trudniejsze zagrożenia, często o charakterze asymetrycznym<sup>44</sup>. Należy, zatem przyjąć, że wykorzystanie sił zbrojnych, w tym w szczególności wojsk lądowych w przyszłości będzie bardzo prawdopodobne, a przygotowanie się w odpowiedni sposób do tych działań jest podstawowym i nieodzownym wymogiem wszystkich przodujących i nowoczesnych armii.

Skala przemian zachodzących w działaniach taktycznych wskazuje na głębokie i wielokierunkowe potrzeby przystosowania istniejących rozwiązań do wyzwań i wymogów warunkujących właściwą realizację zadań. Analiza doświadczeń, praktycznej działalności wojsk oraz opracowań teoretycznych pozwala stwierdzić, że jest to przedsięwzięcie wymagające od wykonawców wysokich umiejętności planistycznych i organizacyjnych, przekształcających dotychczasową strukturę organizacyjną w nową. Dużą rolę w fazie wykonawczej odgrywa również poziom wyszkolenie wojsk i ich zdolności adaptacyjne do działania w nowej formule.

Tworzenie zgrupowań polega w głównej mierze na modyfikowaniu istniejących struktur i przekształcaniu je, w odpowiadające potrzebom i warunkom przyszłych działań zgrupowania. Modyfikacja i przekształcenia dotychczasowych

---

<sup>43</sup> B. Alexander. *The Future of Warfare*, W. W. Norton & Company Ltd, London 1995, s. 83-84.

<sup>44</sup> Szer. P. Gawliczek, J. Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, Warszawa 2003.

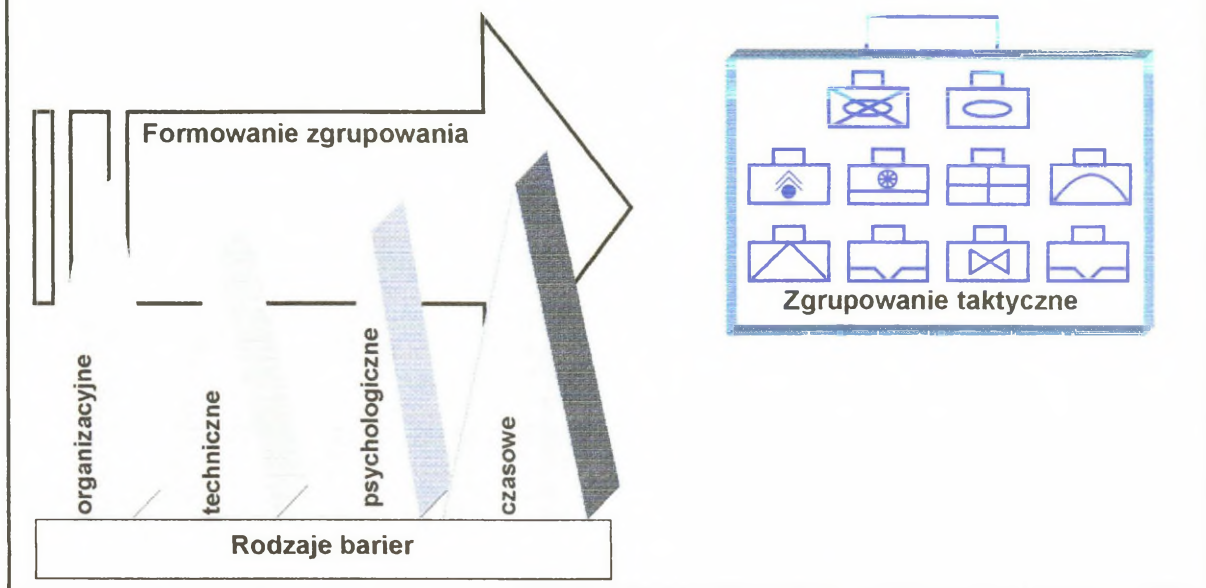
struktur i wyposażenia jest zmianą dostosowującą do wymagań otoczenia, które nie jest statyczne, ale również ewoluuje i ujawnia nowe oblicze. W warunkach wojska i działań militarnych tworzone zgrupowanie musi być zdolne do realizacji zadań nie tylko w bieżących uwarunkowaniach, ale i perspektywicznych.

Mając na uwadze samo dokonywanie zmian należy stwierdzić, że jest to w zasadzie proces zmian, w którym pojawiają się nowe, bardziej adekwatne do potrzeb i uwarunkowań zgrupowania. Z punktu widzenia dokonanych zmian ich charakter może nabrać cech innowacyjnych lub adaptacyjnych. Zmiany innowacyjne polegają na dostosowaniu się do wyzwań i wprowadzają nowe rozwiązania, które sprawdzać będą się w przewidywanym działaniu. Często ich skutki i efektywność nie jest jeszcze znana, a konsekwencje mogą mieć inny niż spodziewany efekt. Może on być pozytywny, czyli pożądany lub negatywny stwarzający potrzebę dalszej modyfikacji zmierzającej do osiągnięcia pozytywnego rezultatu.

Zmiany adaptacyjne polegają natomiast na dostosowaniu się i w zasadzie doskonaleniu istniejących struktur, niejako nadążaniu za zmianami uwarunkowań. Wynikają one z potrzeby poprawy dotychczasowego poziomu funkcjonowania, dążenia do wzrostu efektywności. Stanowią tym samym reakcję na dotychczasowe wyniki działań i mają zwykle mniejszy zakres zmian.

Patrząc przez pryzmat powyższych ustaleń najbardziej oczekiwane są zmiany o charakterze innowacyjnym, ponieważ mają one szerszy i prognostyczny wymiar.

W tworzeniu zgrupowań istnieje szereg barier, które wpływają na proces formowania zgrupowania. Należą do nich bariery organizacyjne, techniczne, psychologiczne i czasowe (rys. 10.). Nie mają one jednakowego charakteru i znaczenia. W zależności od sytuacji mogą one mieć znikomą lub decydującą wpływ na proces tworzenia zgrupowania i ujawniać się mogą w zróżnicowanym wymiarze. Jednak ich wpływ powoduje określone następstwa, których skutkiem jest zróżnicowana efektywność działania i funkcjonowanie zgrupowania taktycznego w działaniach. Tworząc zgrupowanie przełamywać należy wszystko to co negatywnie wpływać może na przyszłe działania prowadzone przez zgrupowania:



*Rys. 10 Bariery w procesie formowania zgrupowania  
Źródło: opracowanie własne*

Nowo powstająca struktura wyznacza ramy funkcjonowania i odpowiada lansowanej w teorii zarządzania koncepcji wielowymiarowych struktur organizacyjnych<sup>45</sup>. Koncepcja ta postuluje rozpatrywanie tworzenia struktury organizacyjnych w wielu wymiarach<sup>46</sup>:

**Konfiguracji** - obejmuje kształt struktur, ról i pozycji organizacyjnych (np. rozczłonkowania organizacji, proporcji składowych, rozpiętość kierowania, hierarchiczność zgrupowania).

**Centralizacji** - charakteryzuje rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach, poziomach hierarchicznej struktury zgrupowania (koncentracje władzy).

**Specjalizacji** - dotyczy podziału obowiązków i zadań pomiędzy elementy organizacji (elementy składowe zgrupowania).

<sup>45</sup> K. Mrela, *Struktury organizacji. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1989, s.14.

<sup>46</sup> K. Mrela, *Struktury organizacji ...op. cit.*, s. 14-15; E. Głuszek, J. Skalik (red.), *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych, Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992, s. 50.

niedowład organizacyjny, inercję, nawyki i stereotypy zachowań oraz działań, ale także nadmierny optymizm, nierzetelne oceny i kalkulacje.

**Standaryzacji** - wskazuje typowość działań i zachowań w procesach postępowaniach, powtarzalność procedur (np. SOP- stałe procedury operacyjne obowiązujące w zgrupowaniu).

**Formalizacji** – obejmuje system wzorów, reguł działania utrwalonych w regulaminach i dokumentach normatywnych.

Wstępna ocena i analiza powyższych postulatów wskazuje, że znajdują one swoje pełne odzwierciedlenie w tworzeniu struktur organizacyjnych zgrupowań. Centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja są bowiem swoistymi wyznacznikami pozwalającymi opisać zgrupowanie na szczeblu taktycznym.

Zgrupowania taktyczne mają definiowany w teorii organizacji i zarządzania charakter struktur zadaniowych<sup>47</sup>. Istota struktury zadaniowej sprowadza się do tworzenia, najczęściej w ramach struktury funkcjonalnej, zespołów zadaniowych do realizacji zadań o niepowtarzalnym, kompleksowym i innowacyjnym charakterze. Właściwości zgrupowania ściśle związane są z realizacją prognozowanego zadania. Zadania takie muszą być dokładnie określone ze względu na możliwości, potencjał, zakres przedmiotowy, koszt i termin realizacji.

Zgrupowanie taktyczne, w świetle istoty struktury zadaniowej, to w rzeczywistości suma składowych elementów spojonych przez wspólne dążenie do realizacji zadania i osiągnięcie celu istnienia i funkcjonowania zgrupowania. Idea tworzenia zespołów zadaniowych polega w głównej mierze na doborze odpowiednich sił i środków do realizacji określonego zadania lub grupy zadań w możliwym do określenia lub nie przedziale czasowym. Można, zatem postawić sobie pytanie, *czy jest to struktura stała, czy tymczasowa?*

Wnioski z ostatnich lat wskazują, że nie można tego pojmować jednoznacznie. Często bowiem w trakcie realizacji zadań długoterminowych występuje potrzeba reorganizacji i dokonania zmian w trakcie realizacji zadania, dodatkowo zmianie może ulec również samo zadanie. Przykładem może być udział PKW w operacjach pokojowych. Należy sądzić, że jest to zjawisko naturalne, wynikające z samego charakteru zadań, które zmieniają się w trakcie prowadzenia

---

<sup>47</sup> Struktury zadaniowe w teorii organizacji i zarządzania zwane są często również strukturami projektowymi.

działań przez zgrupowanie zadaniowe na wskutek czynników niezależnych od wykonawców.

Utworzone zgrupowanie posiada zwykle silne strony, które pozwalają osiągnąć zamierzone cele i są one właściwe wymienionej strukturze zadaniowej. Zaliczamy do nich przede wszystkim<sup>48</sup>:

- jednoosobowe kierownictwo;
- ściśle określona odpowiedzialność;
- wykorzystanie fachowej wiedzy i umiejętności specjalistów;
- bezpośrednie kontakty między członkami (elementami) zespołu zadaniowego;
- krótkie drogi komunikacyjne (szybka wymiana informacji);
- duża elastyczność i szybkość reagowania na nowe problemy;
- znaczna aktywność członków zespołu zadaniowego;
- odciążenie kierownictwa naczelnego od problemów bieżącego działania.

Powyższe walory struktury zadaniowej znajdują swoje odpowiedniki w rozwiązaniach stosowanych w tworzeniu zgrupowań w działaniach taktycznych. Analiza cech struktur zadaniowych wskazuje również, że oprócz znaczących pozytywnych aspektów charakteryzują się one również szeregiem negatywnych cech, które wpływają na efektywność zgrupowań w działaniach taktycznych.

Wśród negatywnych cech struktury zadaniowej najczęściej wymienia się:

- wyłączenie pracowników z działalności macierzystych jednostek organizacyjnych na okres realizacji przypisanych im zadań;
- trudności w doborze odpowiednich członków do zespołów zadaniowych;
- trudności w organizowaniu współdziałania członków zespołu;
- trudny powrót, po zrealizowaniu zadania, członków zespołu do macierzystych jednostek organizacyjnych;
- łatwość tworzenia zależności hierarchicznych między grupami zadaniowymi;

---

<sup>48</sup> K. Krzakiewicz, Podstawy organizacji i zarządzania, [www.biz.reporter.pl](http://www.biz.reporter.pl).

- trudność w jednoznacznym określeniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności zespołów zadaniowych i organizacji macierzystej;
- łatwość stabilizacji grup zadaniowych (przedłużanie realizacji zadania);
- trudności w koordynacji działań.

Przeprowadzone analizy i oceny pozwalają stwierdzić, że określonych koncepcji rozwiązań strukturalnych nie można stosować powszechnie, lecz należy dostosowywać je do konkretnych, indywidualnych warunków i sytuacji. Bezkrytyczne przenoszenie do nowych rozwiązań, nawet doskonale funkcjonujących w innych jednostkach i sytuacjach może skończyć się niepowodzeniem. Formy i typy struktur organizacyjnych doskonale funkcjonujące w jednych warunkach mogą okazać się zupełnie nieprzydatne w innych. Dlatego też wdrażanie określonego rozwiązania strukturalnego, uznawanego za racjonalne i nowoczesne, może być podjęte po jego adaptacji do konkretnych warunków<sup>49</sup>. Wybór rozwiązania strukturalnego powinien, więc być dokonywany w kontekście aktualnie istniejącej, a także antycypowanej sytuacji operacyjno-taktycznej.

Struktury organizacyjne zgrupowań funkcjonują w środowisku trudnym, wobec permanentnego zagrożenia i realizacji zadań, którym dodatkowo przeciwstawia się przeciwnik, a cele ich działania są wzajemnie antagonistyczne. Dlatego też poddawane są one ciągłemu wpływowi wielu różnych i różnorodnie oddziaływujących na nią czynników, które z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- cele organizacji tworzącej zgrupowania;
- czynniki zewnętrzne (zaliczyć do nich można środowisko, charakter i skala zagrożenia, przeciwnik, koncepcje i poglądy);
- czynniki wewnętrzne (posiadane zasoby, motywacje, wyszkolenie i umiejętności dyspozycyjnych sił itp.).

Każdy z powyższych czynników spełnia określoną i ważną funkcję w procesie organizacji zgrupowań. Pomiędzy nimi zachodzi wiele związków,

---

<sup>49</sup> J. Górowski, *Taktyczne zgrupowania bojowe w obronie*, Warszawa 2005, s. 16.

zależności i relacji, które wpływają na sprawność i efektywność działania powstałego zgrupowania.

Tworzenie zgrupowań związane jest z potrzebą dokonania zmian w istniejących w dotychczasowym kształcie struktur, które na wskutek przeobrażeń otoczenia mogłyby stać się mało efektywne w działaniu. Istotą jest, zatem wyprzedzające dostosowanie się do nowych, a działaniach militarnych trudnych do jednoznacznego zdefiniowania sytuacji, w których realizowane będą zadania przez dane zgrupowanie w otoczeniu oddziaływującym negatywnie na wykonawcę. Zasadniczą cechą walki jest przecież dwustronny proces destrukcji, a obiekt niszczenia jest zarazem podmiotem niszczącym, który w sposób zorganizowany przeciwstawia się temu procesowi.

Przeprowadzone analizy i oceny wskazują, że znaczenie tworzenia i wykorzystania zgrupowań na szczeblu taktycznym, w tym również ich koordynacji akcentowane jest w większości dokumentów normatywnych oraz opracowaniach teoretycznych dotyczących problematyki działań obronnych i zaczepnych<sup>50</sup>. Współczesne pole walki wymaga użycia specjalistycznych rodzajów wojsk według przyjętej koncepcji taktycznej. Jest oczywistym, że wspólne, umiejętnie zespolone i wzajemnie się uzupełniające działanie różnych rodzajów wojsk jest bardziej efektywne, niż ich użycie samodzielnie. Koncepcja użycia sił i środków zakłada sformowanie określonego ugrupowania bojowego, które składa się ze zróżnicowanych elementów. Należą do nich zarówno wojska walczące, wsparcia działania bojowe (combat support - CS), jak i zabezpieczenia logistycznego (CSS). Podstawę ugrupowania wojsk walczących stanowią: pododdziały pancerne i zmechanizowane oraz śmigłowce bojowe. Zapewnia to elastyczne wykorzystanie sił i środków podczas prowadzenia działań. Na przykład piechota wspólnie z czołgami naciera w trudnym terenie, pojazdy opancerzone dają ochronę w otwartym terenie, a śmigłowce mogą wspierać z dużych odległości, lub zapewniać osłonę. Takie połączenie pododdziałów wytwarza efekt wzajemnego

---

<sup>50</sup> Por. M. Huzarski, Powietrzno-lądowe natarcie związku taktycznego, Warszawa 1993; M. Huzarski, W. Kaczmarek, Obrona i natarcie dywizji, Warszawa 1997, s. 64-66, 74; W. Kaczmarek, Natarcie ..., s. 126-136; W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, Przyszła ..., s. 125-130; Z. Ścibiorek, Prowadzenie natarcia, Warszawa 1994, s. 50-52; Z. Kuczmański, Wojska zmechanizowane i pancerne w walce, Warszawa 1996, s. 8-9, 28, 39; Działania taktyczne wojsk lądowych, Warszawa 1996, s. 80-100, 225-234; Regulamin działań ..., s. 105-107.

uzupełniania się, jak i wzmacniania. Niezwykle ważne jest jednak, aby dowódca synchronizował działania wszystkich elementów swojego ugrupowania. Każdy z nich może mieć inny cel działania, i stosowne do tego zadania, ale głównym będzie stworzenie zsynchronizowanego działania przeciwko przeciwnikowi.

Należy zatem stwierdzić, że we współczesnych działaniach zbrojnych szczególnego znaczenia nabiera tworzenie zgrupowań odpowiednich do przewidywanych zadań, a przede wszystkim zakładanych do osiągnięcia celów. W procesie tworzenia zgrupowań niezwykle istotne staje się przestrzeganie szeregu zasad, które zapewniają efektywne i skuteczne działanie w trudnych uwarunkowaniach pola walki. Do najważniejszych z nich należą: zasadna hierarchii służbowej, jedności kierownictwa, rozpiętości kierowania, delegowania uprawnień, specjalizacji, odpowiedzialności, kompleksowości, efektywnego wykorzystania, jedności celów<sup>51</sup>.

Analiza zasad tworzenia zgrupowań, w kontekście struktur organizacyjnych wskazuje, że należy dokonać tu pewnych zmian. Związki taktyczne, oddziały i pododdziały dysponują, bowiem określonymi siłami i środkami, z których tworzone są zgrupowania uderzeniowe. Ważną, zatem staje się optymalizacja wykorzystania potencjału bojowego, która zapewni wykonanie zadań i osiągnięcie celów walki.

Zgrupowania mogą być tworzone w trakcie przygotowania (organizowania) walki, jak i w toku jej trwania. Mogą zatem być zawczasu przygotowane, co oznacza, że są one zwykle efektem prac koncepcyjnych dowództwa i realizują z góry zaplanowane zadania. Drugim rodzajem są zgrupowania tworzone jako konsekwencja rozwoju sytuacji na polu walk, co jest konsekwencją pojawiających się potrzeb reorganizacji istniejących elementów ugrupowania.

Funkcjonujące obecnie modele strukturalne na szczeblach taktycznych preferują strukturę trójkową, z względnie stałym potencjałem bojowym. Przykładowo zasadniczym trzonem bojowym każdej dywizji zmechanizowanej są trzy brygady,

---

<sup>51</sup> Z. Śliwa. Tworzenie struktur organizacyjnych wojsk lądowych – podstawy teoretyczne, w: Uwarunkowania modyfikacji struktur ... op. cit. , s. 100.

w tym dwie zmechanizowane i jedna pancerna. W opinie ekspertów wojskowych oraz wyniki praktycznej weryfikacji powyższych struktur wskazują, że takie rozwiązanie nie jest funkcjonalne. Narzuca ono bowiem pewne ograniczenia w wykorzystaniu posiadanego potencjału i wpływa negatywnie na swobodę w tworzeniu zgrupowania<sup>52</sup>. Takie wnioski skłoniły amerykańków do tworzenia struktur, w których dywizje nie posiadają określonej liczby brygad, a do działań w składzie dywizji wydziela się je w zależności od potrzeb.

Poglądy teoretyków, a przede wszystkim charakter współczesnej walki wskazuje, iż istnieje naturalna potrzeba tworzenia zgrupowań o różnej konstrukcji strukturalnej, odpowiednio urzutowanych w głąb, zdolnych do samodzielnego wykonania zadań, odpornych na uderzenia ogniowo-elektroniczne przeciwnika.

Analiza i ocena celów poszczególnych elementów składowych struktury organizacyjnej (np. brygady) wskazuje, że należy bezwzględnie przestrzegać zasady, iż powinny się one jasno wywodzić z celu danej organizacji oznacza to, że cel działania zgrupowania taktycznego powinien bezwzględnie wywodzić się z celu działania brygady. A zatem struktura organizacyjna powinna zapewniać możliwie pełną zgodność, zbieżność, współzależność i harmonię celów indywidualnych i grupowych, celów dowództwa i podwładnych oraz celów cząstkowych podsystemów z celem całej organizacji<sup>53</sup>.

W zależności od przyjętych kryterium cele powyższe można podzielić np. wg ich złożoności na: cel główny; cele cząstkowe.

Określenie celów tworzenia zgrupowań taktycznych przez przełożonego, stanowi punkt wyjścia ich budowy lub przebudowy oraz pozwala na zdefiniowanie, celów i zadań, rodzaju i zakresu decyzji oraz określenia właściwego szczebla, na bazie którego tworzone będzie zgrupowanie, stopni realizacji zadań i wzajemnych stosunków między nimi, ogólnych ram struktur organizacyjnych taktycznego zgrupowania bojowego<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Por. M. Huzarski, Założenia ogólne działań taktycznych, obrona i natarcie oddziału, Warszawa 1995, s. 8.

<sup>53</sup> K. Bieniok, J. Rokita, Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1985, s. 17.

<sup>54</sup> Z. Mazurek, A. Bujak, Z. Śliwa, Zgrupowania taktyczne ich rola i miejsce w walce, Warszawa AON, 2002, s. 43-44.

Tworzenie taktycznych zgrupowań bojowych nie może stanowić celu samego w sobie, wynikać musi z realnych potrzeb. Jeżeli osiągnięcie celu głównego i celów pośrednich wydaje się być niemożliwe do zrealizowania przez pododdziały brygady, to istnieje potrzeba doskonalenia istniejących struktur lub tworzenia nowych. Żadna struktura nie jest bowiem idealna, a w sytuacji walki zbrojnej gdzie nie ma takich samych warunków i występuje wysoki poziom ryzyka z utratą życia ludzkiego włącznie, jest to więc zjawisko całkowicie naturalnie i w praktyce oznacza wzmocnienie pododdziałów lub tworzenie zgrupowań taktycznych.

W procesie tworzenia zgrupowań korzystniejsze wydaje się modyfikowanie istniejących struktur bądź tworzenie na ich bazie nowych, ponieważ posiadają one pewien stopień organizacji wewnętrznej, co korzystnie wpłynie na integrację nowych elementów struktury organizacyjnej, ich koordynację i współdziałanie.

Z punktu widzenia strategii projektowania struktur<sup>55</sup> budowa struktur zgrupowań taktycznych może być dokonywana różnymi metodami, które ze względu na kryterium przedmiotowe można podzielić na metodę: diagnostyczną, prognostyczną, diagnostyczno-prognostyczną i funkcjonalną. Przy wyborze metody budowy struktur zgrupowania taktycznego, celowy wydaje się kompromis pomiędzy nimi.<sup>56</sup> Wynika to z potrzeby określenia stanu rzeczywistego (np. stan sił i środków, dotychczasowe straty, ilość zasadniczego sprzętu bojowego, dane o przeciwniku, terenie działań, itp.) oraz prognozy przebiegu przyszłych działań bojowych. Ten stan rzeczy pozwala przewidywać potrzeby i cele w zakresie tworzenia zgrupowań taktycznych<sup>57</sup>.

Analiza literatury wojskowej wskazuje, że istnieje wiele przykładów, które uwzględniają potrzebę doboru odpowiednich sił i środków do realizacji zadań, przyjmuje to z reguły postać tworzenia zgrupowań zadaniowych o różnym składzie. Generalnie pomijane jest jednak określenie podstawowych czynników, które powinny być uwzględniane podczas ich tworzenia. Natomiast analiza i ocena

---

<sup>55</sup> J. Wolejszo, Wybrane problemy projektowania struktur organizacyjnych, w: Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym - materiały z seminarium naukowego, Warszawa 2003, s. 66.

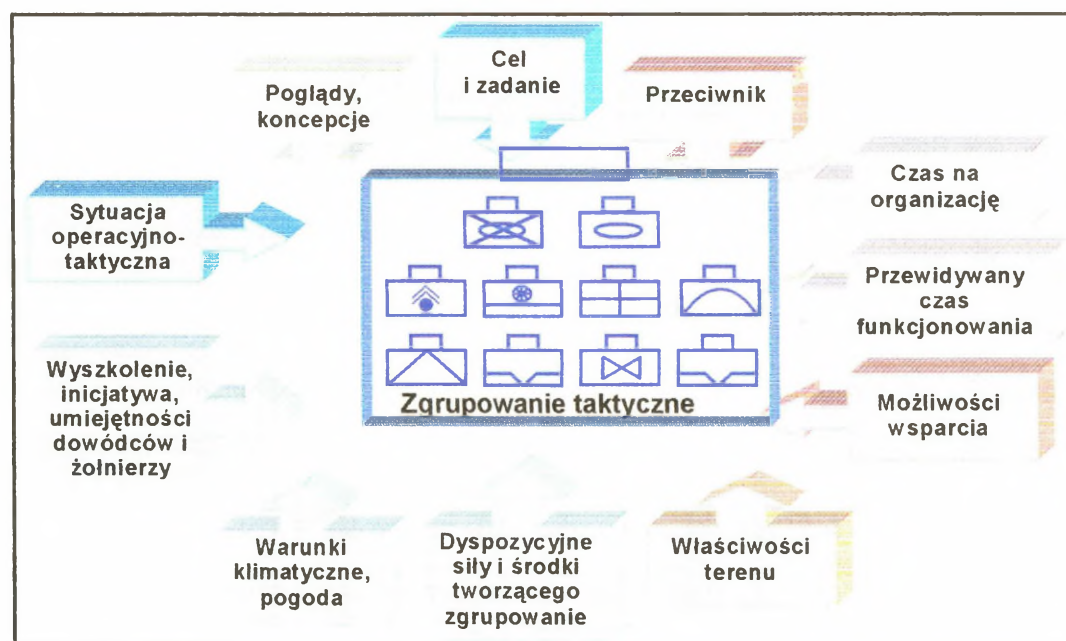
<sup>56</sup> W. Zawadzki, Zasady projektowania działań zorganizowanych, Warszawa AON, 1997, s. 32-36.

<sup>57</sup> Z. Mazurek, A. Bujak, Z. Śliwa, Zgrupowania taktyczne, ich rola i miejsce w walce, Warszawa AON, 2002, s. 49.

poglądów teoretyków wojskowych wskazują na duże ich zróżnicowanie i często odmienne podejście do zagadnienia.

Na podstawie wniosków z przeprowadzonych analiz i ocen praktycznej działalności wojsk, jak i treści opracowań teoretycznych można stwierdzić, że na tworzenie zgrupowań na poziomie taktycznym wpływać będą następujące czynniki:

- cel i zadanie;
- sytuacja operacyjno-taktyczna;
- poglądy, koncepcje dotyczące prowadzenia walki;
- przeciwnik (prognozowany skład i charakter działania przeciwnika);
- dyspozycyjne siły i środki tworzącego zgrupowanie (zarówno organiczne, jak i przydzielone przez przełożonego do wykonania zadania);
- właściwości terenu;
- wpływ otoczenia (warunki klimatyczne, pora roku i doby, pogoda);
- posiadana ilość czasu na ich organizację;
- możliwości wsparcia w czasie prowadzenia działań;
- przewidywany czas funkcjonowania;
- wyszkolenie, inicjatywa oraz umiejętności dowódców i pododdziałów<sup>58</sup>.



Rys. 11 Czynniki wpływające na tworzenie zgrupowań taktycznych  
Źródło: opracowanie własne

<sup>58</sup> J. Posobiec, Koordynacja działań lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu związku taktycznego, Warszawa 2000, s. 100.

Zależności i relacje zachodzące pomiędzy powyższymi czynnikami wpływają w decydującym stopniu na tworzenie struktur organizacyjnych zgrupowań taktycznych oraz ich wyposażenie i działanie. Tak duże spektrum czynników (rys.12) zmusza dowódców do wszechstronnych ocen i analiz podczas tworzenia zgrupowań. Wpływa również na ich kształt, możliwości i charakter działań.

Analiza poglądów, opracowań teoretycznych oraz wnioski z ćwiczeń wskazują, że zasady wykorzystania związków taktycznych oddziałów i pododdziałów przewidują dodatkowe wzmocnienie, które w istotny sposób zwiększy ich możliwości bojowe, a tym samym wpływać będzie na tworzenie zgrupowań.

Wzmocnienie pozwala tworzyć zgrupowania, które mogą prowadzić działania bardziej autonomiczne zarówno w wymiarze lądowym, jak i powietrznym. Umożliwia również odpowiednio silniejsze wsparcie i zabezpieczenie działań tworzonych zgrupowań.

Przeprowadzone wieloaspektowe analizy i oceny właściwości, zasad tworzenia zgrupowań potwierdziły, iż na proces ich formowania wpływa wiele czynników. Niezwykle trudne jest precyzyjne określenie ich znaczenia w procesie przygotowania zgrupowania i prowadzenia działań. Stale rosnąca rola informacji wymaga innego podejścia do wielu kwestii związanych z doбором sił i środków przeznaczonych do wykonania zadań taktycznych. Współczesne i perspektywiczne uwarunkowania, szczególnie asymetryczne zagrożenia, sieciocentryczne koncepcje (NCW) przyszłego pola walki, wymagają bardziej precyzyjnego podejścia do problemu tworzenia zgrupowań mniejszych ilościowo, ale lepszych jakościowo, wyposażonych w najnowocześniejsze technologie walki, wspieranych przez specjalistyczne siły i środki.

Tworzone w walce zgrupowania powinny charakteryzować się dużą autonomicznością, mobilnością, samodzielnością i zdolnością do działania w różnych wymiarach pola walki, trwałością i odpornością na uderzenia przeciwnika, dużym potencjałem bojowym, siłą ognia, wysokim stopniem

wyszkoleniem. Nie są to wszystkie atrybuty zgrupowań taktycznych, gdyż ich gama jest uzależniona w dużej mierze od rodzaju prowadzonej walki.

Struktury organizacyjne zgrupowań mają dynamiczny charakter, ze względu na ich zróżnicowanie i permanentne dostosowywanie do prognozowanych zadań. Ich głównym wyróżnikiem jest tymczasowość istnienia i działania w ramach formowanej struktury. Przy czym doraźność nigdy nie może oznaczać deprecjonowania wymagań. Jedną z zasadniczych przesłanek tworzenia zgrupowania jest właśnie potrzeba spełnienia wyższych wymogów niż są w stanie sprostać tradycyjnie istniejące struktury organizacyjne, które dodatkowo działać muszą w tzw. „otoczeniu burzliwym”<sup>59</sup>. To dążenie do osiągnięcia wysokiej jakości wykonania określonych, zindywidualizowanych zadań wywiera ogromny wpływ na strukturę organizacyjną zgrupowania, jego wyposażenie, a w konsekwencji możliwości i wysoką efektywność ich działania, adekwatną do zadań w konkretnych uwarunkowaniach.

Nietrwale ramy organizacyjne zgrupowań mają również szereg mankamentów, które mogą uwidaczniać się w trakcie realizacji zadań. Można stwierdzić, że należą do nich<sup>60</sup>:

- brak zgrania całości organizacji (wszystkich elementów);
- możliwość zaistnienia rozbieżnych celów funkcjonowania;
- zróżnicowane właściwość i cechy działania poszczególnych członków
- krótkotrwałość istnienia w ramach struktur;
- nieznamość lub mała znajomość możliwości poszczególnych elementów;
- trudności w dowodzeniu zmodyfikowanymi czasowo strukturami;
- potrzebą dostosowania się lepszych jakościowo elementów struktury do najsłabszego ogniwa struktury np. w zakresie wykonania marszu przez zróżnicowane jakościowo środki transportowe (bojowe);
- wyraźnie zauważalna nieadekwatność istniejących stałych struktur do potrzeb i warunków pola walki.

<sup>59</sup> J. A.F. Stoner i inni, Kierowanie, PWE Warszawa 1998, s. 319.

<sup>60</sup> J. Posobiec, Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w walce, w: Tworzenie zgrupowań do wykonania zadań w operacji i walce, pk. „GRUPA-1”, Warszawa 2005, s. 65.

Powyższe niedoskonałości wyraźnie potwierdzają, że tworzenie zgrupowań jest przedsięwzięciem trudnym. Należy jednak pamiętać, że muszą one być niwelowane w procesie tworzenia zgrupowań. Nieodzowne przy tym staje się przestrzeganie zasady angażowania do wykonania zadań sił doskonale wyposażonych, wyszkolonych, o potencjałach pozwalających wykonać postawione zadanie. Budowa zgrupowań odbywa się na podstawie dostępnych podczas procesu ich tworzenia danych, a często tylko przesłanek. W momencie ich powstawania wybierane jest optymalne rozwiązanie. Nie oznacza to, że jest ono obiektywnie najlepsze. Optymalizacja opierała się bowiem na dostępnych informacjach. Dopiero w działaniach prowadzonych przez zgrupowania nastąpi weryfikacja ich jakości i przydatności w walce.

Taktyczne zgrupowania nie są tylko nowym trendem w prowadzeniu walki, lecz jak najbardziej uzasadnionym etapem przeobrażeń zachodzących w koncepcjach i wizjach działań zbrojnych w uwarunkowaniach XXI wieku. Wynika to głównie z uwagi na niemożliwość zbudowania uniwersalnej struktury organizacyjnej, która w pełni zapewniałaby realizację wszystkich, zróżnicowanych zadań przez współczesne wojska, w nieznanym, burzliwym otoczeniu o cechach i charakterze asymetrycznym.

## **2.4. Kierunki doskonalenia struktur organizacyjnych**

Aktualnie, w strukturze organizacyjnej wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP występują pododdziały, oddziały oraz związki taktyczne. Pododdziały są najmniejszym ogniwem organizacyjnym. W ich skład powinny w zasadzie wchodzić jednorodne siły i środki. Zaliczamy do nich drużyny (załogi, działony), plutony, kompanie oraz bataliony (dywizjony). Grupę oddziałów tworzą pułki i brygady, natomiast do związków taktycznych zalicza się dywizje oraz samodzielne brygady. Taki podział może budzić pewne kontrowersje. Pisał o tym prof. W. Kaczmarek, twierdząc, że jest: „...*niespójny, a co najważniejsze, nie wynika z potrzeb prowadzenia współczesnej walki (operacji), lecz raczej z potrzeb*

*administracyjnych*<sup>61</sup>. Dotyczy to głównie poziomu batalion - brygada (pułk) - dywizja. W wielu armiach świata bataliony są tak zorganizowane, że mają w swoim składzie siły i środki różnych rodzajów wojsk. Nie są zatem „organizmami” jednorodnymi. Obecnie część batalionów zalicza się do grupy pododdziałów (bataliony wchodzące w skład brygad czy pułków), natomiast inne (zwykle te, które spełniają w walce rolę zabezpieczającą) zalicza się do grupy oddziałów, co z punktu widzenia ich wartości bojowej jest mało przekonujące<sup>62</sup>.

Z wymienionych wcześniej celów i zadań stojących przed Siłami Zbrojnymi RP a w tym wojskami lądowymi wynika że podobnie jak w innych krajach, tak i **Polska** potrzebuje zbudować nowoczesne siły zbrojne, posiadające pełną interoperacyjność w ramach struktur międzynarodowych, zdolne do szybkiego i sprawnego przetransportowania w każdą część świata. Zdaniem wielu specjalistów organizacja wojsk operacyjnych powinna się opierać na strukturze modułowej. Ogólny moduł powinny tworzyć elementy bojowe wsparte przez element logistyczny i wsparcia. Światowe tendencje preferują moduły średnio-lekkie (o dużej operatywności), zdolne do prowadzenia działań w różnych warunkach terenowych i klimatycznych, przy jednoczesnej pełnej ich autonomiczności (co najmniej kilkadziesiąt godzin bez wsparcia logistycznego). Nie oznacza to, że autorzy rezygnują z modelu lekkiego lub typowo ciężkiego.

**Moduł bojowy typu lekkiego** powinien być elementem struktury organizacyjnej poziomu taktycznego, gdzie podstawową platformę bojową stanowi lekko opancerzony pojazd kołowy. Może być przeznaczony do działań pokojowych, reagowania kryzysowego i wojennych, jak również w przypadku zagrożeń niemilitarnych (usuwanie skutków klęsk żywiołowych i ekologicznych). Zasadniczymi elementami struktury organizacyjno-funkcjonalnej modułu mają być komponenty: bojowe, wsparcia, przeciwpancerny, dowodzenia, wsparcia inżynierskiego, wsparcia chemicznego oraz zabezpieczenia. Komponent bojowy powinno tworzyć 150-180 dobrze wyszkolonych żołnierzy, zaś liczba doraźnie organizowanych elementów strukturalnych nie powinna przekraczać 6-8.

---

<sup>61</sup> W. Kaczmarek.. Struktura organizacyjna związków operacyjnych adekwatna do przewidywanych zadań pk. „Korpus”, AON, Warszawa 1999, s.32.

<sup>62</sup> W. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., Przyszła wojna – jaka?, Warszawa 1995, s.34.

Istotną kwestią jest odpowiednie wyposażenie komponentu w środki umożliwiające właściwe i wszechstronne rozpoznanie. Platforma bojowa<sup>63</sup> powinna umożliwiać przelot modułu drogą powietrzną średnim samolotem transportowym.

**Moduł bojowy typu średniego** ma być elementem struktury organizacyjnej poziomu taktycznego, w którym platformę bojową tworzyłyby KTO (w polskich realiach KTO „Rosomak”). Przeznaczony do udziału w konfliktach zbrojnych (działaniach wojennych), jak również w operacjach reagowania kryzysowego. Strukturę organizacyjno-funkcjonalną mają tworzyć komponenty: bojowe, wsparcia ogniowego i zabezpieczenia, w tym grupa koordynacji wsparcia lotniczego.

Wymagania stawiane modułowi: odpowiednie nasycenie środkami łączności i rozpoznania (uzbrojenie platformy w zależności od wariantu – w działka kal. 30-105mm)<sup>64</sup>.

Coraz częściej w rodzimej literaturze wojskowej pojawia się zagadnienie koncepcji prowadzenia działań na zasadzie oczekiwanych rezultatów (EBO - *Effect Based Operations*)<sup>65</sup>. Zjawisko to możemy dostrzec w ostatniej operacji zaczepnej sił sprzymierzonych w Zatoce (nazywane tu „*Pipeline plan*”). To idea uderzenia ograniczonymi (gotowymi do użycia) siłami, z takim wyliczeniem, aby pozostałymi potęgować wysiłek w miarę uzyskiwania przez nie gotowości do działania. Założono, że jednoczesne użycie sił większych niż niezbędna do odniesienia sukcesu, zmniejsza szybkość prowadzenia działań, która była w tej sytuacji priorytetem. Powodzenie w walce miało gwarantować dostarczenie, w jak najkrótszym czasie, minimalnych sił, niezbędnych do wykonania zadania<sup>66</sup>.

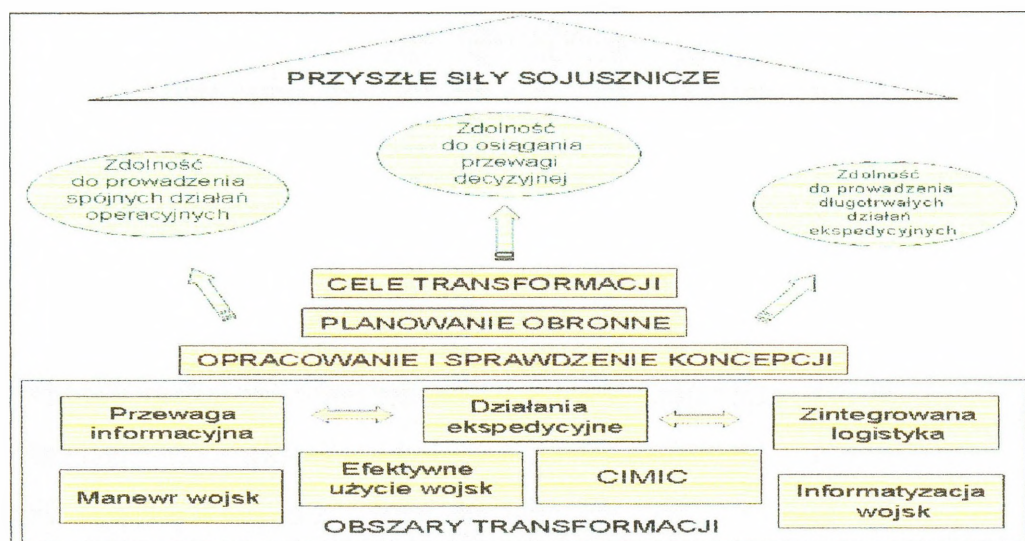
---

<sup>63</sup> Platforma powinna być odporna na: ostrzał pociskami 7.62mm, na działanie min przeciwpiechotnych i ładunków wybuchowych do 8kg. Powinna też posiadać możliwość przewożenia 5-6 żołnierzy z pełnym ekwipunkiem. Te wymogi w naszych realiach spełnia opancerzona wersja HMMWV.

<sup>64</sup> Siła ognia tych systemów powinna zapewniać skuteczne zwalczanie siły żywej, środków opancerzonych i pancernych przeciwnika oraz środków napadu powietrznego. Platforma powinna być zdolna do przelotu drogą powietrzną (bez konieczności demontażu uzbrojenia i wyposażenia). Powinna posiadać duży zasięg i zdolność do działania w każdym terenie. Istotną kwestią pozostaje również modułowy skuteczny pancierz, odporny na ostrzał pociskami do 30mm i wytrzymały na eksplozję ładunku do 10kg.

<sup>65</sup> A. Kaczyński, M. Banasik. Prowadzenie przyszłych operacji NATO na zasadzie oczekiwanych rezultatów, cz. I, MW 2006, nr4, s. 50.

<sup>66</sup> E. Pietrzyk. Przygotowanie i użycie wojsk lądowych w operacji. Współdziałanie z innymi komponentami. [w:] Operacja „Iracka Wolność”. Materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 2003, s. 71.



Rys. 12 Koncepcja EBO (Effect Based Operations)

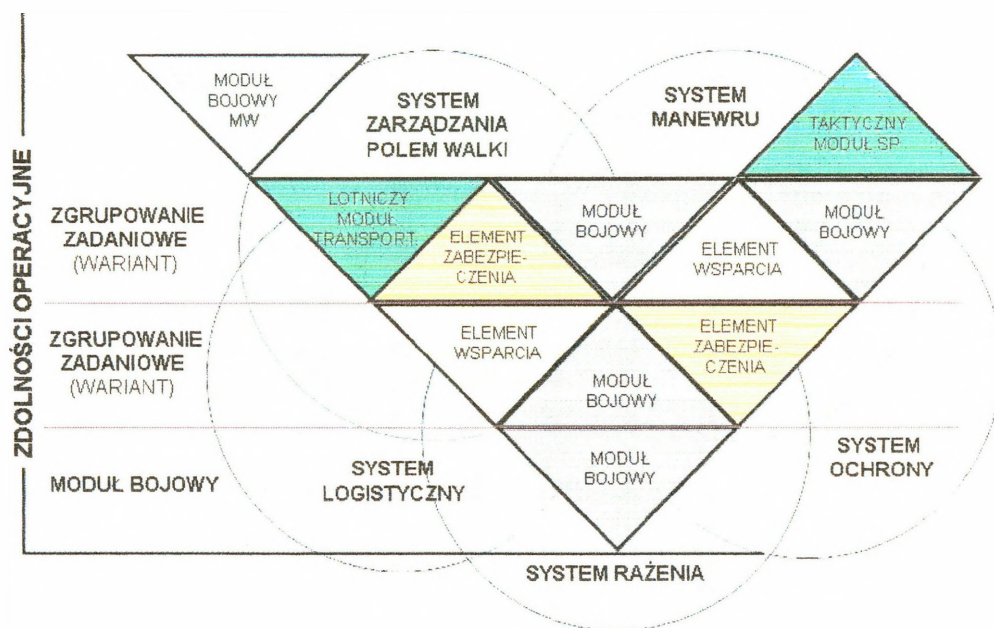
Źródło: A. Kaczyński, M. Banasik, *Prowadzenie przyszłych operacji...*, op. cit., s.59.

Koncepcja EBO to przede wszystkim integracja wszystkich instrumentów oddziaływania na przeciwnika (politycznych, ekonomicznych, militarnych). To skupienie się na efektach, które wpływają na zachowania wszystkich uczestników, tak aby osiągnąć cel operacji. Ich planowanie i prowadzenie muszą być oparte na kompleksowym zrozumieniu środowiska i zachowań wszystkich uczestników. Celem prowadzenia działań opartych na zasadzie oczekiwanych rezultatów jest uzyskanie pożądaných i spójnych efektów, poprzez oddziaływanie w sposób zsynchronizowany i synergiczny<sup>67</sup>. Aby przyszłe siły uzyskały pełną zdolność do prowadzenia takich działań ich transformacja powinna zmierzać do: wzrostu zdolności manewrowych, informatyzacji wojsk (sieci informatyczne i połączenia sieciowe), zintegrowania logistyki, rozszerzenia współpracy cywilno-wojskowej, bardziej efektywnego wykorzystania wojsk (zdolności w zakresie: systemów rozpoznania i wywiadu, prowadzenia działań w rejonach zurbanizowanych). Wszystkie te przedsięwzięcia zmierzają do: osiągnięcia przewagi informacyjnej, znacznego wzrostu możliwości prowadzenia działań autonomicznych czy wreszcie do uzyskania *zdolności operacyjnych*, pozwalających

<sup>67</sup> A. Kaczyński, M. Banasik..., op. cit., s.53, 57,

na śmiało podejmowanie wyzwań z jednej strony, z drugiej zaś, na przeciwstawianie się coraz nowszym zagrożeniom<sup>68</sup>.

Budowanie struktur modułowych w Siłach Zbrojnych RP, tak na poziomie operacyjnym, jak i taktycznym, to w chwili obecnej ciągle jeszcze mniej lub bardziej przewidywalna wizja. Teoria sztuki wojennej nie znosi jednak pustki i zanim pojawią się brygadowe czy batalionowe moduły, pododdziały, oddziały i ZT wojsk lądowych będą występowały w dotychczasowej strukturze. Z założeń *Planu rozwoju wojsk lądowych w latach 2005-2010* wynika, że wojska lądowe ma stanowić 12 brygad, z czego 6 zdolnych do przerzutu (DF – *Deployable Forces*) i 6, jako siły do użycia na miejscu (IPF – *In-place Forces*). Oprócz nich w skład wojsk lądowych wchodzić będą jednostki wsparcia i zabezpieczenia<sup>69</sup>.



Rys. 13 Idea wykorzystania modułów do tworzenia grupowań zadaniowych  
 Źródło: J. Matuszak, *Kluczowe słowo – moduł...*, op. cit., s. 11.

Nie należy jeszcze rezygnować z **modułu typu ciężkiego**, w którym zasadniczą platformą może być pojazd opancerzony o napędzie gąsienicowym. Oddziały pancerne charakteryzują się wysoką mobilnością i siłą uderzenia. Ze względu na uzbrojenie i wyposażenie, moduły ciężkie mogą być wykorzystane głównie

<sup>68</sup> Ibidem, s. 58-61.

<sup>69</sup> K. Turski, *Kierunki rozwoju sił zbrojnych, MW 2006*, nr 5, s. 75.

do prowadzenia operacji wojennych (działania obronne, zaczepne i opóźniające). Niewielkie pododdziały mogą uczestniczyć w misjach pokojowych i stabilizacyjnych (demonstracja siły). Platforma bojowa typu ciężkiego powinna posiadać zunifikowane podwozie bazowe, umożliwiające tworzenie na nim specjalistycznych odmian<sup>70</sup>.

Dodatkowo analiza zasadniczych trendów transformacyjnych w wiodących armiach świata z jednoczesną oceną aktualnego stanu SZ RP, uwarunkowań ich użycia w różnego rodzaju działaniach pozwala dodatkowo na określenie głównych kierunków zmian i sprecyzowanie obszarów doskonalenia wpływających na ich skuteczności i efektywności struktur organizacyjnych w przyszłości.

Do głównych obszarów poszukiwań, a jednocześnie rozwoju poza organizacją wojsk, wielkością i strukturą sił zadaniowych,<sup>71</sup> należy zaliczyć:

- **przewagę technologiczną nad potencjalnym przeciwnikiem** – rozumianą jako posiadanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego, który technologicznie jest zdecydowanie bardziej zaawansowany od uzbrojenia przeciwnika i pozwala na zmniejszenie liczby żołnierzy bezpośrednio zaangażowanych w walce;
- **zdolność do działania w środowisku sieciocentrycznym**, osiągnięta dzięki informatyzacji, która powinna zawierać rozwoju narzędzi wspomagających systemy dowodzenia i kierowania walką, wizualizacji i symulacji pola walki na najniższych szczeblach,
- **przewagę informacyjną** postrzeganą przez pryzmat sprawnego funkcjonowania w środowisku sieciocentrycznym z dostępem do różnego rodzaju informacji w czasie zbliżonym do rzeczywistego,
- **prowadzenie działań informacyjnych**, których istotą jest koordynacja wysiłków podejmowanych przez siły i środki: działań psychologicznych, współpracy cywilno-wojskowej, informowania społeczeństwa (własnego, jak i zamieszkującego rejon objęty działaniami), organizacji rządowych

<sup>70</sup> Powinna ją cechować zdolność do działania w każdych warunkach, także w terenie zurbanizowanym, zdolność pokonywania przeszkód wodnych bez przygotowania i możliwie duży zasięg, przy zastosowaniu napędu gąsienicowego.

<sup>71</sup> Posiadanie tzw. zbioru sił i środków pozwalającego tworzyć grupy zadaniowe adekwatnie do zadań warunków planowanego środowiska (miejsca) prowadzenia działań, w szybkim czasie.

i pozarządowych oraz innych instytucji zaangażowanych w prowadzenie działań,

- **szybkie i adekwatne do sytuacji podejmowanie decyzji**, które jest konsekwencją sprawnego funkcjonowania w środowisku sieciocentrycznym, zdobyciu przewagi informacyjnej oraz jednoznacznego rozumienia zmieniającej się sytuacji,
- **efektywny system dowodzenia**, jako narzędzie wspierające wymienione wcześniej szybkie podejmowanie decyzji i reagowanie na zmiany zachodzące na polu walki,
- **zdolność do przerzutu sił na długich odległościach** która w przypadku prowadzenia działań o charakterze ekspedycyjnym jest zasadniczym gwarantem zapewnienia udziału wydzielonych jednostek. Posiadanie takiego rodzaju transportu jest również podstawą do zapewnienia ciągłości dostaw dla wojsk przebywających poza granicami kraju,
- **ochronę wojsk (operacyjna, informacyjna, kontrwywiadowcza)** traktowaną jako priorytet podczas każdego rodzaju działań. Istotą ochrony wojsk jest maksymalne obniżenie możliwości powstania strat własnych podczas prowadzenia działań militarnych,
- **system obrony przeciwlotniczej**, który stanowi element zabezpieczenia działań bojowych, jak również jest uzupełnieniem systemu ochrony wojsk,
- **zdolności precyzyjnego rażenia (neutralizacji/niszczenia) obiektów** wyrażane poprzez posiadanie środków ogniowych, amunicji oraz systemów kierowania ogniem wraz z funkcją umożliwiającą ocenę skutków wykonanych uderzeń,
- **efektywny system zabezpieczenia i wsparcia** zapewniający SZ RP długotrwały udział w różnego rodzaju działaniach, zwłaszcza poza granicami kraju,
- **interoperacyjność** umożliwiająca pododdziałom SZ RP sprawne funkcjonowanie w ramach operacji wojskowej/połączonej w wymiarze sojuszniczym lub koalicyjnym,

### 3. Struktury organizacyjne wojsk lądowych szczebla taktycznego

Ostatnie dwudziestolecie przyniosło szereg zmian na świecie, które w wyraźny sposób odbiły się na funkcjonowaniu sił zbrojnych. Zmiany polityczne w Europie Środkowo - Wschodniej z lat 1989 - 92 spowodowały trwały upadek systemu dwubiegunowego na świecie, który istniał od zakończenia II wojny światowej. Przyczyniło się to do zaprzestania wyścigu zbrojeń, podpisaniu szeregu układów rozbrojeniowych mocarstw światowych oraz porozumień ograniczających wielkości konwencjonalnych sił zbrojnych w Europie. Spowodowało to konieczność redukcji liczebności Wojska Polskiego, a także przeprowadzenie zmian organizacyjnych i strukturalnych w naszych siłach zbrojnych.

Przełom XX i XXI wieku wyraźnie ukazał powstanie nowych zagrożeń bezpieczeństwa, które przejawiały się groźbą uderzenia w państwa na pograniczu działań militarnych z wykorzystaniem metod terrorystycznych. Globalizacja ukazała, że obecnie żadne państwo nie jest wolne od tego typu zagrożeń, co więcej zagrożenia te występować mogą w znacznej odległości od naszych granic i dla zachowania bezpieczeństwa własnego oraz regionu (kontynentu) należy z tymi zagrożeniami podjąć walkę.

Czynniki te wpłynęły na powstanie zgrupowań zadaniowych, tworzonych do wykonania konkretnych zadań (misji). Zgrupowania te charakteryzować się musiały także „dopasowaną” strukturą organizacyjną, która musiała obejmować nie tylko typ wykonywanego zadania lecz także uwzględniać międzynarodowy charakter działań (operacje wielonarodowe i w ramach sojuszu). Zadania podejmowane w ramach zobowiązań międzynarodowych Polski, pod „patronatem” organizacji międzynarodowych dotyczą obszarów znajdujących się w znacznej odległości od granic państwa. Zgrupowania zadaniowe tworzone są obecnie ze składu sił i środków istniejących w czasie pokoju jednostek Wojska Polskiego, które nie zawsze są w stanie wydzielić jednolite dowództwa i pododdziały, co przynosi pewnego rodzaju zagrożenia w aspekcie ich zgrania (potrzeba znacznego czasu

i ćwiczeń). To z kolei przyczyniło się do powstania koncepcji modułowej budowy struktur organizacyjnych w wojskach lądowych.

Powoduje to powstanie szeregu korzyści i zagrożeń, które należy rozpatrzyć w kontekście obecnych i przyszłych możliwych zagrożeń państwa oraz potrzeb użycia sił zbrojnych zarówno w czasie narodowej operacji obronnej, operacji w ramach artykułu V Sojuszu Północnoatlantyckiego jak i działań spoza artykułu V, także poza granicami odpowiedzialności Sojuszu.

### **3.1. Analiza i ocena struktur organizacyjnych wojsk lądowych szczebla taktycznego**

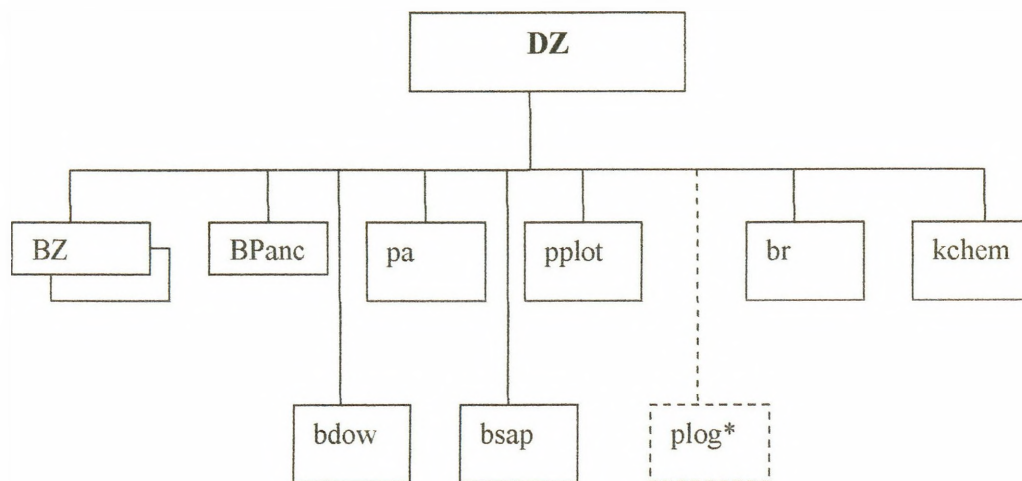
Obecnie, najwyższym szczeblem organizacyjnym w Wojsku Polskim jest Korpus, który w czasie działań bezpośrednio podlega Dowództwu Operacyjnemu. Poza dowództwem nie ma on stałej organizacji, a do wykonywania zadań są mu przydzielane wydzielane siły z wojsk lądowych i pozostałych rodzajów sił zbrojnych.

Kolejnym szczeblem organizacyjnym w wojskach lądowych jest Związek Taktyczny do którego zaliczana jest dywizja (DZ, DKPanc.). W porównaniu z korpusem dywizja posiada już stałą strukturę organizacyjną, w skład której wchodzi oddziały (brygady, pułki) oraz pododdziały (batalion, kompanie bezpośrednio podporządkowane oddziałowi). Należy zaznaczyć, iż obecny kształt strukturalny (a także dyslokacyjny) związków taktycznych nie jest jednolity. Wpływ na to mają niewątpliwie przeprowadzone wcześniej restrukturyzacje w Siłach Zbrojnych. Spowodowały one likwidację niektórych istniejących wówczas związków taktycznych, z których część nierozwiązanych oddziałów podporządkowano pozostałym dywizjom<sup>72</sup>.

Zasadniczy wariant struktury organizacyjnej związku taktycznego przedstawia się następująco:

---

<sup>72</sup> przykładem może być 7 BOW ze Słupska, która po likwidacji 8DZ przeszła w podporządkowanie 12DZ, zwiększając tym samym ilość oddziałów ogólnowojskowych w samej dywizji.



Rys. 14.- Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej.

*\*plog jest elementem docelowym. W istniejących strukturach możemy spotkać się z funkcjonowaniem specjalistycznych pododdziałów logistycznych jak: bzaop, brem.*

*Źródło: opracowanie własne*

Powyższy schemat przedstawia strukturę organizacyjną dywizji zmechanizowanej. Cechą różniącą strukturę dywizji zmechanizowanej od dywizji pancerniej (dywizji kawalerii pancernej) jest występowanie w DKPanc. dwóch brygad pancernych (brygad kawalerii pancernej) i jednej brygady zmechanizowanej w miejsce dwóch brygad zmechanizowanych i jednej pancernej w DZ.

Zaznaczyć należy, iż dotychczas w strukturze dywizji zmechanizowanych występował pułk przeciwpancerny (ppanc), który ze względu na nie spełnianie wymogów współczesnego pola walki (środky bojowe pułku) został wycofany ze struktur organizacyjnych dywizji<sup>73</sup>. W ich miejsce zostały utworzone (nie we wszystkich dywizjach jeszcze z powodu braków finansowych) bppanc wyposażone w nowoczesne zestawy PPK SPIKE, które występować będą na szczeblu oddziału/ pododdziału co pozytywnie wpłynie na „szybkość” ich użycia na polu walki (będą bliżej linii styczności wojsk).

Cechą charakterystyczną obecnych struktur związków taktycznych wojsk lądowych w Polsce jest występowanie w ich podporządkowaniu zasadniczo trzech oddziałów (brygad) ogólnowojskowych<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> W 2008 roku jedynie w strukturze organizacyjnej 16 DZ występował ppanc, który w roku bieżącym został rozformowany.

<sup>74</sup> Załącznik nr 1 przedstawia aktualną strukturę związku taktycznego na przykładzie 11 DKPanc.

Analizując obecne struktury związków taktycznych należy odnieść się do wymagań stawianych strukturom organizacyjnym w wojsku.

Pierwszymi wymaganiami stawianymi przed nimi z punktu widzenia obronności kraju są:

- zdolność do podjęcia działań zmierzających do obrony integralności i suwerenności państwa;
- przygotowanie do działania w ramach operacji sojuszu wojskowego (NATO- artykuł V);
- przygotowanie do szeroko pojętych działań pokojowych (wielonarodowych i sojuszniczych).

Ponadto struktura musi spełniać następujące wymogi:

- zapewniać realizację celów;
- być wystarczająco trwałą, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie organizacji;
- ułatwiać przystosowanie „organizacji” do zmieniających się warunków zewnętrznych<sup>75</sup>.

Rozpatrując obecną strukturę organizacyjną dywizji (DZ, DKPanc.) oceniając jej zdolność do podjęcia działań należy odnieść się do wymagań współczesnego pola walki i jego charakterystyki wpływającą na działanie wojsk lądowych.

Czynnikami charakterystycznymi współczesnej walki są:

- wieloogniskowość prowadzonych walk;
- samodzielność bojowa;
- współdziałanie wojsk lądowych ze środkami lotnictwa wojsk lądowych (wymiar powietrzno- lądowy działań);
- zwiększenie roli manewru na współczesnym polu walki;
- zwiększenie znaczenia broni precyzyjnego rażenia wraz ze wzrostem możliwości rozpoznania i reakcji ogniowej.

---

<sup>75</sup> Szerzej o determinantach określających kształt organizacji wojskowej: J. Kręćkij, J. Wołęjszo (red.). Podstawy dowodzenia, s. 300- 328, Warszawa 2007.

Zgodnie z przeznaczeniem dywizja, jako związek taktyczny jest w stanie samodzielnie prowadzić walkę we wszystkich rodzajach działań taktycznych. Może także stanowić obok innych związków taktycznych część korpusu (związku operacyjnego) i może walczyć w jego obszarze sił przesłaniania bądź w jego I rzucie na głównym lub pomocniczym kierunku otrzymując pas odpowiedzialności obronnej. Może także stanowić odwód związku operacyjnego lub dowództwa operacyjnego. Ponadto dywizja może wykonywać przeciwuderzenie lub brać udział w przeciwnatarciu, a także wykonywać inne zadania wynikłe w toku prowadzenia działań (jak np. utrzymywanie obszarów lub rubieży terenowych wcześniej opanowanych).

Rozpatrując możliwości bojowe dywizji w podstawowych rodzajach działań (obrona, natarcie) wynikłe z jej struktury należy zwrócić uwagę na czynniki decydujące o jej potencjale bojowym, koncentrując się na ilościach środków bojowych, a w zasadzie na możliwościach wykorzystania posiadanych sił i środków w warunkach obecnego pola walki.

a) prowadząc działania obronne:

- w skład dywizji wchodzi w zasadzie trzy brygady (obecnie przewidywany model docelowy), co stanowi dziewięć batalionów (podobnie jak w przypadku dywizji, ze względu na zmiany restrukturyzacyjne w siłach zbrojnych ilość batalionów w brygadach może się różnić). Charakterystyczne jest, że w dywizji nie ma innych etatowych pododdziałów ogólnowojskowych („lekkich”- zmotoryzowanych), które byłyby w stanie wykonywać zadania na pomocniczych kierunkach) także wchodząc w skład dodatkowych elementów ugrupowania bojowego. Powoduje to, iż w obronie ze składu brygad ogólnowojskowych (trzech) należy wyznaczyć- w wypadku organizowania- siły do działania w pasie sił przesłaniania dywizji (min. batalion), wyznaczyć siły do odwodu ogólnowojskowego dywizji (element obowiązkowy!) oraz do dodatkowego elementu ugrupowania jakim jest odwód przeciw desantowy. Wystawiając do tych elementów ugrupowania ekwiwalent sił w postaci trzech batalionów do wykonania zasadniczego zadania „zostaje” tylko ekwiwalent

dwóch brygad (sześć batalionów), które także muszą wydzielić siły do elementów swojego ugrupowania bojowego. Zgodnie z zapisami regulaminowymi to otrzymane zadanie i teren będą decydować o wielkości pasa obrony dywizji oraz przyjętego przez dowódcę dywizji ugrupowania i wydzieleniu sił do elementów tego ugrupowania. Posiadane w dywizji siły, w pewnych warunkach mogą nie zapewniać jej dowódcy możliwości swobodnego działania. Ponadto mówiąc o wieloogniskowości prowadzenia walk i samodzielności bojowej związku taktycznego należy mieć na uwadze konieczność zabezpieczenia skrzydeł oraz luk między oddziałami. Dodatkowo należy liczyć się z działaniami prowadzonymi przez przeciwnika w obszarze tyłowym obrony dywizji (charakter powietrzno- lądowy działań). Wszystkie te uwarunkowania będą wymagać utrzymywania wysoce manewrowych odwodów odpornych na uderzenia powietrzne przeciwnika, zdolnych do samodzielnego działania na wskazanych kierunkach.

b) prowadząc natarcie:

- związek taktyczny prowadząc natarcie musi prowadzić jednocześnie działania w styczności jak i w głębi ugrupowania obronnego przeciwnika, nie pomijając działań w pasie tyłowym. W tym celu dywizja spośród trzech brygad (dziewięć batalionów) musi przewidzieć siły do działania jako oddział wydzielony (rajdowy, grupę desantowo- szturmową), siły do prowadzenia natarcia w I rzucie, ewentualnie II rzut i odwód do potęgowania natarcia. W wypadku uzyskania powodzenia należy liczyć się z koniecznością wydzielenia sił do ubezpieczenia skrzydeł celem odparcia kontrataku przeciwnika. Podobnie jak w obronie powoduje to „kurczenie” się sił oddziałów I rzutowych realizujących zasadnicze zadania dywizji.

Elementem powodującym dodatkowe „kurczenie” możliwości bojowych dywizji będzie konieczność wydzielenia określonych sił ogólnowojskowych

do zabezpieczenia funkcjonowania urzędów i obiektów logistycznych oraz innych obiektów wpływających na funkcjonowanie dywizji<sup>76</sup>.

W stosunku do poprzednich struktur organizacyjnych występujących w siłach zbrojnych, charakteryzujących strukturę dywizja – pułk / brygada widoczne jest zmniejszenie sumarycznej ilości batalionów w związku taktycznym, dla których „rekompensatą” ma być zwiększenie ilości środków bojowych w batalionie (z trzydziestu wozów/ czołgów do obecnie proponowanej liczby pięćdziesięciu trzech). Korzystną tendencją jest wprowadzenie nowego typu wozów bojowych na wyposażenie wojsk zmechanizowanych oraz wyposażenie sił pancernych w jednostki sprzętowe nie starsze od generacji czołgów T- 72.

Oceniając strukturę związku taktycznego nie sposób nie odnieść się do występujących na szczeblu dywizji oddziałów i pododdziałów wspierających działanie oddziałów ogólnowojskowych. Do zasadniczych z nich należy pułk artylerii, który w swoim składzie posiada trzy dywizjony (dwa artylerii samobieżnej i jeden artylerii raketowej) umożliwiające prowadzenie ognia na maksymalną odległość 24- 36 km (pocisk dalekosiężny), co pozwala na rażenie przeciwnika w strefie działań głębokich w ograniczonym zakresie, a w zasadzie umożliwia wykonywanie zadań ogniowych na rzecz oddziałów I rzutu.

Obecnie, wymienione powyżej „mankamenty” struktur organizacyjnych szczebla taktycznego stara się minimalizować przydzielając (w ramach ćwiczeń) związkom taktycznym pododdziały specjalistyczne podporządkowane bezpośrednio dowódcy wojsk lądowych (elementy brygady kawalerii powietrznej, brygady desantowo- szturmowej, brygady artylerii itp.), co nie rozwiązuje na dłuższy czas problemu dostosowania struktur organizacyjnych współczesnego pola walki oraz struktur przyjętych przez sąsiadów naszego kraju.

Widoczne są tendencje zmian organizacyjnych szczebla oddział/ pododdział wchodzących w skład dywizji, gdzie zwiększa się (w niektórych jednostkach już zwiększono) liczbę pododdziałów i występujących w nich środków ogniowych

---

<sup>76</sup> Występujące kompanie ochrony w bdo w zabezpieczają funkcjonowanie i ochronę SD.

co w zamiarze ma zwiększyć możliwości taktyczno ogniowe brygad i batalionów/kompanii<sup>77</sup>.

Wieloaspektowe prowadzenie współczesnych działań wojennych wymagać będzie każdorazowo przydzielania do dywizji specjalistycznych elementów jak zespołów (grup) działań psychologicznych, współpracy cywilno - wojskowej czy też działających w obszarze zainteresowania związku taktycznego grup specjalnych.

Oceniając przyjętą obecnie w SZ RP strukturę organizacyjną związku taktycznego (dywizji) w kontekście wykonywania przez nią zadań w czasie działań wojennych należy stwierdzić że:

- dywizja jest w ograniczonym zakresie zdolna samodzielnie wykonywać postawione przed nią zadania bojowe (na oddzielnych kierunkach);
- obecna struktura organizacyjna dywizji nie pozwala efektywnie planować wykorzystanie jej sił i środków w czasie prowadzenia różnego rodzaju walk. Przyjęta struktura ogranicza w znaczny sposób elastyczność i możliwości przyjęcia przez związek taktyczny ugrupowania bojowego, ograniczając także prowadzenie działań manewrowych (obrona manewrowa);
- powodować może konieczność każdorazowego kreowania „grup/zgrupowań zadaniowych” co powodować będzie powstawanie kolejnych elementów „węzłów dowodzenia” i osłabianie roli brygad ogólnowojskowych, gdzie wystąpi problem wydzielenia do powyższych zgrupowań sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań;
- na zmniejszenie możliwości manewrowych wpływa także brak etatowego pododdziału aeromobilnego, który z powodzeniem mógłby być wykorzystywany do działania jako odwód manewrowy dowódcy dywizji;
- dla wsparcia działań w pasie tyłowym, zabezpieczenia skrzydeł i pomocniczych kierunków konieczne będzie wzmocnienie ugrupowania przydzielonymi z zewnątrz oddziałami/ pododdziałami (np. Obrony

---

<sup>77</sup> Na szczeblu batalionu mają występować cztery kompanie. Szerzej patrz załącznik nr 1 struktury organizacyjne.

Terytorialnej), co stworzy dodatkowe relacje dowodzenia (konieczność zgrania). Utrzymywanie takich pododdziałów w strukturze dywizji czasu „P” byłoby bezcelowe, jednakże powinny istnieć stosowne ustalenia co do konkretnego wzmocnienia dywizji w czasie „W”.

### **3.2. Potrzeby tworzenia zgrupowań zadaniowych**

Istotą tworzenia zgrupowań zadaniowych w działaniach taktycznych jest dostosowywanie istniejących struktur organizacyjnych do aktualnych (bieżących) wymagań pola walki lub środowiska działania w kontekście otrzymanego zadania. Zgrupowania zadaniowe tworzone są w czasie:

- a) prowadzenia działań wojennych;
- b) realizacji zadań w ramach operacji reagowania kryzysowego i operacji pokojowych;
- c) przeciwdziałania i usuwania skutków klęsk żywiołowych i katastrof (zagrożenia poza militarne).

W wojskach, konieczność tworzenia zgrupowań zadaniowych istnieje od dawna. Siły takie odzwierciedlały aktualne potrzeby tworzenia zgrupowań wojsk do wykonania konkretnych zadań i nosiły nazwy zgrupowania wojsk połączonych, grupy bojowej, grupy operacyjnej itp.

Rozpatrując potrzeby tworzenia zgrupowań zadaniowych w czasie działań wojennych należy mieć na uwadze przyczyny tworzenia tego rodzaju zgrupowań. Wpływ na to mają przede wszystkim takie aspekty jak:

- łatwiej jest utworzyć „doraźne” struktury niż wprowadzać je etatowo jako trwałe zmiany, co wymaga większej ilości czasu;
- można szybciej zareagować na zmiany pojawiające się na współczesnym polu walki dotyczące zmian w sposobie prowadzenia walki przez przeciwnika i zmian w jego strukturze organizacyjnej i uzbrojeniu;
- lepszy efekt daje utworzenie odpowiednich struktur do konkretnego zaplanowanego do realizacji zadania;

- efektywniejsze „uszykowanie” wojsk do prowadzenia działań w wybranych warunkach środowiska, które będą determinować sposób użycia wojsk w kontekście otrzymanego zadania. Dotyczyć to będzie zwłaszcza prowadzenia działań w warunkach szczególnych;
- łatwiejsze skupienie wysiłku (sił i środków) na wybranym kierunku.

Tworzenie narodowych zgrupowań zadaniowych realizowane jest od szczebla pododdziału (batalion) do szczebla operacyjnego włącznie. W Siłach Zbrojnych RP Dowództwo Wojsk Lądowych wydziela związki taktyczne i samodzielne oddziały w podporządkowanie Połączonego Dowództwa Operacyjnego, które odpowiedzialne jest za prowadzenie działań w aspekcie operacyjnym. Z kolei związki taktyczne posiadają stałą strukturę organizacyjną, która umożliwia prowadzenie samodzielnych działań na wybranym kierunku. Nie jest to struktura na tyle „elastyczna” by umożliwiającą prowadzenie działań w każdych warunkach otoczenia (przeciwnik, środowisko). Podstawowym warunkiem zachowania etatowej struktury lub dokonania w niej zmian (przydzielenia innych oddziałów/ pododdziałów) jest zadanie do wykonania i przeciwnik z jakim dywizja będzie prowadzić walkę (jego skład, struktura, posiadane środki walki i jednostki specjalistyczne siły aeromobilne itp.)<sup>78</sup>. Na szczeblu oddziału i pododdziału tworzenie zgrupowań zadaniowych stało się bardziej „powszechne”, co związane jest dużą różnorodnością zadań stojącymi przed tymi jednostkami. Zgrupowania te tworzone mogą być do działania jako element ugrupowania bojowego np. awangarda - ubezpieczenie marszu, oddział wydzielony - natarcie, grupa desantowo – szturmowa - desant z powietrza i będą mieć charakter „zgrupowań broni połączonych”. Celem będzie umożliwienie samodzielnego prowadzenia walki- wykonania konkretnego zadania na korzyść sił głównych.

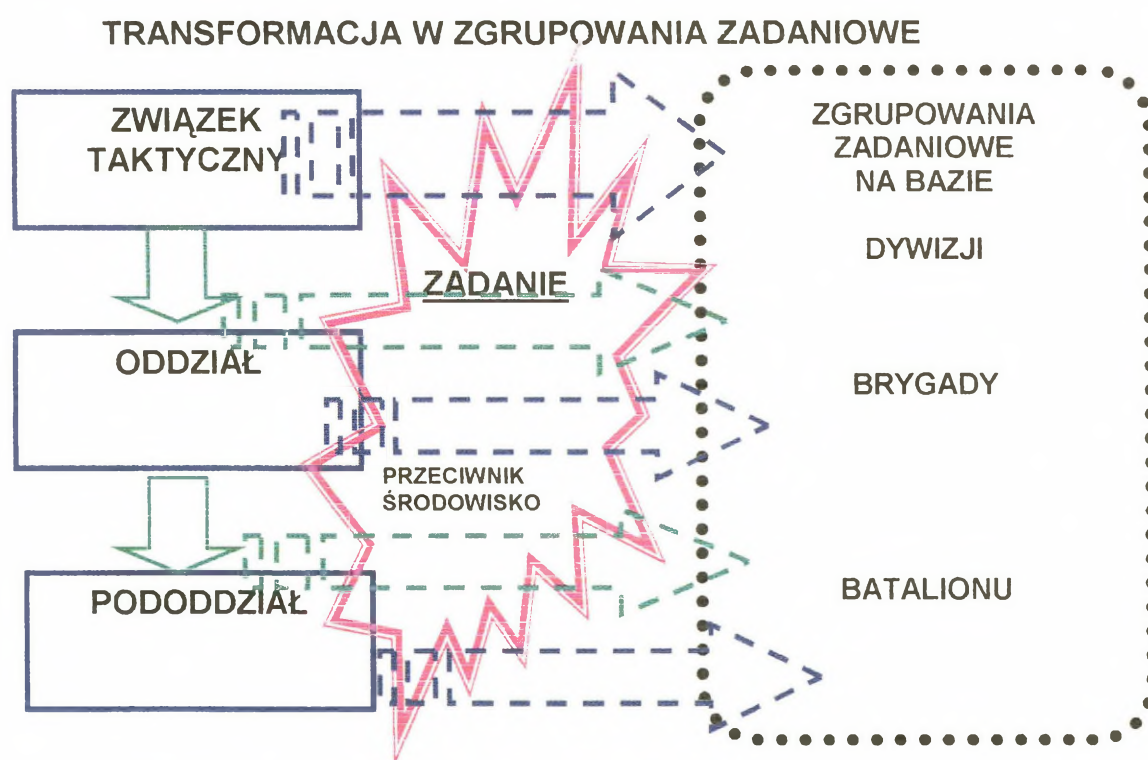
Zgrupowania zadaniowe mogą być tworzone na bazie:

- a) istniejących jednostek;
- b) od podstaw.

<sup>78</sup> Nie należy jednak stawiać równości między wzmocnieniem danego szczebla poprzez przydzielenie dodatkowych elementów (oddziałów/ pododdziałów), a tworzeniem zgrupowania zadaniowego.

Tworzenie zgrupowań zadaniowych na bazie istniejących jednostek umożliwia wykorzystanie istniejącego systemu dowodzenia oraz systemu wsparcia i zabezpieczenia działań. Polegać w zasadzie będzie na „dołączeniu” określonych sił i środków do istniejącej struktury, czasem zdjęciu z podporządkowania niektórych „zbędnych” elementów (w kontekście wykonywanego zadania). Taki sposób tworzenia zgrupowania jest pożądany w wypadku braku czasu związanego z zaistnieniem na polu walki sytuacji wymuszającej podjęcie określonego działania, gdzie efektowniejsze będzie użycie zgrupowania zadaniowego od etatowych sił. Zaoszczędzenie czasu (np. przeznaczonego na zgrywanie bojowe) jest wymierne gdy zgrupowanie zadaniowe tworzy się z sił podporządkowanych danej jednostce organizacyjnej (np. brygadowe zgrupowanie zadaniowe z sił jednej dywizji).

Tworzenie zgrupowań zadaniowych „od podstaw” jest realizowane w przypadku posiadania większej ilości czasu (zwłaszcza na zgranie jego elementów) i determinowane jest koniecznością wykonania określonego zadania i w zasadzie dotyczyłoby specyficznych sytuacji.



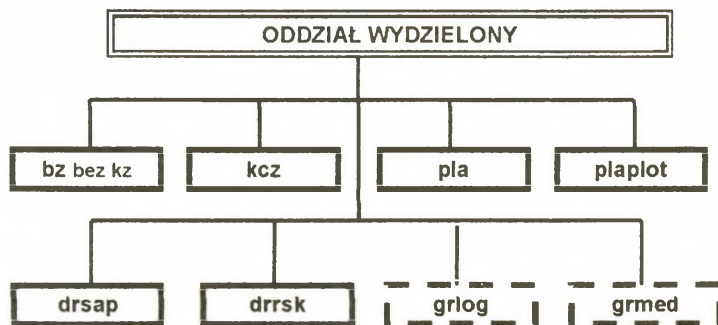
*Rys. 15. Transformacja etatowych struktur w zgrupowania zadaniowe  
Źródło: Opracowanie własne.*

Tworzenie zgrupowań zadaniowych w czasie działań wojennych oprócz wymienionych powyżej zasadniczych zalet niesie za sobą także pewne niebezpieczeństwa do których zaliczyć możemy:

- konieczność każdorazowego zgrania sił zadaniowych (taka potrzeba w etatowej strukturze w zasadzie nie istnieje);
- utrudnienia w sprawnym dowodzeniu- różnorodność sił i środków łączności. Nadmierne rozbudowana struktura wymaga „wpięcia” tych sił w system łączności szczebla organizującego zgrupowanie zadaniowe;
- konieczność pełnej koordynacji zabezpieczenia logistycznego i udzielenia wsparcia w tym zakresie przez przełożonego;
- obniżenie zdolności bojowej etatowych sił wydzielających elementy do tworzonego zgrupowania zadaniowego;
- dodatkowa strata czasu na tworzenie zgrupowania zadaniowego i jego rozwiązanie (powrót do macierzystych jednostek).

Decyzja o stworzeniu zgrupowania zadaniowego musi uwzględniać efekt synergii, który w wypadku tworzenia wojskowych sił zadaniowych przejawia się:

- wykonaniu postawionego zadania szybciej oraz z uwzględnieniem mniejszych strat w ludziach i sprzęcie;
- ułatwieniu dowodzenia w relacji przełożony- element wykonujący zasadnicze zadanie;
- ułatwieniu wykonania zadania przez zasadniczy element ugrupowania poprzez wydzielenie mu w podporządkowanie specjalistycznych sił i środków, którymi może bezpośrednio dowodzić (pominięcie szczebla przełożonego przy uzyskaniu wsparcia)- przesunięcie „nacisku” ze współdziałania na rzecz koordynacji działań.



*Rys. 16. Przykładowa struktura zgrupowania zadaniowego na przykładzie oddziału wydzielonego mającego za zadanie opanowanie i utrzymanie obiektu w głębi obrony przeciwnika.*

*Źródło: Opracowanie własne.*

W najnowszej historii wojskowości Polski determinantem tworzenia zgrupowań zadaniowych były wymagania stawiane przed wojskami lądowymi dotyczące realizacji zadań w ramach Polskiego Kontyngentu Wojskowego (PKW) poza granicami kraju. Siły te miały działać w ramach operacji pokojowych, w tym stabilizacyjnych (wymuszanie pokoju), a także w ramach operacji reagowania kryzysowego NATO (operacje spoza artykułu V). Zadania stojące przed Wojskiem Polskim uzmysłowiły, iż:

- obecne struktury związków taktycznych (biorąc pod uwagę także ich ukompletowanie żołnierzami i sprzętem) uniemożliwiają wystawienie przez Polskę „zwartego” etatowego związku taktycznego, ani oddziału ze składu tego związku do realizacji zadań poza granicami kraju w ramach operacji reagowania kryzysowego i operacji wymuszania pokoju;
- do zabezpieczenia udziału PKW w misjach poza granicami kraju konieczne jest tworzenie „doraźnych” zgrupowań zadaniowych (brygadowe i batalionowe grupy bojowe), które pozwolą efektywniej w stosunku do realizowanych zadań wykorzystać wysyłane tam siły i środki.

W uwarunkowaniach polskich wpływ na to mają dwa decydujące aspekty:

- a) do realizacji zadań w ramach PKW wyznaczone są siły i środki z jednostek wojskowych o stopniu ukończenia czasu „P”, a w Polsce żaden związek taktyczny ani oddział nie jest w pełni rozwinięty i wyposażony w czasie pokoju do etatu czasu „W”;
- b) wysłanie etatowej dywizji, czy brygady poza granice kraju jest niekorzystne dla państwa ze względów finansowych. Korzystniejsze jest wysłanie „odchudzonych” struktur zapewniających realizację postawionych przed kontyngentami zadań, uzupełnionych o elementy umożliwiające wieloaspektowe oddziaływanie w rejonie misji (nie są to tylko zadania ściśle militarne, stąd konieczność wysłania rozbudowanych struktur współpracy cywilno- wojskowej, czy grup walki psychologicznej). Ponadto należy pamiętać, że operacje takie mają charakter międzynarodowy, a kontyngenty poszczególnych krajów „uzupełniają” się w ramach ogólnej struktury sił i środków zaangażowanych w operację.

Potrzeby tworzenia zgrupowań zadaniowych w działaniach stabilizacyjnych (pokojowych) wynikają ze specyfiki tych działań, których zasadniczą cechą jest to, że nie są to działania wojenne i nie ma konieczności wysyłania tam jednostek wojskowych o strukturze organizacyjnej przeznaczonej do tych działań. Do zasadniczych zadań w tego typu operacjach należeć będą:

- „rozgradzanie” zwaśnionych stron konfliktu;
- nadzorowanie (czasem zmuszanie do) przestrzegania porozumień pokojowych;
- stabilizowanie sytuacji wewnętrznej poprzez prowadzenie działań z zakresu bezpieczeństwa umożliwiające poprawę funkcjonowania państwa;
- rozbrajanie zwaśnionych stron (w tym sił para militarnych);
- zwalczanie grup ekstremistycznych przeciwnych działaniu sił pokojowych (stabilizacyjnych), otwarcie prowadzących walkę wymierzone w te siły lub we władze kraju rejonu misji;
- udział w odbudowie kraju (regionu) zniszczonego w działaniach wojennych, w tym rozminowanie obiektów i obszarów;

- pomoc w odbudowie struktur państwowych;
- pomoc w tworzeniu i szkoleniu sił bezpieczeństwa i sił zbrojnych państwa (gdy tak przewiduje mandat sił pokojowych/ stabilizacyjnych).

Tak postawione zadania wymagają nadzwyczajnej elastyczności sił działających w rejonie konfliktu wynikającej z faktu różnorodności prowadzonych zadań (od ściśle militarnych do typowo logistycznych i z zakresu współpracy cywilno- wojskowej) oraz występujących ograniczeń w rejonie misji (mandat misji, środowisko naturalne i demograficzne, religia, sytuacja polityczna, podjęte zobowiązania przez państwo „wystawiające” kontyngent w stosunku do partnerów międzynarodowych itp.). Struktura organizacyjna i wyposażenie sił muszą odpowiadać charakterowi przewidywanych do realizacji działań. Ponadto muszą zapewnić zgrupowaniu zadaniowemu swoistą samodzielność w zakresie wykonywania postawionych zadań

Tworzenie zgrupowań zadaniowych w kraju do tego typu działań cechować się będzie brakiem ograniczeń czasowych (w porównaniu do tworzenia zgrupowań zadaniowych w czasie działań wojennych), możliwością zgrania sił i środków je tworzących bez zakłóceń wynikających z oddziaływania przeciwnika oraz w zasadzie nieograniczonym zasobie narodowych sił i środków.

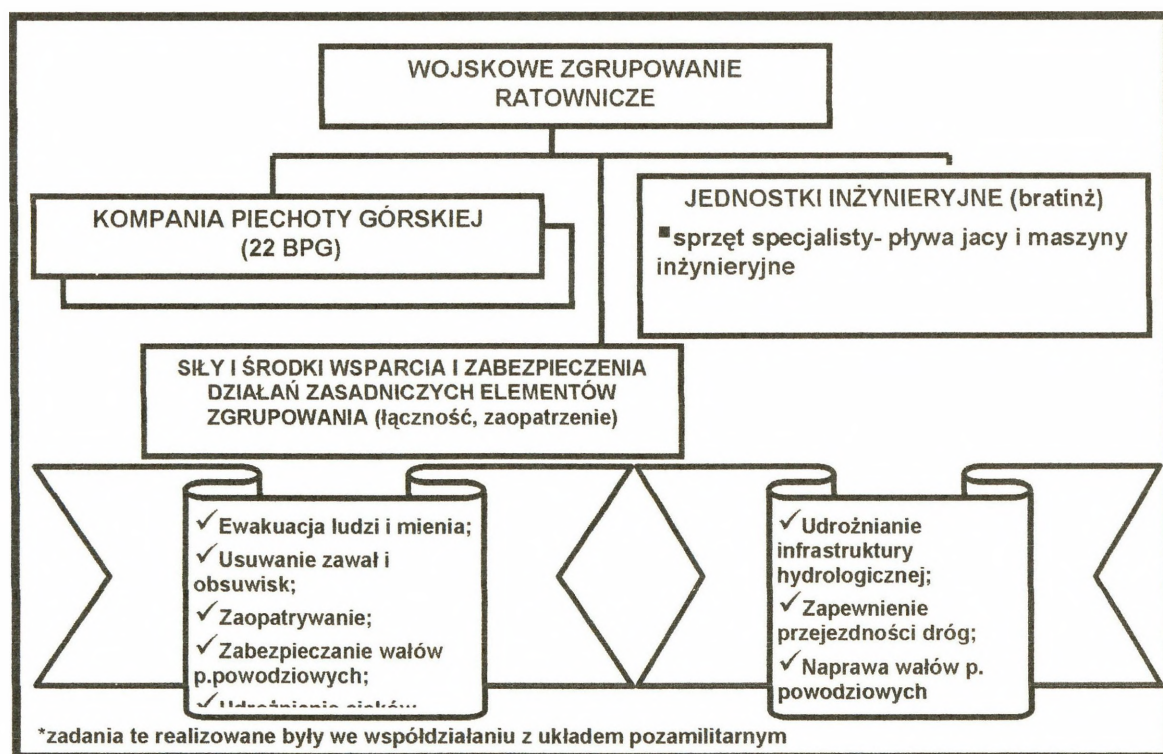
Kolejnym aspektem determinującym potrzebę tworzenia sił zadaniowych jest udział wojska w przeciwdziałaniu i usuwaniu skutków klęsk żywiołowych i katastrof (zagrożenia poza militarne). Są to specyficzne sytuacje charakteryzujące się „nagłością” pojawienia zagrożeń, a w niektórych sytuacjach (do określonych zadań) wymagają użycia sił wojskowych. „Aspekty zadaniowe” wynikać będą ze specjalistycznych sił i środków jakie posiadają wojska, a zaliczać się do nich głównie będą:

- ewakuacja ludności i mienia, także z wykorzystaniem specjalistycznego sprzętu (jednostki pływające, śmigłowce- powódź,);
- poszukiwania osób zaginionych;
- usuwanie zniszczeń, odbudowa tras i infrastruktury komunikacyjnej;
- dowóz zaopatrzenia;
- świadczenie usług medycznych;

- ochrona opuszczonego mienia.

Do realizacji zadań wynikających z zagrożeń poza militarnych tworzy się z etatowych sił i środków w Polsce Wojskowe Zgrupowania Ratownicze (WZR), w skład których wchodzi elementy rodzajów wojsk przewidziane do działania w różnego rodzaju zagrożeniach. Struktura organizacyjna (przygotowana przed wystąpieniem zagrożeń) charakteryzuje się dużą elastycznością umożliwiającą wzmocnienie WZR lub „zabieranie” elementów niezbędnych. Zgrupowania zadaniowe umożliwiają:

- wykorzystanie tylko niezbędnych sił i środków w akcjach ratowniczych (oszczędność finansowa i efektywność);
- wcześniejsze przygotowanie sił wchodzących w skład zgrupowania do działania (treningi, ćwiczenia), które w etatowych strukturach mogłyby być nie możliwe;
- wcześniejsze nawiązanie współdziałania z elementami układu poza militarnego (straż pożarna itp.).



Rys. 17. Struktura i podstawowe zadania WZR na przykładzie akcji usuwania skutków powodzi w pld.- zach. Polsce (IX 2002r).

Źródło: Opracowanie własne.

Zasadniczą rolą Sił Zbrojnych oprócz zadań ściśle wojennych jest utrzymywanie takiego potencjału militarnego, który odstraszałby potencjalnego przeciwnika przed podjęciem wrogich działań. Do tego typu działań „profilaktycznych” zaliczyć można utrzymywanie w gotowości do działania „etatowych” sił związków taktycznych. Jednakże charakter współczesnego pola walki oraz występowanie zagrożeń międzynarodowych w dziedzinie bezpieczeństwa determinuje potrzebę dostosowywania istniejących struktur organizacyjnych stosownie do otrzymanego zadania. Potrzeba ta wynika przede wszystkim z efektywności użycia sił i środków, ale ma także odzwierciedlenie w coraz szerszym i pełniejszym rozpoznaniu przeciwnika i środowiska pola walki, które umożliwia przeprowadzenie analizy jego sił, struktur, wyposażenia i sposobów walki, a w konsekwencji określenia sił (potrzeb) niezbędnych do jego zniszczenia.

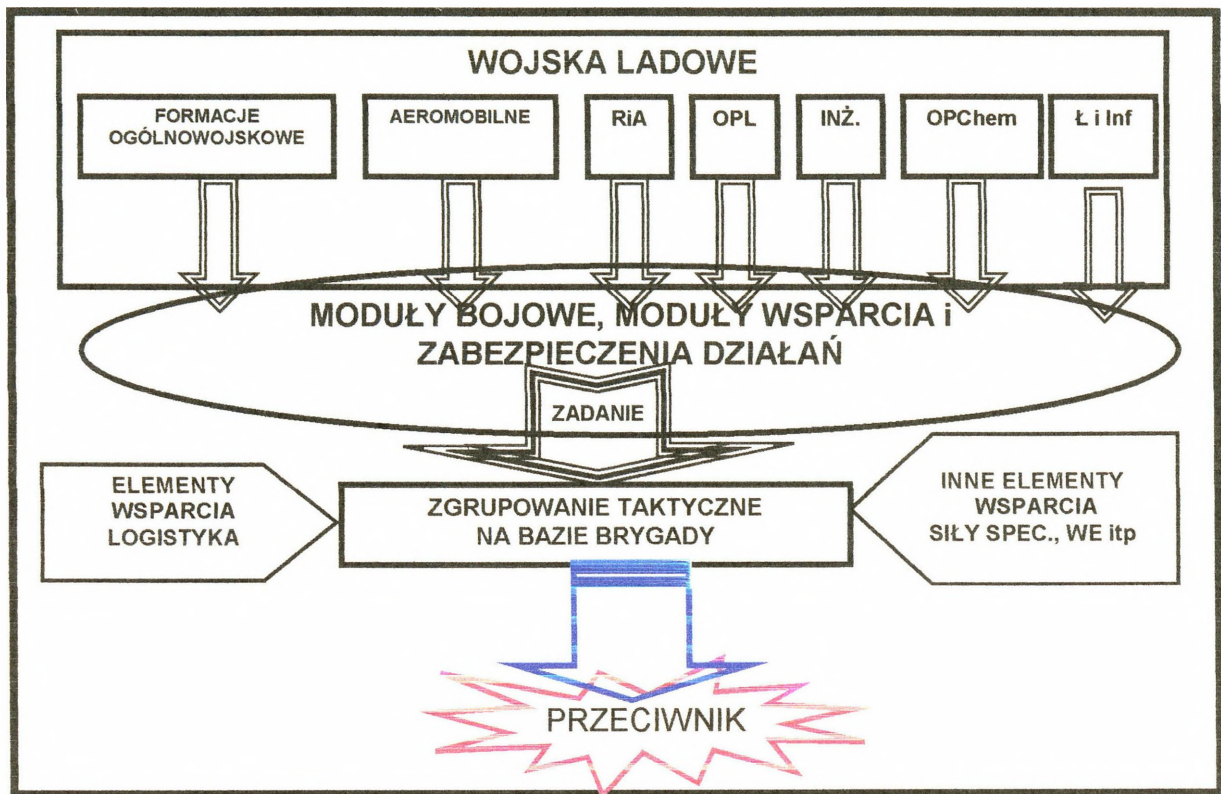
### **3.3. Istota modułowej budowy struktur organizacyjnych**

Charakter współczesnego pola walki odchodzi stopniowo od wizji masowego użycia wojsk i sprzętu specjalistycznego w konflikcie zbrojnym na rzecz efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów. Przejawia się to w coraz częstszym tworzeniu „doraźnych” zgrupowań zadaniowych do realizacji określonego zadania. W chwili obecnej w skład zgrupowań zadaniowych wchodzi pododdziały wydzielane z etatowych istniejących struktur organizacyjnych w wojskach. Działania te oprócz stworzenia efektywnego zgrupowania zadaniowego prowadzą także do znacznego osłabienia dotychczasowych struktur organizacyjnych, które stają się organizacjami „mniej wydolnymi”, o mniejszym niż zakładano pierwotnie potencjale.

Istotą modułowej budowy struktur organizacyjnych jest wcześniejsza organizacja i przygotowanie modułów bojowych, które stosownie do otrzymanego zadania (potrzeb) łączyłyby się w większe zgrupowania taktyczne umożliwiające efektywne wykonanie zadania.

Moduł taki tworzony by był na bazie batalionu, który w założeniu teoretyków pełniłby zasadniczą rolę na polu walki. Nie byłby to batalion jednorodny pod względem sił i środków lecz o strukturze umożliwiającej wszechstronne podjęcie działań bojowych (tzw. batalion broni połączonej z elementami wsparcia i zabezpieczenia działań). Założenia modułowe odnoszą się także do poszczególnych rodzajów wojsk, które w swojej strukturze posiadałyby poszczególne moduły łączone w większe zgrupowania bądź wydzielane do tworzonego zgrupowania bojowego. W założeniu decyzja o tworzeniu zgrupowania modułowego- w zakresie wydzielanych do niego sił i środków- powstawałaby w fazie analizy zagrożenia (sytuacja, przeciwnik) i odzwierciedlałaby by niezbędne potrzeby użycia sił i środków. Należy zwrócić uwagę i stworzenie zgrupowania zadaniowego na bazie struktury modułowej nie zamykałoby drogi do dalszego wydzielania tam innych sił i środków, ale realizowane by było zgodnie z rozwojem sytuacji dla potęgowania działania wojsk własnych.

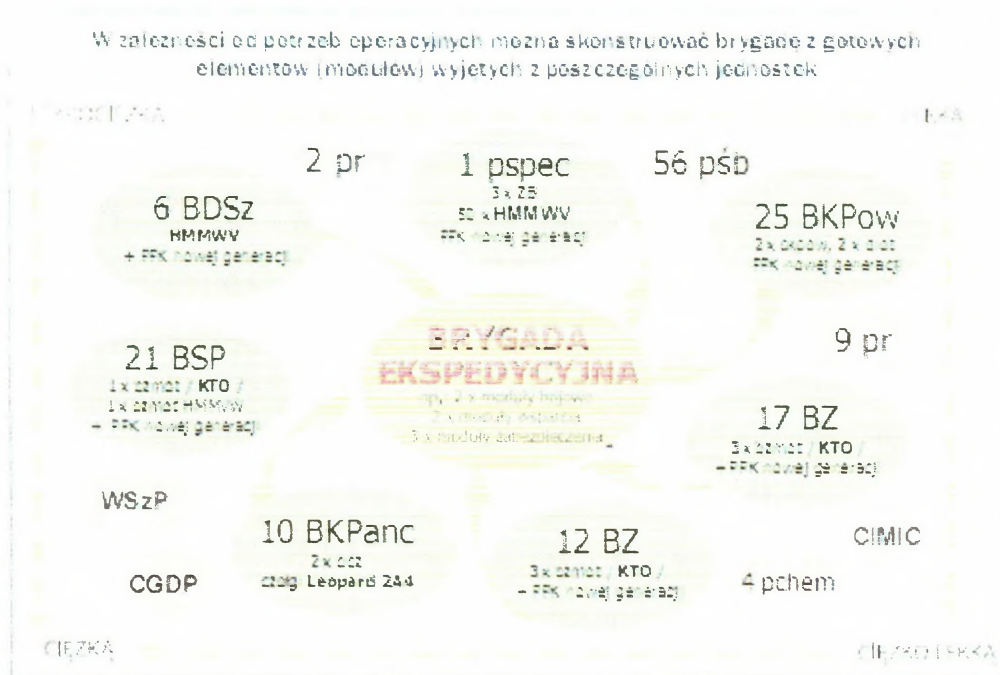
Podstawowym szczeblem, na którym będą łączone poszczególne moduły będzie szczebel brygady, który byłby zasadniczym ogniwem zespalałym poszczególne moduły bojowe w zakresie ich wykorzystania na współczesnym polu walki. Tak zorganizowane brygady wchodziłyby w skład związków taktycznych, a ich ilość zależałaby od podjętej koncepcji walki przez przełożonego. Ponadto do brygad przydzielane byłyby moduły innych rodzajów wojsk oraz elementy (moduły wsparcia) innych rodzajów sił zbrojnych (np. siły specjalne), które realizowałyby zadania na rzecz podstawowych modułów bojowych na bazie batalionu.



Rys. 18. Wykorzystanie modułowej struktury organizacyjnej.  
 Źródło: Opracowanie własne

Powstałe moduły bojowe dzięki połączeniu elementów funkcjonalnych rodzajów wojsk i innych elementów wsparcia z zasadniczym elementem bojowym cechuje się zdolnością do samodzielnego prowadzenia działań bojowych (działania zdecentralizowane), a dzięki zdolnością współdziałania z innymi modułami bojowymi może wchodzić w skład większej grupy zadaniowej.

Moduły bojowe mogą być tworzone i zgrywane od podstaw w ramach istniejących baz wojskowych lub funkcjonować w ramach istniejących w czasie „P” jednostek wojskowych, z których w razie potrzeby byłyby wydzielane do tworzonych zgrupowań zadaniowych. Inna koncepcja polegać może na dodaniu do istniejącej jednostki (brygady, brygadowego zgrupowania taktycznego) innych modułów będących w podległości przełożonego.



Rys. 19. Istota tworzenia brygady ekspedycyjnej według koncepcji MON z 2006 roku.  
Źródło: Przegląd sił zbrojnych, nr 1, 2007r, s.11

### 3.4. Struktury modułowe wojsk lądowych. Korzyści i zagrożenia

Rozpatrywane obecnie struktury organizacyjne o charakterze modułowym niosą za sobą zarówno korzyści jak i zagrożenia dla funkcjonowania sił zbrojnych państwa, w tym wojsk lądowych.

Rozwinięta w Stanach Zjednoczonych koncepcja modułowa sił zbrojnych nie zawsze i nie w każdych warunkach się sprawdzi. Wpływ na to będą miały zasadnicze uwarunkowania poszczególnych sił zbrojnych w różnych krajach. Zaliczyć do nich możemy:

- położenie geopolityczne kraju;
- infrastruktura militarna danego kraju;
- możliwości finansowe państwa.

*Położenie geopolityczne kraju.* W zakresie militarnym będziemy mieć na uwadze czy kraj leży w rejonie konfliktogennym, czy ma otoczenie sojusznicze bądź neutralne. W przyjaznym otoczeniu międzynarodowym, z bardzo niską możliwością wybuchu konfliktu zbrojnego efektywniejsze może być stworzenie

i utrzymywanie struktur modułowych, które można wykorzystywać do działań w znacznym oddaleniu od granic państwa, a wypadku pojawienia się symptomów zagrożenia terytorium państwa istnieć będzie wystarczająca ilość czasu na stworzenie z istniejących modułów bojowych (wsparcia, zabezpieczenia) zgrupowań zadaniowych. Korzystne położenie międzynarodowe posiadają między innymi Stany Zjednoczone, Francja, Wielka Brytania, gdzie od dłuższego czasu trwają prace planistyczne i organizacyjne zgrupowań modułowych.

*Infrastruktura militarna.* W jej skład będzie wchodzić między innymi baza koszarowa i poligonowa, która uwzględniać będzie musiała szerokie i wszechstronne potrzeby szkolenia modułów bojowych, zwłaszcza w zakresie zgrywania bojowego (w ich skład wchodzi różne rodzaje wojsk). Baza militarna musiałaby stworzyć warunki funkcjonowania dla poszczególnych modułów bojowych (lub ich grup), modułów wsparcia i zabezpieczenia (w tym elementów magazynowych) oraz dowództw oddziałów i związków taktycznych.

*Możliwości finansowe państwa.* Są jednym z głównych aspektów determinujących powstanie struktur modułowych. W związku z dużą różnorodnością zadań stawianych przed modułami bojowymi, muszą one być w zasadzie w pełni rozwinięte oraz przeszkolone i wyposażone, a co za tym idzie żołnierze wchodzący w ich skład muszą być żołnierzami zawodowymi<sup>79</sup>. Utrzymywanie nie w pełni rozwiniętych modułów miałyby się z celem, gdyż do wykonywania zadań (np. stabilizacyjnych) konieczne byłoby tworzenie typowych zgrupowań zadaniowych z wielu istniejących i uzupełniających się nawzajem elementów.

Potrzeba tworzenia struktur modułowych jest wynikiem przeobrażeń zachodzących sztuce wojennej w zakresie sposobu prowadzenia działań militarnych w kontekście efektywnego wykorzystania posiadanych sił i środków militarnych. Podobnie jak utrzymywanie tradycyjnych struktur organizacyjnych (związek taktyczny- oddział- pododdział) struktury modułowe niosą za sobą pewne korzyści i zagrożenia.

---

<sup>79</sup> Oddzielną kwestią jest obliczenie obciążeń finansowych państwa wynikających z utrzymywania armii z poboru lub armii w pełni zawodowej

Do korzyści będziemy zaliczać:

- duża elastyczność w zakresie tworzenia zgrupowań zadaniowych pod względem zaangażowanych sił i środków;
- występowanie w pełni gotowych pododdziałów zdolnych do samodzielnego podjęcia walki bez konieczności ich „doraźnego” wzmocnienia (tworzenia zgrupowań zadaniowych);
- utrzymywanie gotowych modułów bojowych (wsparcia, zabezpieczenia) w gotowości do działania w ramach międzynarodowych zobowiązań (sojusznicze, wielonarodowe grupy bojowe);
- nie jest wymagany czas na zgranie sił jak to ma miejsce w przypadku tworzenia „doraźnych” zgrupowań zadaniowych;

Natomiast zagrożenia wynikające z wprowadzenia struktur modułowych wynikać będą z:

- oddzielenia powiązań modułów bojowych od nadrzędnego szczebla dowodzenia, a przez to brak możliwości praktycznego zgrywania dowództwa brygady (w czasie „P”) z przydzielonymi na czas wykonywania zadania batalionami (modułami). Powodować to będzie konieczność pełnego opanowania przez wszystkie szczeble dowodzenia stałych procedur operacyjnych, które w zasadzie będą obowiązywały dla całości sił zbrojnych;
- konieczność przeprowadzenia zgrywania między modułami wchodzącymi w skład zgrupowania taktycznego;
- trudności we wcześniejszym zaplanowaniu potrzeb logistycznych. Wpływ na to będzie miała różna liczba modułów bojowych mogących wejść w skład oddziału (związku taktycznego), a co za tym idzie możliwość pojawienia się różnych potrzeb logistycznych (oprócz różnej liczby modułów ogólnowojskowych pojawią się także moduły wsparcia jak np. elementy artylerii, wojsk inżynieryjnych itp.);
- wymagane pełne uzawodowienie i wyposażenie (nakłady finansowe);
- organizacja współdziałania i koordynacji między elementami różnych rodzajów wojsk obejmuje także niższe szczeble dowodzenia (pododdział),

konieczność rozbudowania struktur dowództw pododdziałów i wszechstronnego przeszkolenia w tym zakresie oficerów młodszych (obecnie w Polsce etaty w sztabie batalionu przeznaczone są dla oficerów w stopniu etatowym porucznika i zajmowane są po etapie pracy na stanowisku dowódcy plutonu!).

Podsumowując należy stwierdzić, że zmiany w sposobie prowadzenia walk są wypadkową zmian technologicznych zachodzących w armii, a to z kolei wpływa na zmiany w strukturach organizacyjnych wojsk, które muszą się dostosować do zmian na obecnym i przyszłym polu walki. Nie bez znaczenia pozostaje także aspekt uczestnictwa państwa w strukturach sojuszniczych i wynikających stąd zobowiązań militarnych, które wymuszają w pewnym sensie konieczność utrzymania wojsk w gotowości do przyjęcia odpowiednich struktur zadaniowych. „Rozwiązanie modułowe” jest jednym ze sposobów przygotowania armii do wykonywania stawianych przed nią zadań. Jednakże w polskich warunkach przyjęcie takiego rozwiązania wymagałoby wszechstronnej analizy jego użyteczności i przydatności. Jako kraj związany z szeroko pojętą kulturą Zachodu w sposób aktywny uczestniczymy w misjach pokojowych i stabilizacyjnych poza granicami kraju, gdzie użycie zgrupowań zadaniowych odpowiednio przygotowanych do nich jest niezwykle korzystne. Jednakże należy pamiętać, iż nasz kraj stanowi wschodnią granicę NATO, a organizacja ta nie daje gwarancji automatyzmu pomocy militarnej w wypadku napaści sąsiada, a przyjęte struktury organizacyjne muszą w pewnym zakresie odzwierciedlać także stan sił zbrojnych potencjalnego agresora.

Wnioski:

- dla zapewnienia realizacji zadań związanych z uczestnictwem wojsk lądowych w misjach poza granicami kraju w Polsce powstają „doraźne” zgrupowania zadaniowe tworzące z istniejących związków taktycznych, co negatywnie wpływa na stopień gotowości bojowej i stan ogólny tych jednostek;
- organizacja modułów bojowych w naszym kraju opierać by się miała na tworzeniu i utrzymywaniu tych modułów w ramach istniejących związków

taktycznych i oddziałów, z których to modułów tworzone byłoby zgrupowanie zadaniowe. Doprowadziłoby to do sytuacji znaczącego osłabienia związków taktycznych i oddziałów w razie zagrożenia działaniami wojennymi kraju. W związku ze słabą kondycją finansową państwa oraz skromną bazą szkoleniowo - bytową korzystniejsze byłoby tworzenie modułów od podstaw „przy” istniejących w związkach taktycznych i oddziałach bez wpływu na obecną strukturę organizacyjną tych jednostek;

- należy rozpatrzyć potrzebę zmian istniejących struktur organizacyjnych, zwłaszcza oddziałów. Dążenie do tworzenia na tym szczeblu batalionowych zgrupowań taktycznych (o mieszanym składzie) świadczy, iż te struktury (bataliony jednorodne) są obecnie nie wystarczające do zapewnienia powodzenia na obecnym polu walki.

## Zakończenie

Struktury organizacyjne nadają kształt oraz wpływają na efektywność funkcjonowania wojsk lądowych, dlatego też zachodzi potrzeba ciągłego dostosowywania ich do przewidywanych misji i zadań. W świetle rozpatrywanych uwarunkowań (dokumentów doktrynalnych i normatywnych Sojuszu i narodowych) zmiany struktur wojsk lądowych powinny zmierzać w kierunku:

- tworzenia płaskich struktur hierarchicznych zmniejszających liczbę organów dowodzenia w relacji: „decydent – wykonawca” - co zwiększa sprawność procesu dowodzenia;
- modułowych rozwiązań organizacyjnych, gwarantujących elastyczność i pozwalających na szybkie tworzenie zgrupowań o różnym charakterze z możliwością ich kształtowania stosownie do przewidywanych misji i zadań – doraźne struktury zadaniowe;
- doskonalenia struktur w celu zwiększenia współpracy operacyjnej z lotnictwem, co powinno zaowocować dalszym rozwojem wojsk aeromobilnych;
- dalszego tworzenia międzynarodowych struktur wojskowych z udziałem pododdziałów wojsk lądowych na wzór Korpusu Północ – Wschód, batalionu polsko – litewskiego, polsko – ukraińskiego czy tworzonych Grup Bojowych Unii Europejskiej do działania w misjach pokojowych czy operacjach humanitarnych;

Pozwoli to na szybkie przygotowanie i utrzymywanie gotowości zasadniczych elementów bojowych, elementów wsparcia i zabezpieczenia, na bazie których będą tworzone zgrupowania do odpowiednich zadań. Powstanie, zatem możliwość tworzenia uniwersalnych jednostek bojowych, przygotowywanych do możliwie samodzielnych działań w różnych środowiskach pola walki charakteryzujących się elastycznością, sprzyjająca szybkiemu dostosowaniu danej struktury do zmiennych potrzeb ewentualnego kryzysu i pola walki. Elastyczność

będzie również konieczna podczas szybkiego, bezkolizyjnego i wielowariantowego łączenia się w wyższe struktury organizacyjne, narodowe i sojusznicze.

W czasie kryzysu czy konfliktu zbrojnego proces tworzenia struktur organizacyjnych (zgrupowań) uzależniony powinien być od celu i rodzaju operacji. Istotne będzie jednak uwzględnienie konieczności zintegrowania wszystkich czynników walki zbrojnej na możliwie najniższym szczeblu organizacyjnym, co stworzy możliwość prowadzenia aktywnych, mobilnych, względnie samodzielnych i kompleksowo zabezpieczonych działań w wymiarze powietrzno-ładowym.

Struktury wojsk lądowych powinny zmierzać do uniwersalnych jednostek bojowych, mogących działać samodzielnie lub tworzyć dowolne konfiguracje odpowiednio do zadań i warunków. Preferowane powinny być jednostki o jak najprostszej budowie modułowej, które skupiając jak najwięcej różnych środków walki i zabezpieczenia, staną się uniwersalną strukturą, głównie z uwagi na zakres i różnorodność możliwości działania.

Wydaje się być zasadnym, że powyższe wymagania na szczeblu operacyjnym najlepiej może spełnić brygada wojsk lądowych, w powszechnym rozumieniu jako ogólnowojskowa. Przemawiają za tym zanikające stopniowo potrzeby tworzenia brygad pancernych, zmechanizowanych, czy też piechoty (zmotoryzowane). W swej strukturze brygada winna posiadać pododdziały różnych rodzajów wojsk w takiej ilości, by zyskała zdolność prowadzenia samodzielnych działań.

Struktury organizacyjne rodzajów wojsk wchodzące w skład związków operacyjnych i taktycznych również należałoby poddać transformacji. Struktury te powinny być bardziej elastyczne i zapewniać możliwość wielowariantowego ich wykorzystania w operacji w celu wzmocnienia tworzonych zgrupowań bojowych, zabezpieczenia działań w określonym rejonie.

W związku z powyższym jednostki rodzajów wojsk w ogólnowojskowych związkach operacyjnych i taktycznych powinny posiadać strukturę modułową zapewniającą łatwe dysponowanie tymi modułami podczas tworzenia zgrupowań operacyjnych i taktycznych w celu wykonania określonych zadań.

Na szczeblu taktycznym podstawowym modułem bojowym wojsk lądowych powinien stać się batalion ogólnowojskowy, postrzegany jako ruchliwy pododdział, zdolny do samodzielnego prowadzenia walki w różnych warunkach oraz dający możliwość łatwego „wkomponowania” w inne wyższe struktury dowodzenia.

Dzięki temu realnie stanie się tworzenie różnorodnych zgrupowań do realizacji określonych zadań na poziomie taktycznym i operacyjnym w układzie narodowym i Sojuszniczym.

Proponowane zmiany organizacyjne przyniosą oczekiwane efekty w postaci zwiększonych zdolności operacyjno-taktycznych tworzonych zgrupowań wojsk na bazie przyjętych modułów pod warunkiem zapewnienia:

- interoperacyjności struktur dowodzenia;
- kompatybilności środków łączności;
- unifikacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- pełnego i ciągłego wsparcia logistycznego.

Zasugerowane potrzeby w zakresie doskonalenia struktur organizacyjnych wojsk lądowych wymagają systematycznych badań w tym zwłaszcza empirycznych z chwilą tworzenia nowych jednostek głównie na potrzeby działań sojuszniczych(UE) Dane uzyskane z tych badań powinny być podstawą do wprowadzania zmian w istniejących już jednostkach .

## Bibliografia

1. Allied Joint Doctrine AJP-01 (B), NATO HQ, Brussel 2000,
2. Alexander B., The Future of Warfare, W. W. Norton & Company Ltd, London 1995
3. Babiński Cz., Elementy nauki o projektowaniu, Warszawa 1989.
4. Barcz J., Ogólne zasady ustalania struktur organizacyjnych jednostek wojskowych, MW3/75
5. Bieniok K., Rokita J., Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1985,
6. Deklaracja szczytu praskiego (21 listopada 2002r.), §4a.
7. Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1982.
8. Fiszer M., Gruszczyński J., Organizacja i działanie brygady Stryker, Poligon 2006, nr3,
9. Flis J., O misjach, funkcjach, celach i zadaniach sił zbrojnych, Zeszyty Naukowe AON nr1 (54) 2004, Warszawa 2004.
10. Gawliczek P., Pawłowski J., Zagrożenia asymetryczne, Warszawa 2003.
11. Głuszek E., Skalik J. (red.), Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych, Projektowanie organizacji instytucji, Wrocław 1992.
12. Gmurczyk D., Transformacja sił zbrojnych USA, Raport WTO 2003, nr7.
13. Gogolewski J., Wocial J., Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej Warszawa 1992
14. Górowski J., Taktyczne zgrupowania bojowe w obronie, Warszawa 2005
15. Huzarski M., Założenia ogólne działań taktycznych, obrona i natarcie oddziału, Warszawa 1995,
16. Huzarski M., Powietrzno-lądowe natarcie związku taktycznego, Warszawa 1993;
17. Huzarski M., Kaczmarek W., Obrona i natarcie dywizji, Warszawa 1997,

18. Joniak J., Kierunki ewolucji wojsk lądowych w świetle amerykańskiej koncepcji „Joint Vision 2020” oraz doświadczeń z wojen i konfliktów zbrojnych początku XXI wieku, AON, Warszawa 2006.
19. Kaczyński A., Banasik M., Prowadzenie przyszłych operacji NATO na zasadzie oczekiwanych rezultatów, cz.1, MW 2006, nr4, s.50.
20. Karkoszka A., *Założenia systemu obronnego RP*, Myśl Wojskowa nr 3/97.
21. Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.
22. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992
23. Krzakiewicz K., Podstawy organizacji i zarządzania, [www.biz.reporter.pl](http://www.biz.reporter.pl).
24. Kuczmański Z., *Wojska zmechanizowane i pancerne w walce*, Warszawa 1996,
25. Kulczycki R., *Ogólna koncepcja systemu obronnego RP*, AON Warszawa 1994.
26. Kuźniar R., *Polska polityka bezpieczeństwa 1989 – 2000*, Warszawa 2001.
27. *Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa 1979.
28. Lewandowski J., Niektóre problemy tworzenia struktur organizacyjnych, ZN ASG WP2/17/78
29. Likowski M., Łuczak W., Zaloga S., *Armia czasów wojny i transformacji*, „Raport – wto” 2003, nr 11.
30. Matuszak J., Kluczowe słowo – moduł. *Wojska Lądowe* 2006, nr15
31. Mazurek Z., Bujak A., Śliwa Z., *Zgrupowania taktyczne ich rola i miejsce w walce*, Warszawa AON, 2002
32. Mreła K., *Struktury organizacji. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1989
33. MC-477. *Wojskowa Koncepcja Sił Odpowiedzi NATO*.
34. Obrusiewicz M.A., *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF*, AON, Warszawa 2002.
35. Pietrzyk E., *Przygotowanie i użycie sił lądowych w operacji. Współdziałanie z innymi komponentami*, (in:) *Operacja „Iracka Wolność”*, Warszawa 2004.
36. Phillipsbury M., *Chinese Views of Future Warfare*, National Defense University, Waszyngton 1997
37. Posobiec J., *Koordinacja działań lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu związku taktycznego*, Warszawa 2000

38. Posobiec J., Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w walce, w: Tworzenie zgrupowań do wykonania zadań w operacji i walce, pk. „GRUPA-1”, Warszawa 2005.
39. Prudzienica M., Załęski K., Kilka uwag i dylematów do wybranych kierunków rozwoju sił zbrojnych, MW 2005, nr6.
40. Scales H., Future warfare, Carlisle Barraks, U.S Army War College 1999 r.
41. Skibiński J., Wybrane problemy teorii organizacji i kierowania, Warszawa 1973.
42. Stabryła A., Doskonalenie struktury organizacyjnej, Warszawa 1991.
43. Stepek W., Polskie doświadczenia operacyjne w aspekcie formowania grup bojowych Unii Europejskiej, MW 2006, nr6.
44. Stoner J. A.F. i inni, Kierowanie, PWE Warszawa 1998.
45. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej.
46. Ścibiorek Z., Prowadzenie natarcia, Warszawa 1994,
47. Ścibiorek Z., Wojna czy pokój?, Ossolineum, Wrocław 1999.
48. Tomaszewski A., *Model wojsk lądowych w świetle współczesnych zagrożeń* pk „Model WL” Warszawa 2003.
49. Tomaszewski A., *Wojska lądowe w aspekcie nowej strategii NATO*, praca naukowo – badawcza, pk Nowa strategia, Warszawa 2005.
50. Turski K., Kierunki rozwoju sił zbrojnych, MW 2006, nr5.
51. Unijna grupa bojowa, Polska Zbrojna 2006, nr 47.
52. Weber A., Zasady zarządzania organizacjami, Warszawa 1990.
53. Wiatr M., Zasady i procedury przygotowania oraz prowadzenia kampanii (operacji) wielonarodowych połączonych sił Sojuszu, AON, Warszawa 2000,
54. Wołęjszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno – strukturalnych ośrodków decyzyjnych*, Warszawa 2002
55. Wołęjszo J., Wybrane problemy projektowania struktur organizacyjnych, w: Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym - materiały z seminarium naukowego, Warszawa 2003,
56. Wróblewski R., *Model sił zbrojnych na przełomie wieków*, Warszawa 1992.
57. Zakrzewski T., *Organizowanie sił zbrojnych w państwie*, Warszawa, 1938.

58. Zawadzki W., *Zasady projektowania działań zorganizowanych*, Warszawa AON, 1997.

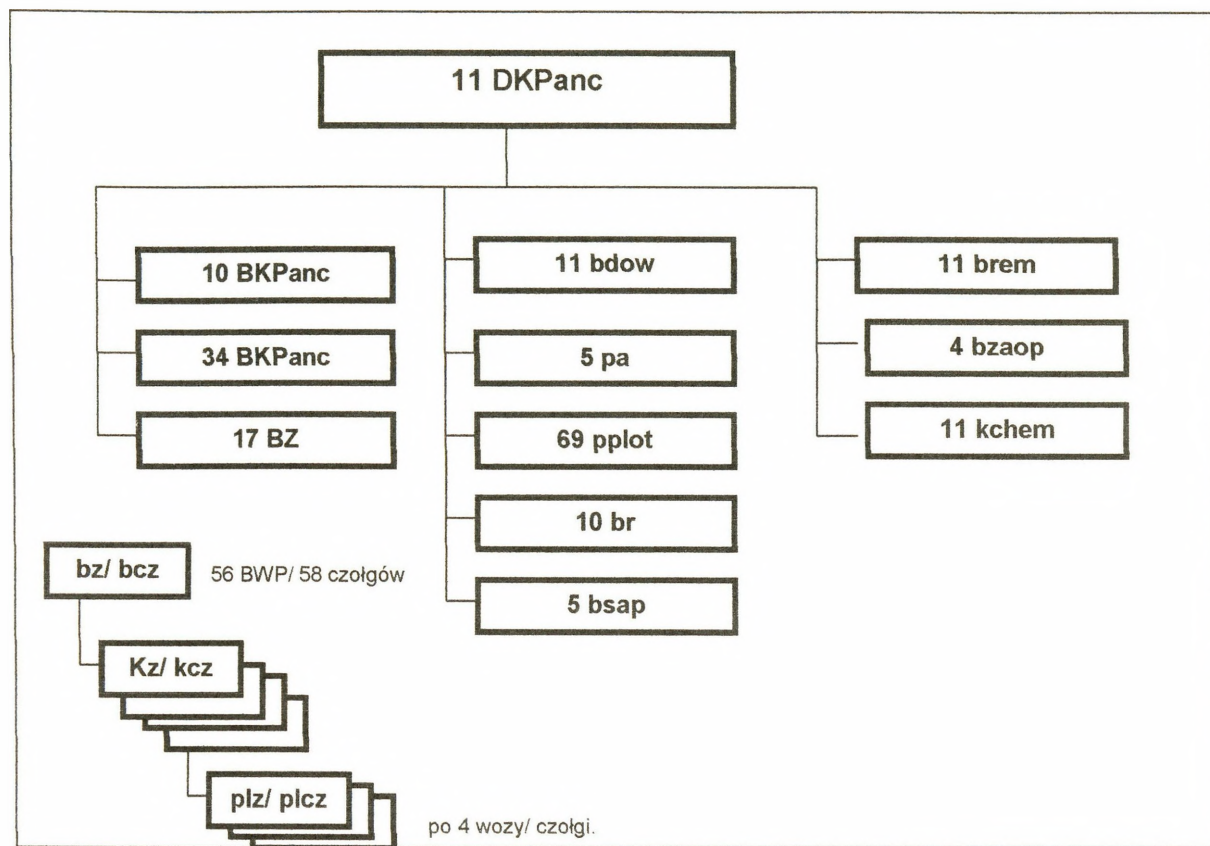
59. Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, Warszawa 2003.

## Spis ilustracji

<i>Rys. 1. Etapy i czynności badawcze</i> .....	6
<i>Rys. 2. Model struktury organizacyjnej</i> .....	11
<i>Rys. 3. Czynniki strukturotwórcze</i> .....	13
<i>Rys. 4. Schemat struktury liniowej</i> .....	15
<i>Rys. 5. Struktura funkcjonalna</i> .....	17
<i>Rys. 6. Struktura liniowo-sztabowa</i> .....	18
<i>Rys. 7 Przykładowy skład grupy bojowej Unii Europejskiej</i> .....	49
<i>Rys. 8 Porównanie koncepcji SON i GB UE</i> .....	49
<i>Rys. 9 Struktura organizacyjna brygady „Stryker”</i> .....	52
<i>Rys. 10 Bariery w procesie formowania zgrupowania</i> .....	58
<i>Rys. 11 Czynniki wpływające na tworzenie zgrupowań taktycznych</i> .....	66
<i>Rys. 12 Koncepcja EBO (Effect Based Operations)</i> .....	72
<i>Rys. 13 Idea wykorzystania modułów do tworzenia zgrupowań zadaniowych</i> .....	73
<i>Rys. 14.- Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej.</i> .....	78
<i>Rys. 15. Transformacja etatowych struktur w zgrupowania zadaniowe</i> .....	86
<i>Rys. 16. Przykładowa struktura zgrupowania zadaniowego na przykładzie oddziału wydzielonego mającego za zadanie opanowanie i utrzymanie obiektu w głębi obrony przeciwnika.</i> .....	88
<i>Rys. 17. Struktura i podstawowe zadania WZR na przykładzie akcji usiwania skutków powodzi w pld.- zach. Polsce (IX 2002r).</i> .....	91
<i>Rys. 18. Wykorzystanie modułowej struktury organizacyjnej.</i> .....	94
<i>Rys. 19. Istota tworzenia brygady ekspedycyjnej według koncepcji MON z 2006 roku.</i> .....	95

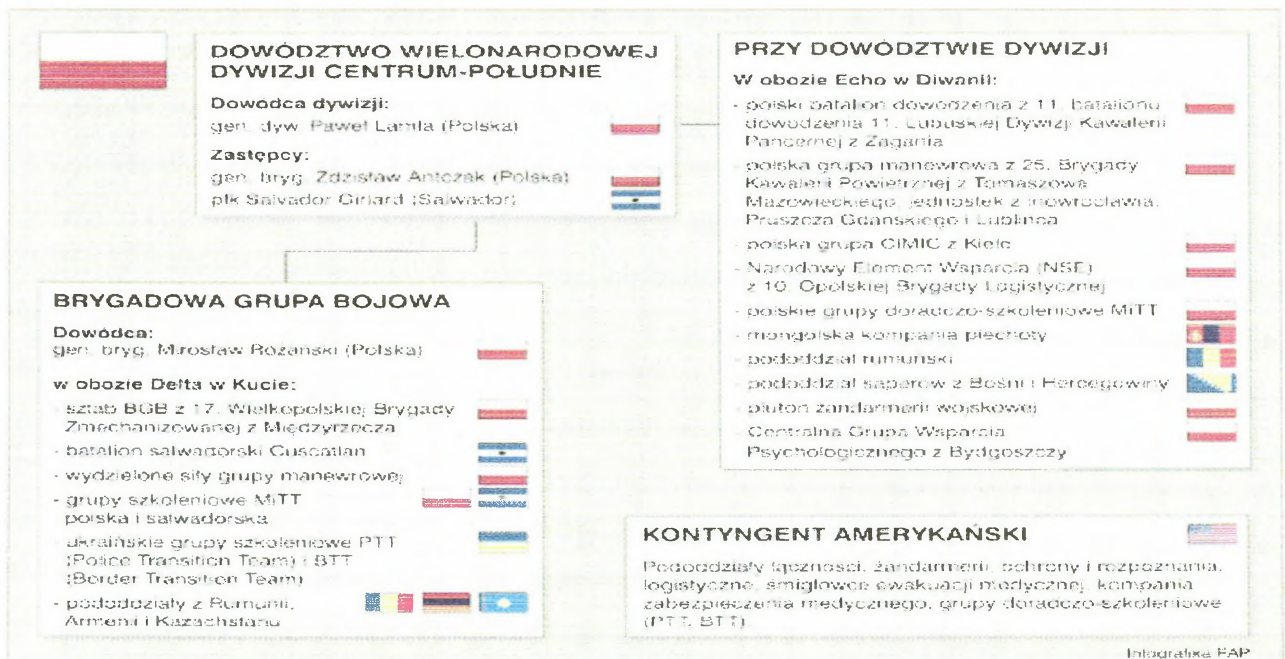
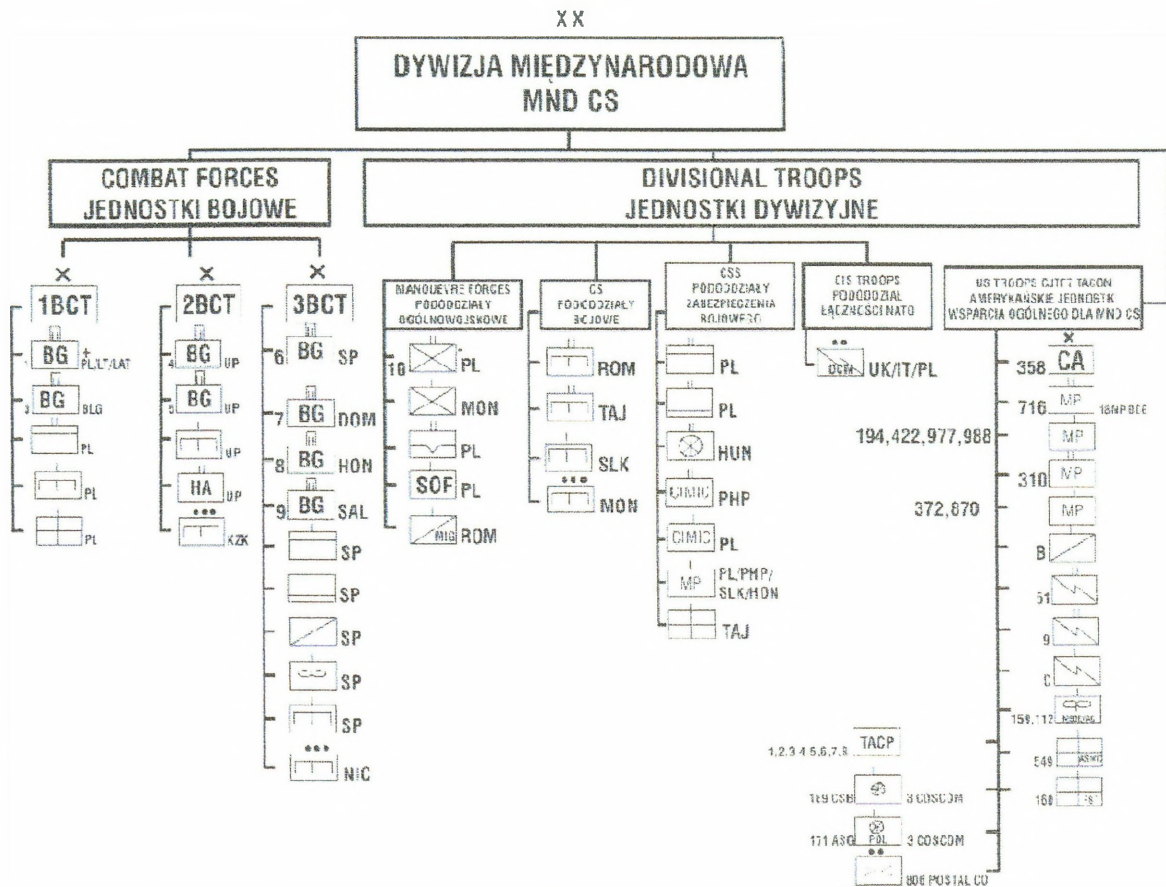
## **Załączniki**

Załącznik 1 <i>Struktura organizacyjna związku taktycznego na przykładzie 11 DKPanc ...</i>	109
Załącznik 2 <i>Struktura organizacyjna dywizji centrum- południe w czasie realizacji zadań w Iraku (do i po wycofaniu kontyngentu hiszpańskiego).....</i>	110
Załącznik 3 <i>Propozycje zmian w strukturach organizacyjnych batalionów .....</i>	111



*Struktura organizacyjna związku taktycznego  
na przykładzie 11 DKPanc<sup>80</sup>.*

<sup>80</sup> Na podstawie <http://www.militarium.net>, <http://www.11dkpanc.mil.pl> oraz informacji otrzymanych z dowództwa 11 DKPanc

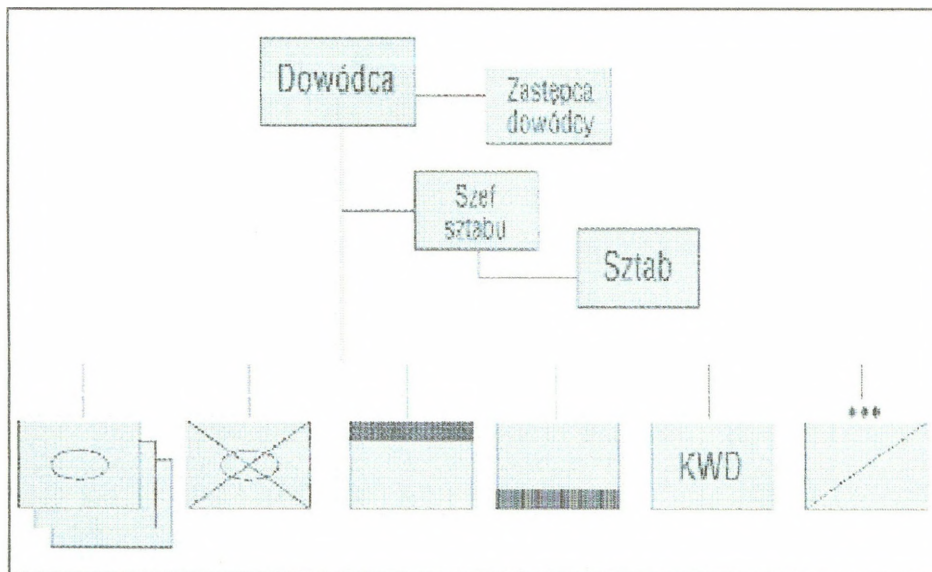


Struktura organizacyjna dywizji centrum-południe w czasie realizacji zadań w Iraku (do i po wycofaniu kontyngentu hiszpańskiego)<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Na podstawie <http://www.iraq.pap.pl> oraz <http://www.11tdkpanc.mil.pl>.

## Załącznik 3

Wyszczególnienie	Czołgi	BMP	KTO	Inne
kecz	18	-	-	WZT-3 x 1
kz	-	18	-	WZT x 1
kwd	-	-	2	LOARA - 4 TRI - 1 SUM - 1
kdw	-	-	2	WD x 2
kzd	-	-	1(sanit)	WZMed - 2 WZT-3 - 1
pi rozp	-	-	4	
Razem bcz	56 (54 oraz czołg dowódcy i zastępcy)	18	9	WZT-3 - 4 WD - 2 WZT - 1 LOARA - 4 SUM - 1 TRI - 1 WZMed - 2



Propozycje zmian w strukturach organizacyjnych batalionów<sup>82</sup>.



<sup>82</sup> Na podstawie artykułu J.Lasota, Jakli batalion czołgów?, PWL nr 4/2003, s.37-40.