Grey Scale #13
DANES-PICTA.COM
Colour Chart #13

21

AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

Ppłk dypl. Ryszard BARTKOWIAK

# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI KADRY REZERWY NA POTRZEBY ARMII PROFESJONALNEJ

**Rozprawa doktorska**

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/7427
05-007427-001-0

WARSZAWA

75061

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 75061
Akademii Obrony Narodowej

ppłk dypl. Ryszard BARTKOWIAK

# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI KADRY REZERWY NA POTRZEBY ARMII PROFESJONALNEJ

**Rozprawa doktorska**

S/7427

**Kierownik naukowy:**

**prof. dr hab. Jan WOJNAROWSKI**

**WARSZAWA** **2008**

**SPIS TREŚCI** **strona**

**WSTĘP**.....**4**

**1. ZAŁOŻENIA BADAWCZE ROZPRAWY**

1.1. INDENTYFIKACJA PROBLEMU BADAWCZEGO.....12
1.2. GENEZA SYTUACJI PROBLEMOWEJ.....16
1.3. METODOLOGICZNE PODSTAWY ROZPRAWY.....21
1.3.1. Cel rozprawy.....21
1.3.2. Problem badawczy.....21
1.3.3. Pytania badawcze.....22
1.3.4. Hipoteza robocza.....22
1.3.5. Metody badawcze.....23
1.3.6. Teren i organizacja badań.....28
1.3.7. Założenia i ograniczenia badawcze.....29
1.3.8. Krytyczna analiza literatury przedmiotu badań.....29

**2. SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI KADR REZERWY PODSTAWY TEORETYCZNE I PRAWNE**

2.1. ISTOTA I ZAKRES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....34
2.2. ROLA, MIEJSCE I ZADANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI KADR REZERWY NA POTRZEBY SZ RP.....41
2.3. UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNO – PRAWNE PODSYSTEMU GROMADZENIA KADR REZERWY SZ RP.....49
2.4. WNIOSKI.....59

**3. GENEZA, ZAŁOZENIA I FUNKCJIONOWANIE PODSYSTEMU GROMADZENIA KADR REZERWY SIŁ ZBROJNYCH RP**

3.1. PODSYSTEM GROMADZENIA KADR REZERWY W OKRESIE MIĘDZYWOJENNYM.....62
3.2. ZMIANY W PODSYSTEMIE GROMADZENIA REZERW OFICERSKICH W LATACH 1945 - 2002.....78
3.3. GROMADZENIA KADR REZERWY W WYBRANYCH ARMIACH PAŃSTW SOJUSZU.....95
3.3.1. Gromadzenie kadr rezerwy w Niemczech.....96
3.3.2. Gromadzenie kadr rezerwy w Rosji.....99
3.3.3. Gromadzenie kadr rezerwy w USA.....100
3.4. CHARAKTERYSTYKA ZMIAN ORGANIZACYJNO – DYSLOKACYJNYCH W WOJSKACH LADOWYCH.....106
3.5. MODEL, ZAŁOŻENIA I WARUNKI FUNKCJINOWANIA PODSYSTEMU GROMADZENIA KADR REZERWY.....110
3.5.1. Warunki funkcjonowania podsystemu gromadzenia kadr rezerwy.....130

3.5.2. Ocena struktury oraz zasad funkcjonowania systemu gromadzenia kadr rezerwy ..... .....164
3.6. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA ZASOBÓW KADR REZERWY .....172
3.7. POTRZEBY MOBILIZACYJNE I STAN UZUPEŁNIENIA W ZAKRESIE KADRY REZERWY .....178
3.8. EFEKTYWNOŚĆ PODSYSTEMU I UZUPEŁNIENIE POTRZEB MOBILIZACYJNYCH . .....200
3.9. WNIOSKI.....211

**4. KIERUNKI I ZAKRES ZMIAN W PODSYSTEMIE GROMADZENIA KADR REZERWY SZ**

4.1. WARUNKI ORGANIZACYJNO – PRAWNE I SOJUSZNICZE ZMIANY W SYSTEMIE OBRONNYM RP .....216
4.2. OCENA POTRZEB SIŁ ZBROJNYCH W ZAKRESIE KADR REZERWY.....222
4.3. ZAŁOZENIA, KIERUNKI I PERSPEKTYWY GROMADZENIA KADR REZERWY.....235
4.4. PERSPEKTYWICZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNO – FUNKCJIONALNA SYSTEMU GROMADZENIA KADR REZERWY.....239
4.5. CELE, ZADANIA I PERSPEKTYWY ROZWOJU NARODOWYCH SIŁ REZERWOWYCH.....260
4.6. ETAPY I PROCEDURY WPROWADZENIA ZMIAN W PODSYSTEMIE GROMADZENIA KADR REZERW.....277
4.7. WNIOSKI..... 281

**ZAKOŃCZENIE .....285**

**BIBLIOBRAFIA.....293**

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW.....299
WYKAZ RYSUNKÓW.....301
WYKAZ TABEL.....301
WYKAZ SCHEMATÓW.....302

**ZAŁĄCZNIKI** **CZĘŚĆ DRUGA**

## WSTĘP

Współczesne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje się niewielkim prawdopodobieństwem pojawienia się zarzewia konfliktów globalnych, natomiast gwałtownie wzrasta zagrożenie krótkotrwałymi konfliktami zbrojnymi o niskiej intensywności, w różnych miejscach globu. Szczególna rola w zażegnywaniu tych konfliktów przypada międzynarodowym zgrupowaniom zadaniowym, działającym w ramach mandatu Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO), czy też Unii Europejskiej (UE), na rzecz rozładowania napięć i stabilizowania sytuacji wojskowo – politycznej w regionie. Do aktywności tego typu najlepiej nadają się uniwersalne profesjonalne siły zbrojne, gotowe w krótkim czasie reagować na różne zagrożenia, na terenie kraju i poza jego granicami.

Zmiany w środowisku bezpieczeństwa, w tym wzrost zagrożeń asymetrycznych, do których można zaliczyć przede wszystkim międzynarodowy terroryzm, konflikty regionalne na tle etnicznym i religijnym, migrację ludności i niekontrolowaną proliferację broni masowego rażenia wymaga nowych zdolności operacyjnych wojsk. Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej powinny być mobilne oraz gotowe do działania w krótkim czasie, zarówno w układzie koalicyjnym, jak i narodowym oraz nowocześnie uzbrojone i doskonale wyszkolone. Tym trudnym wymaganiom współczesnego systemu bezpieczeństwa może sprostać jedynie w pełni profesjonalna armia. Jej struktura, skład i wyposażenie muszą gwarantować w czasie pokoju gotowość do wykonywania konstytucyjnych funkcji oraz wypełniania misji wynikających z zobowiązań sojuszniczych i umów międzynarodowych.

Zgodnie z postanowieniami Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej[1], Siły Zbrojne służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic. Są również jednym z podstawowych instrumentów polityki państwa i ochrony jego interesów, zapewnienia bezpieczeństwa narodowego, sojuszniczego i globalnego.

Założenia programowe rządu i powszechne tendencje światowe, a także inne uwarunkowania bezpieczeństwa wskazują na potrzebę dokonania głębokich zmian w funkcjonowaniu i strukturach Sił Zbrojnych RP. Szczególnym czynnikiem

---

[1] Konstytucja RP (Dz. U z 1997r. Nr 78 poz. 483).

sprawczym tych przemian jest zamysł uzyskania zdolności Sił Zbrojnych do udziału w międzynarodowych misjach, których celem jest rozwiązywanie konfliktów o niskiej intensywności, przy zachowaniu potencjału do obrony państwa i wspierania układu pozamilitarnego w przeciwdziałaniu zagrożeniom niemilitarnym, włącznie z prowadzeniem działań antyterrorystycznych.

Z punktu widzenia rozpatrywanego problemu najbardziej istotną sprawą jest zrozumienie faktu, że żadne państwo Europy nie utrzymuje swojej armii w czasie pokoju w strukturach i stanie liczebnym przewidzianym na czas kryzysu i wojny. A więc siły zbrojne czasu pokoju są tylko częścią sił zbrojnych, jakie są potrzebne do obrony kraju w wypadku zagrożenia. Mówiąc obrazowo, są one wierzchołkiem góry lodowej[2].

Siły zbrojne czasu pokoju mają na celu stworzenie wszechstronnych warunków do sprawnego i niezawodnego rozwinięcia wojsk do struktur i stanu liczebnego czasu wojny. W sytuacji znacznego zmniejszenia liczebności sił zbrojnych czasu pokoju, a także w warunkach pewnej nieprzewidywalności rozwoju sytuacji bezpieczeństwa, dobrze zorganizowany i funkcjonujący system mobilizacyjny jest podstawą wartości bojowej (potencjału bojowego) sił zbrojnych i ich operacyjnej dyspozycyjności. Wszystkie podejmowane w tej dziedzinie decyzje i działania mają natychmiastowe lub późniejsze skutki finansowe, społeczne i operacyjne. Dlatego podstawowym atutem przygotowań mobilizacyjnych są kompetentni i zaangażowani ludzie. Ich oceny i działania muszą się opierać na określonych przesłankach teoretycznych i wnioskach praktycznych

Wszystkie armie NATO mają czynne systemy mobilizacyjne. Są one dostosowane do potrzeb operacyjnych, możliwości ekonomicznych poszczególnych państw członkowskich oraz specyfiki sił zbrojnych i doświadczeń narodowych. Systemy te są stale doskonalone i odpowiednio zasilane.

Nikomu nie wolno twierdzić, że armia zawodowa jest w obecnej sytuacji jedynym i korzystnym rozwiązaniem, bo jest to po prostu nieprawda. Trzeba natomiast mówić, że jest to jeden z możliwych sposobów rozwiązania problemu organizacji sił

---

[2] Współczesne koncepcje organizacyjne sił zbrojnych przewidują ich rozwinięcie w czasie pokoju od 25 do 60% stanu osobowego czasu wojny (przy 100% stanie uzbrojenia, amunicji, materiałów wybuchowych i podstawowego wyposażenia czasu wojny). Decydują o tym względy polityczne społeczne i ekonomiczne. Dużą rolę odgrywa również sprawa zobowiązań (ustaleń) międzynarodowych.

zbrojnych czasu pokoju[3]. Jednocześnie należy wskazywać na specyfikę tego modelu sił zbrojnych.

W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie kadrą rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej. Jest to ogół działań ukierunkowanych na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Niniejsza rozprawa doktorska jest rezultatem badań, prowadzonych w organach dowodzenia, instytucjach i jednostkach wojskowych zajmujących się problematyką gromadzenia i wykorzystania zasobów kadr rezerwy, a także spożytkowania zdobytych w tej dziedzinie doświadczeń. Opracowanie ma charakter utylitarny, zawiera wyniki badań empirycznych i teoretycznych oraz obejmuje propozycje konkretnych rozwiązań (działań) praktycznych.

Zgodnie z intencjami autora rozprawa, poprzez identyfikacje zależności (związków) pomiędzy różnymi faktami z obszaru gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz systematykę przedsięwzięć składających się na ten proces, ma stanowić podstawę do dalszych badań.

Gromadzenie zasobów kadr rezerwy jest jednym z najważniejszych elementów ogólnego procesu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych. Ze względu na szczególną rolę, jaką kadry rezerwy mają do spełnienia w systemie dowodzenia wojskami jest ono przedsięwzięciem niezmiernie złożonym i wielopłaszczyznowym, którego poznanie wymaga badań interdyscyplinarnych, przede wszystkim w obszarze nauk wojskowych, ale także z zakresu organizacji i zarządzania, czy też socjologii.

Istotą gromadzenia zasobów kadr rezerwy jest dążenie do pełnego zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych w tym zakresie. W wymiarze ilościowym oznacza to przygotowanie niezbędnej wielkości zasobów kadr rezerwy, odpowiadającej zaspokojeniu potrzeb mobilizacyjnych oraz prognozowanych wojennych. Natomiast w wymiarze jakościowym oznacza to przygotowanie kadr rezerwy o odpowiednich kwalifikacjach, predyspozycjach osobowych, wieku i stanie zdrowia w miejscu określonym potrzebami sił zbrojnych.

Od czasu odzyskania niepodległości przez Polskę w 1918 r. gromadzenie zasobów kadr rezerwy ma miejsce w warunkach powszechności obowiązku służby

---

[3] J. Babula, Armia zawodowa – doświadczenia i perspektywy, Myśl wojskowa nr 2/1997r.

wojskowej (przeszkolenia wojskowego). Źródłem tworzenia rezerw oficerskich, prawie zawsze, była najbardziej wykształcona część społeczeństwa - absolwenci szkół średnich lub studenci i absolwenci szkół wyższych.

Bardzo różną formę przyjmowały rozwiązania strukturalne i funkcjonalne systemu, różne były warunki jego funkcjonowania oraz skala ich oddziaływania na system. Różne też były efekty działania systemu i to właśnie one a w zasadzie dociekania nad przyczynami kształtującymi efektywność stały się inspiracją do podjęcia badań a następnie opracowania niniejszej pracy.

Należy podkreślić, że efektywność systemu będąca jednocześnie jego najważniejszą cechą została na nowo dostrzeżona dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy to drastycznie ograniczono tworzenie zasobów kadr rezerwy. Bardzo szybko ujawniła się wówczas dysproporcja pomiędzy znacznym liczbowym stanem zgromadzonych zasobów a ich niską przydatnością dla sił zbrojnych. Niestety, jej ujawnienie nie spowodowało żadnej skutecznej reakcji łagodzącej coraz trudniejszą sytuację uzupełnieniową sił zbrojnych. Zdumiewająca jest natomiast łatwość, z jaką pod koniec XX wieku - wieku ogromnych przemian natury przede wszystkim jakościowej - wskaźniki ilościowe stały się dominującym i wystarczającym kryterium oceny uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych RP.

Potrzeba gruntownych przeobrażeń w systemie gromadzenia zasobów kadr rezerwy spowodowana była wydarzeniami przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, które miały miejsce w Polsce i w całej Europie Środkowowschodniej. Jednakże wydarzenia te i następujące po nich przeobrażenia polityczne, ekonomiczne i społeczne, zmieniły tak dalece warunki funkcjonowania SZ RP, w tym systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, że jego modyfikacja stała się pilną koniecznością.

Należy dodać, że w tym czasie nastąpiły także duże zmiany strukturalne i kompetencyjne w obrębie instytucji centralnych MON. Ich wynikiem było rozproszenie zadań i uprawnień związanych z gromadzeniem zasobów kadr rezerwy. Zabrakło także jednostki organizacyjnej systemu posiadającej kompetencje do sprawowania funkcji kierowniczo – koordynacyjnych. Jednocześnie nielicznie podejmowane prace nad modyfikacją procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy

ograniczały się jedynie do problematyki szkolenia wojskowego kandydatów na oficerów rezerwy. Bardzo wyraźnie uwidocznił się także brak teoretycznej podbudowy, która mogłaby stanowić odniesienie dla działań praktycznych.

W tej sytuacji ocenia się, że konieczne są badania systemu, jego elementów oraz czynników otoczenia kształtujących jego efektywność. Niezbędna jest też racjonalizacja jego struktur i zasad funkcjonowania. Wszystko to wymaga zmian w systemie prawnym, stanowiącym fundament omawianej dziedziny i regulującym powinności obywatela wobec służby wojskowej i obrony Ojczyzny. Nie ulega wątpliwości, że nowy model systemu powinien uwzględniać obok wspomnianych już warunków, również doświadczenia zdobyte w trakcie dotychczasowego działania systemu oraz wymagania wynikające z zapoczątkowanego procesu profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP.

Wydaje się jednak, że powstanie sprzyjającej atmosfery do modyfikacji systemu nie mogłoby nastąpić bez zasadniczych przewartościowań w ocenie znaczenia (ważności) kadr rezerwy dla funkcjonowania sił zbrojnych. Zbyt powszechnie, bowiem proces przygotowania kadr rezerwy, w tym ich gromadzenia, traktuje się jako zło konieczne. Postawy takie daje się zauważyć zarówno wśród decydentów, realizatorów procesu gromadzenia, jak też wśród dowódców jednostek uzupełnianych kadrami rezerwy. A przecież znaczenie kadr rezerwy wynika z roli, jaką mają one do spełnienia w strukturach wojennych sił zbrojnych.

Ocenia się, że w nowym modelu SZ RP ponad 50 % stanowisk szczebla plutonu będą uzupełniane przez kadrę rezerwy. W jednostkach wojskowych nowo formowanych oraz w wielu skadrowanych, wskaźnik ten może być znacznie przekroczony. Oznacza to, że kadry rezerwy w bardzo wielu przypadkach będą w decydujący sposób rzutować na stan zdolności bojowej jednostek wojskowych. A więc od ich przygotowania (umiejętności), w dużej mierze zależeć będzie stopień wykorzystania potencjału bojowego pododdziałów i jednostek wojskowych. Najnowocześniejsze uzbrojenie i wyposażenie nie zostanie właściwie wykorzystane, jeżeli zabraknie umiejętności do efektywnego ich wykorzystania na polu walki.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że SZ RP dopiero w strukturach wojennych prezentują potencjał niezbędny do obrony państwa. Natomiast zasady wykorzystania jednostek wojskowych nie przewidują odmiennego ich traktowania w zależności

od uzupełnienia kadrą zawodową czy też kadrą rezerwy. Po prostu należy zdać sobie sprawę z faktu, że oczekiwania kierowane pod adresem kadry rezerwy są takie same jak w stosunku do kadry zawodowej.

Jak wykazują doświadczenia wojenne wszystkich armii Europy (zwłaszcza Rosji, Francji i Niemiec, a także armii polskiej z wojny obronnej w 1939 r.) za słabe przygotowanie do praktycznego dowodzenia w czasie wojny, krwawo płaciła sama kadra rezerwy, wśród której straty bojowe były nieporównywalnie większe niż wśród kadry zawodowej. Podobnie straty wśród żołnierzy dowodzonych przez kadrę rezerwy były średnio o 20-25% wyższe niż wśród żołnierzy dowodzonych przez kadrę zawodową[4].

Wymagania od dowódców rosną wraz ze zmianami jakościowymi w uzbrojeniu, wyposażeniu i sztuce prowadzenia wojny. Jak zauważył S. Koziej, zmiany te doprowadziły do narodzin jakościowo nowego czynnika, którego istota polega na tym, że wartość bojowa zgrupowania wojsk jest większa niż suma indywidualnych wartości bojowych wszystkich żołnierzy wchodzących w skład tego zgrupowania[5]. Prawidłowość tą nazwał synergizmem, czyli tak samo jak nazywa się jedną z cech systemowych. Wydaje się, iż w warunkach ograniczania stanów osobowych i uzbrojenia sił zbrojnych należy oczekiwać, że od dowódcy nawet niskiego szczebla wymagać się będzie umiejętności potęgowania potencjału bojowego dowodzonego pododdziału, co oznacza, że wymagać się będzie tworzenia efektu synergetycznego jako wyniku umiejętnego dowodzenia. Zasygnalizowane wyżej wymagania mają świadczyć o potrzebie dokonania radykalnych zmian w kwestii przygotowania zasobów kadr rezerwy, a tym samym ich gromadzenia.

Opracowanie jest również próbą zwrócenia uwagi na ważność procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy jako przedsięwzięcia, którego wynikiem powinny być przede wszystkim uzupełnione potrzeby mobilizacyjne sił zbrojnych. Do tej pory, bowiem akcent kładzie się na uzupełnianie potrzeb mobilizacyjnych, które doczekało się pewnej teoretycznej podbudowy w charakterze chociażby zasad uzupełniania. Jak z tego wynika podkreśla się ważność przedsięwzięcia, które zaledwie wykorzystuje efekty procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Brakuje natomiast założeń i zasad gromadzenia, co jak dowodzą badania ma bezpośredni wpływ na efektywność

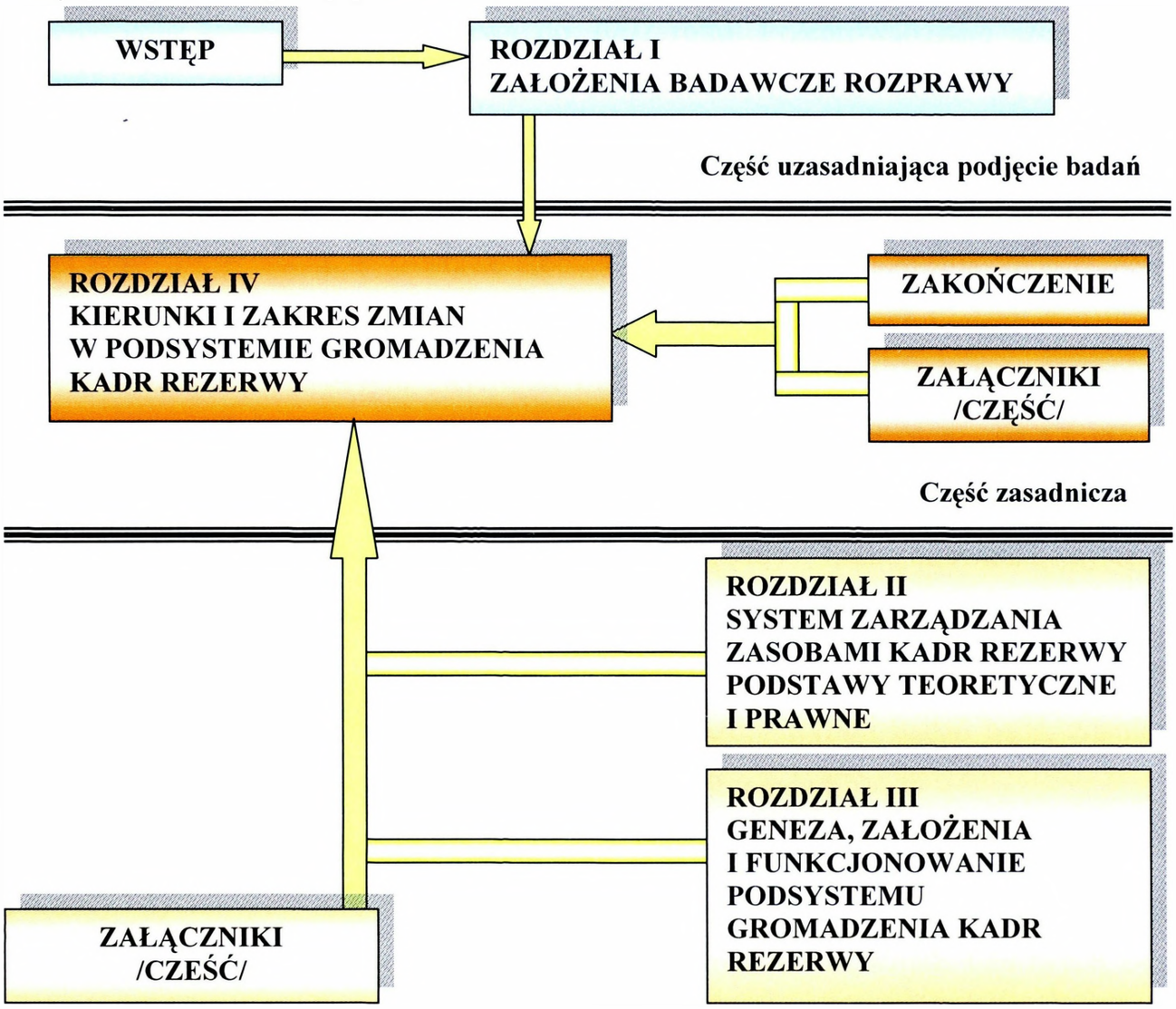
---

[4] J. Babula, Nowe problemy w dowodzeniu wojskami, Warszawa 1998. s. 11.
[5] S. Koziej, Teoria sztuki wojennej, Bellona, Warszawa 1993r., s. 49-50.

gromadzenia a tym samym na stan uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych.

Podejmując próbę wyjaśnienia przyczyn kształtujących efektywność działania systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy przeprowadziłem badania, których wyniki zawiera niniejsza rozprawa.

Treść rozprawy została ujęta w czterech rozdziałach. Ich hierarchię z uwagi na rolę w procesie rozwiązywania problemu naukowego, a także relacje między kolejnymi partiami pracy przedstawiłem na rysunku 1.




Rys. 1 Układ rozprawy doktorskiej
Źródło: opracowanie własne

**W rozdziale pierwszym** „Założenia badawcze rozprawy" przedstawiłem procedurę badawczą oraz nawiązałem do przesłanek, które spowodowały, że dostrzeżony został konkretny problem wymagający naukowego rozwiązania. Na podstawie analizy i krytyki literatury dokonałem oceny aktualnego stanu przedmiotu badań, określiłem cel i przedmiot badań, problem naukowy, hipotezę roboczą oraz propozycję metodologii badań.

**W rozdziale drugim** „System zarządzania zasobami kadr rezerwy podstawy prawne i teoretyczne" przedstawiłem istotę, zakres oraz koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowałem również główne zadania systemu zarządzania zasobami osobowymi oraz uwarunkowania organizacyjno – prawne podsystemu gromadzenia kadr rezerwy.

**W rozdziale trzecim** „Geneza, założenia i funkcjonowanie podsystemu gromadzenia kadr rezerwy" przedstawiłem rozwój i doskonalenie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy do 2002 roku. Przeprowadziłem szczegółową analizę założeń i zasad funkcjonowania systemu w latach 2002 – 2007. Wyodrębniłem jego otoczenie i dokonałem analizy pod kątem oddziaływania elementów otoczenia na system. Oceniłem efektywność systemu oraz sformułowałem jego główne przyczyny. Przedstawiłem również elementy systemów gromadzenia kadr rezerwy wybranych państw sojuszu.

**W rozdziale czwartym** „Kierunki i zakres zmian w podsystemie gromadzenia zasobów kadr rezerwy SZ" przedstawiłem ocenę warunków funkcjonowania systemu, dokonałem analizy potrzeb sił zbrojnych w zakresie kadr rezerwy oraz zaproponowałem strukturą organizacyjną i zasady funkcjonowania systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy.

Opracowanie to zawiera także liczne załączniki w formie zestawień statystycznych, schematów i rysunków, które obrazują wyniki badań bądź, zdaniem autora, są niezbędne do przybliżenia opisywanej problematyki.

Przeprowadzenie badań i opracowanie niniejszej rozprawy było możliwe dzięki pomocy i życzliwości oficerów Zarządu Organizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego WP, oficerów Zarządu Zasobów Osobowych Dowództwa Wojsk Lądowych oraz Zakładu Administracji i Mobilizacji Wojsk AON, którym autor składa serdeczne podziękowania.

Szczególne wyrazy szacunku i wdzięczności za okazaną pomoc, kieruję do promotora - Pana prof. dr hab. Jana Wojnarowskiego, bez którego pomocy i życzliwości nie byłoby możliwe opracowanie niniejszej rozprawy w prezentowanym kształcie.

# 1. ZAŁOŻENIA BADAWCZE ROZPRAWY

Proces badawczy w każdej nauce należy do bardzo złożonych przedsięwzięć, dlatego też, aby był efektywny wymaga właściwego zaprogramowania.[6] W związku z powyższym przed przystąpieniem do badań sporządziłem projekt, który zawierał następujące czynności: identyfikację problemu badawczego, sformułowanie hipotez, określenie narzędzi do weryfikacji hipotezy, ustalenie metod i technik badawczych.

## 1.1. Identyfikacja problemu badawczego

Przyjęcie naszego kraju do NATO oraz Unii Europejskiej sprawiło, że polskie siły zbrojne stanęły wobec nowych wyzwań i wymagań. Zmieniły się sposoby działania i priorytety przewidzianych do realizacji zadań. Koniecznym stało się dostosowanie do nowych realiów organizacji i składu bojowego SZ oraz zasad funkcjonowania systemów wewnętrznych takich jak dowodzenia, szkolenia, gromadzenia kadr rezerwy itd. Z potrzeb operacyjnych sił zbrojnych jako zasadniczego elementu systemu obronnego państwa wynikają różne zadania realizowane przez system mobilizacyjny SZ.

Wobec tych wyzwań w warunkach ekonomicznych naszego państwa konieczne jest dalsze zmniejszenie liczebności sił zbrojnych. W tej sytuacji wzrasta znaczenie systemu mobilizacyjnego, zwłaszcza jego wyspecjalizowanych ogniw, które będą realizowały zadania w obszarze gromadzenia rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne. Właściwe działanie systemu gromadzenia kadr rezerwy zapewni dużą efektywność uzupełnienia Sił Zbrojnych RP. System mobilizacyjny sił zbrojnych jest szczególnie uzależniony od trzech dziedzin działalności w państwie: kierunków prowadzonej polityki obronnej (własnej i w ramach Sojuszu NATO), rozwoju demograficznego państwa i od możliwości ekonomicznych gospodarki kraju.

Pomyślny rozwój tych dziedzin stanowi o niezawodności funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Istniejące tendencje do zmniejszania pokojowej liczebności sił zbrojnych oraz ich profesjonalizacji jakby wymusza opracowanie nowej koncepcji systemu mobilizacyjnego, która powinna uwzględniać

---

[6] Zob. Sztumski J. Wstęp do metod i technik badań społecznych, Katowice 1999.

zachodzące zmiany w dotychczasowych założeniach i otoczeniu tego systemu[7]. Obowiązujące obecnie zasady funkcjonowania systemu mobilizacyjnego muszą być poddane wnikliwej analizie, ocenie oraz ich weryfikacji w aspekcie profesjonalizacji sił zbrojnych. Innej drogi na obecnym etapie naszego rozwoju już nie ma. Wnioski wynikające z tych analiz powinny być wykorzystane w przyszłej działalności mobilizacyjnej tzn. w planowaniu, organizowaniu i funkcjonowaniu mobilizacji na wypadek kryzysu lub wojny.

Ewolucja geostrategiczna zmieniła dogłębnie naturę problemów obronnych, które stoją przed Rzeczypospolitą Polską, zarówno z uwagi na jej żywotne interesy, bezpieczeństwo własnego terytorium, jak i jej zaangażowanie na rzecz bezpieczeństwa zbiorowego, w kontekście Sojuszu Północnoatlantyckiego i organizacji międzynarodowych oraz poza nimi. Siły Zbrojne RP są zasadniczym instrumentem państwa, przeznaczonym do skutecznego wspierania jego polityki bezpieczeństwa. Miejsce i rola Sił Zbrojnych RP w architekturze bezpieczeństwa państwa, wynikają z potrzeb obrony narodowej, zobowiązań sojuszniczych oraz uczestnictwa w działaniach na rzecz międzynarodowego pokoju i stabilności w Europie i świecie.

Jako instrument polityki państwa, stanowią w ujęciu organizacyjnym, złożony system, którego podstawową składową jest czynnik ludzki. W Polsce realizowany jest model armii mieszanej pod względem uzupełniania jej stanem osobowym. Trzon ilościowy naszych Sił Zbrojnych stanowią żołnierze czynnej służby wojskowej i żołnierze rezerwy powoływani do tej służby na mocy postanowień Konstytucji RP oraz ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku RP.[8]

Podsystem gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby mobilizacyjne jest problemem szczególnie istotnym w świetle zmian restrukturyzacyjnych SZ RP oraz przemian społeczno – politycznych, gospodarczych i prawnych w naszym państwie. Wymaga on nowego spojrzenia na warunki wewnętrzne i zewnętrzne jednostek wojskowych, a także sposoby szkolenia żołnierzy i podtrzymywanie ich kondycji wyszkoleniowej.

Jednym z zasadniczych zadań armii w okresie pokoju jest przygotowanie rezerw osobowych o odpowiedniej liczebności i jakości, celem zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych SZ, we współczesnej rzeczywistości również

---

[7] System „każdy złożony obiekt wyróżniony w badanej rzeczywistości, stanowiący całość tworzoną przez zbiór obiektów elementarnych (elementów) i powiązań (relacji) między nimi", a podsystem to część wchodząca do tego systemu [w] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania, Bellona, Warszawa 1994,s.16.

[8] Dz. U. z 2004r., Nr 241, poz. 2416 z póź. zm.

na potrzeby sytuacji kryzysowych. Proces przygotowania rezerw osobowych określany jest jako „gromadzenie zasobów wyszkolonych żołnierzy rezerwy", co stanowi finalny etap pokojowego uzupełniania Sił Zbrojnych RP.

Proces ten obejmuje szereg przedsięwzięć planistycznych, organizacyjnych i szkoleniowych realizowanych przez organy wojskowe, urzędy i inne instytucje cywilne, a także samych obywateli. Jego istotą jest przygotowanie niezbędnej liczby żołnierzy rezerwy (oficerów, podoficerów, szeregowych), wyszkolonych w pożądanych specjalnościach wojskowych i zamieszkujących w rejonach najdogodniej usytuowanych względem miejsc dyslokacji jednostek wojskowych.

Cele gromadzenia wyszkolonych zasobów żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne i wojenne są ściśle związane z potrzebami uzupełnieniowymi sił zbrojnych na czas kryzysu, mobilizacji i wojny.

Współczesne przygotowanie rezerw osobowych w siłach zbrojnych jest skierowane na przekształcenie ich w profesjonalny kapitał, od którego w decydującym stopniu zależy wartość bojowa sił zbrojnych. Kształtowanie kapitału ludzkiego powinno się dokonywać celowo z wysokim przejawem kultury, który winien polegać na kierowniczej (dowódczej) profesjonalizacji żołnierzy oraz zorganizowanej współpracy jednostek wojskowych z administracją publiczną.

W zakresie gromadzenia kadr rezerwy w siłach zbrojnych pojawiły się nowe wyzwania, ale i zagrożenia, powodowane uwarunkowaniami międzynarodowymi, prawno – organizacyjnymi oraz społeczno – gospodarczymi zachodzącymi w Polsce. Generalnie do tych wyzwań należy zaliczyć:

- stopniową profesjonalizację sił zbrojnych,
- standardy obowiązujące w NATO,
- sytuację gospodarczą Polski (budżet dla Sił Zbrojnych RP),
- skrócenie zasadniczej służby wojskowej do 9 m-cy, a w dalszej perspektywie zawieszenie zasadniczej służby wojskowej i wprowadzenie ochotniczej służby kontraktowej,
- znowelizowanie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP,
- reorganizację systemu wojennego uzupełnienia jednostek wojskowych,
- aktualizację systemu przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych,

- dostosowanie do potrzeb systemu szkolenia żołnierzy rezerwy,
- koncepcja stworzenia Narodowych Sił Rezerwowych
- reorganizację sił zbrojnych oraz struktur terenowych organów administracji wojskowej (TOAW),
- wzrost liczby obywateli z wyższym wykształceniem,
- dostosowanie prawa do standardów i wymogów NATO i Unii Europejskiej, również w zakresie bezpieczeństwa oraz obronności,
- doskonalenie struktur organizacyjnych terenowych organów administracji wojskowej do potrzeb wynikających z procedur zarządzania zasobami osobowymi.

Obecne uwarunkowania powodują również powstanie zagrożeń takich jak:

- pogłębiający się niż demograficzny,
- duże braki kandydatów do ochotniczej służby wojskowej,
- migracja żołnierzy rezerwy w poszukiwaniu pracy zarobkowej,
- negatywny stosunek obywateli do obowiązku wojskowego w obecnej formie.

Zmiany organizacyjno – prawne, zobowiązania sojusznicze oraz modernizacja naszych sił zbrojnych jest bardzo złożonym procesem mającym na celu dostosowanie naszej armii do nowych warunków oraz potrzeb politycznych i operacyjnych.

Proces modernizacji a w szczególności profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP w sposób kompleksowy powinien obejmować wszystkie dziedziny życia i funkcjonowania wojsk. Jest to konieczne ze względu na występujące miedzy nimi wzajemne relacje, powiązania i uzależnienia

W obecnej dekadzie poszczególne państwa sojuszu utrzymują w czasie pokoju minimalne stany osobowe w jednostkach wojskowych. Natomiast przygotowują zasoby rezerw osobowych na wypadek zarządzenia mobilizacji sił zbrojnych. Potrzeby mobilizacyjne i wojenne w zakresie stanów osobowych zabezpieczyć mają żołnierze rezerwy, którzy na przestrzeni najnowszej naszej historii stanowili kilkakrotnie większą liczbę od stanu pokojowego utrzymywanych sił zbrojnych. Każda decyzja

o zmniejszeniu liczebności wojsk operacyjnych nakłada konieczność zwiększenia liczby szkolonych rezerw osobowych w szczególności kadry rezerwy.

Zobowiązania sojusznicze, udział w misjach stabilizacyjnych i pokojowych oraz wyposażenie naszej armii w nowoczesną technikę powoduje ciągły wzrost zapotrzebowania na wysoko kwalifikowane kadry dowódcze i techniczne. To właśnie kadra zawodowa jest w każdej armii szkieletem, podstawą i siłą napędową sił zbrojnych czasu pokoju, kryzysu i wojny.

Udział naszych wojsk w różnych misjach pokojowych (stabilizacyjnych) w szczególności komponentu wojsk lądowych powoduje konieczność powołania do służby okresowej kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje przydatne do rodzaju wykonywanej misji lub zadania.

Docelowo planuje się uzupełnianie wojsk realizujących zadania w ramach misji pokojowych poprzez żołnierzy rezerwy, w szczególności Ochotniczą Rezerwę Dyspozycyjną stanowiącą część Narodowych Sił Rezerwowych.

Pomimo dużych zasobów rezerw osobowych sił zbrojnych występują ogromne trudności w pozyskaniu kandydata (żołnierza rezerwy) spełniającego określone wymagania.

### 1.2. Geneza sytuacji problemowej.

Na przestrzeni ostatnich 85 lat zmieniła się radykalnie pozycja między kadrą, a pozostałymi grupami żołnierzy. Wynik tej sytuacji jest szczególnie wymowny począwszy od pierwszej wojny światowej gdzie na jednego oficera przypadało około 40 szeregowych, to w drugiej wojnie światowej było już ich tylko 10 – 12, a obecnie jest ich zaledwie 5 – 7.

Równolegle z tymi zmianami rosły i nadal rosną wymagania stawiane zarówno kadrze zawodowej jak i kadrze rezerwy w zakresie kwalifikacji wojskowych. Bowiem zarówno w czasie mobilizacji jak i wojny kadra rezerwy będzie wykonywać w większości jednostek wojskowych odpowiedzialne obowiązki dowódców pododdziałów, natomiast w jednostkach nowo formowanych będzie głównym kreatorem ich zdolności bojowej.

Tworzenie struktur międzynarodowych (Wielonarodowy Korpus Północny – Wschód) wymusza konieczność uzupełnienia tego dowództwa kadrą zawodową

(zalążki) o wysokich kwalifikacjach zawodowych i językowych z braku odpowiednio przygotowanych kadr rezerwy. W przypadku państw członkowskich stanowiska korpusu uzupełnianie są kadrą rezerwy, która uczestniczy w szeregu ćwiczeniach realizowanych na arenie międzynarodowej, a co za tym idzie jest wizytówką rezerw osobowych. Jakość rezerw osobowych ich poziom wyszkolenia, wiek i wartości psychofizyczne jest jednym z zasadniczych elementów wpływających na zdolność bojową sił zbrojnych.

Spełnienie oczekiwań pokładanych w kadrze rezerwy, szczególnie tej przeznaczonej na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych jest związane z odpowiednim jej przygotowaniem oraz właściwym rozmieszczeniem związanym z miejscem występowania potrzeb mobilizacyjnych. Rezultaty tych zadań realizowanych przez szereg instytucji wojskowych dalekie są od zakładanych.

W dalszym ciągu następują niekorzystne zmiany w strukturze wiekowej oficerów i podoficerów rezerwy. Kolejny rok śladowe ilości kadry rezerwy obejmują przydziały mobilizacyjne rotując żołnierzy rezerwy najstarszych wiekiem. Na przydziałach mobilizacyjnych w wieku do 35 lat jest tylko około 46 tys. żołnierzy rezerwy, co stanowi 64% ogółu posiadających te przydziały. Znaczna cześć żołnierzy rezerwy, mająca nadany przydział mobilizacyjny na określone grupy stanowisk, przekroczyła już wyraźnie określoną instrukcyjnie górną granicę wieku, właściwą do ich zajmowania.

Spośród ponad 3 000 żołnierzy zajmujących stanowiska dowódców plutonów (równorzędnych) aż 37% przekroczyło instrukcyjną granicę wieku – 40 lat. Natomiast około 1 000 żołnierzy rezerwy zajmujących stanowiska dowódców kompanii (baterii) aż prawie 30% przekroczyło wiek 46 lat.

Kluczową sprawą, z punktu widzenia jakości rezerw oficerskich, są możliwości uzupełnienia stanowisk wymagających podwyższonych kwalifikacji. W potrzebach mobilizacyjnych wojsk stanowisk oficerskich znajduje się około 1 000 stanowisk dowódców kompanii (baterii), około 80 stanowisk dowódców batalionów (dywizjonów), ponad 4 000 stanowisk oficerów sztabu batalionu (dywizjonu) oraz ponad 2 500 stanowisk oficerów sztabu, szczebla oddziału i ZT.

Obecną obsadę tych stanowisk należy uznać za niekorzystną, ze względu na fakt obsadzenia części stanowisk żołnierzami nie przeszkolonymi lub nie spełniającymi

kryteriów wiekowych do skierowania na kursy doskonalenia. Oceny tej nie zmienia fakt wykorzystywania na przydziałach mobilizacyjnych byłych żołnierzy zawodowych.

Uwzględniając wielkość potrzeb mobilizacyjnych kadry rezerwy w stosunku do takich czynników jak wykruszalność (ubytek najstarszych roczników, zgon, utrata zdolności do służby wojskowej), czasookres przebywania na przydziale mobilizacyjnym oraz wszystkie inne czynniki (reklamacja od obowiązku obrony, pozbawienie wolności, migracja) ocenia się, że dopływ kadr rezerwy powinien mieścić się w granicach 5 – 7 tysięcy. Pozwoli to na zahamowanie spadku liczby oficerskich rezerw efektywnych, które w ostatnich latach na skutek zawieszenia szkolenia znacznie się zmniejszyły. Jednocześnie należy stwierdzić, że trudno w tej chwili jednoznacznie sprecyzować ilość szkolonych w poszczególnych specjalnościach wojskowych. Będzie to możliwe dopiero po dokonaniu zmian strukturalnych Sił Zbrojnych RP i wydaniu nowych etatów.

W opinii wielu ekspertów potrzeby państwa po dotkliwych doświadczeniach historycznych w warunkach zagrożeń militarnych oraz pozamilitarnych występujących we współczesnej Europie wymaga przygotowania obronnego całego społeczeństwa i przygotowania wojskowego – wszystkich obywateli zdolnych do służby wojskowej.

Obecny system przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych jest modyfikacją istniejących już wcześniej form przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych i nie spełnia on zakładanych wymagań i oczekiwań. Przed wprowadzeniem powinien przejść okres próbny, który zweryfikowałby pewne założenia jego funkcjonowania.

W zakresie gromadzenia rezerw oficerskich powinniśmy skupić główną uwagę na szkoleniu absolwentów szkół wyższych, którzy stanowią kadrę rezerwy, którą możemy wykorzystać na przydziałach mobilizacyjnych. Liczba przeszkalanych studentów i absolwentów szkół wyższych poprzedzona powinna być analizą potrzeb w zakresie kadr rezerwy oraz możliwościami prowadzenia przeszkolenie przez ośrodki szkolenia.

Przygotowanie rezerw osobowych, w szczególności rezerw oficerskich na potrzeby systemu obronnego państwa, w tym sił zbrojnych, traktowane jest jako

jedno z priorytetowych przedsięwzięć realizowanych wspólnie przez państwo i siły zbrojne krajów członkowskich NATO.

Brak znacznego dopływu do zasobów rezerw najmłodszych wiekiem absolwentów wyższych uczelni cywilnych jest częściowo rekompensowany wykorzystaniem na przydziałach mobilizacyjnych żołnierzy rezerwy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej. Z tej kategorii rezerw wykorzystuje się obecnie ponad 2 000 żołnierzy rezerwy. Jest to bardzo mały wskaźnik wykorzystania najbardziej wartościowych żołnierzy rezerwy, a wynikający z braku właściwego sytemu prawnego oraz motywacyjnego, który zachęcałby tę grupę rezerw do realizowania zadań wynikających z postanowień konstytucji RP oraz zadań obronnych.

Innym sposobem pozyskiwania zasobów rezerw osobowych są kursy przekwalifikowania do innych (deficytowych) specjalności wojskowych. Celem tych kursów jest nagromadzenie w krótkim czasie określonej liczby specjalistów na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych SZ. Nie mniej jednak ilość przeszkalanych żołnierzy rezerwy jest zbyt mała, aby zaspokoić braki występujące w strukturach SZ.

Kolejnym źródłem gromadzenia kadr rezerwy są kursy podoficerskie. Realizacja tych kursów napotyka jednak trudności ze względu na wymóg matury przez kandydata, co w efekcie eliminuje wielu wartościowych żołnierzy rezerwy, a odzwierciedleniem tego stanu rzeczy jest jakość uzupełnienia stanowisk podoficerskich.

Wielką rolę w armiach Europy Zachodniej odgrywa system kontraktów do służby wojskowej. Powoduje on, że żołnierze rezerwy są zainteresowani utrzymaniem wysokiej kondycji wyszkoleniowej i dyspozycyjności. Proces profesjonalizacji zakłada zawieranie kontraktów miedzy jednostką wojskową a żołnierzami rezerwy (ORD)[9] na okres nieprzekraczający 15 lat. Trwający w Polsce od kilkunastu lat proces restrukturyzacji sił zbrojnych polegający na sukcesywnej ich redukcji, zmiany organizacyjno – prawne oraz zobowiązania sojusznicze nie sprzyjały właściwemu rozwojowi systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby sił zbrojnych na czas kryzysu i wojny.

---

[9] ORD – Ochotnicza Rezerwa Dyspozycyjna Narodowych Sił Rezerwowych

W perspektywie wzrastającego stopnia uzawodowienia sił zbrojnych powinno się ponownie przeanalizować działanie systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej w wyniku, czego powinny powstać wnioski odnośnie koncepcji gromadzenia kadr rezerwy

Zarysowana sytuacja problemowa pozwala sformułować tezę, że w temacie system gromadzenia kadr rezerwy w nowych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych Sił Zbrojnych RP zidentyfikować można poważny i złożony obszar niewiedzy dotyczący tego problemu. Mimo tego, że usprawnianiem (doskonaleniem) systemu gromadzenia kadr rezerwy zajmowano się niejednokrotnie, w formie różnorodnych opracowań teoretycznych, to treści w nich zawarte w większości nie obejmują problematyki systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej lub poruszają ją w bardzo ograniczonym zakresie.

Krytyczna analiza literatury przedmiotu badań jest mało dostępna i w zawężonym zakresie wskazuje rozwiązania problematyki systemu gromadzenia kadr rezerwy w nowych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych. Rozwiązania te mają charakter przyczynkowy (fragmentaryczny) i nie obejmują problematyki gromadzenia rezerw osobowych na potrzeby armii profesjonalnej w zmienionych warunkach organizacyjno - prawnych, jakie dokonały się po wstąpieniu naszych sił zbrojnych w struktury Sojuszu Północnoatlantyckiego i zobowiązań z tym związanych.

Do zasadniczych trudności i nierozwiązanych zagadnień dotyczących systemu gromadzenia kadr rezerw na potrzeby armii profesjonalnej należy zaliczyć:

- nie podejmowanie dotychczas problematyki systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej;
- brak kompleksowych rozwiązań w zakresie systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii zawodowej w nowych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych w dostępnej literaturze przedmiotu;
- brak racjonalnych koncepcji i kierunków działania dotyczących organizacji, funkcjonowania systemu gromadzenia kadr rezerwy.

Zbór przedstawionych trudności przekonał mnie, że zarządzanie zasobami kadr rezerwy a w szczególności system gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej stanowi złożony problem o charakterze naukowym. Sądzę,

że rozwiązanie tego problemu możliwe jest wyłącznie na drodze przeprowadzenia badań naukowych w ramach opracowania rozprawy doktorskiej.

### 1.3. Metodologiczne podstawy rozprawy.

#### 1.3.1. Cel rozprawy[10]

W kontekście rozważań zawartych w uzasadnieniu wyboru tematu głównym celem rozprawy **jest sformułowanie kierunków i sposobów usprawnienia podsystemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej w ramach systemu zarządzania zasobami osobowymi na potrzeby Sił Zbrojnych RP.**

#### 1.3.2. Problem badawczy[11]

Punktem wyjścia każdego procesu badawczego jest właściwe sformułowanie problemu oraz pytań badawczych.

Inni uczeni widzą problem badawczy jako „swoiste pytanie określające jakość i rozmiar pewnej wiedzy (braku dotychczasowej wiedzy) oraz cel i granicę pracy naukowej[12]. Metodolodzy stawiają jako problemy badawcze pytania, które zmierzają do określenia powszechnie nieznanych zjawisk, jak również zjawisk nieznanych uczonym i badaczom, ale pragnący poznać tę cząstkę rzeczywistości.

Pytania badawcze muszą być rozstrzygalne tzn. powinny informować badacza o możliwych zjawiskach i zależnościach pewnych zmiennych zachodzących w procesie badania. Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że tylko właściwe sprecyzowanie i odpowiednie postawienie problemu jest zapoczątkowaniem swoistego procesu myślenia, które ma doprowadzić do właściwych i pożądanych efektów – rozwiązań problemu badawczego. Niezbędnym warunkiem rozpoczęcia procesu badań naukowych jest sformułowanie i sprecyzowanie problemu badawczego.

Mój problem badawczy sprowadził się do udzielenia odpowiedzi na następujące pytanie: **jakich zmian prawno - organizacyjnych i funkcjonalnych należy dokonać w podsystemie gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby armii**

---

[10] Zob. „Cel badań – to stan, jaki zamierzamy osiągnąć po zakończeniu badań", [w:] J. Jura, Przygotowanie rozprawy doktorskiej, AON, Warszawa 1994r., s. 17.

[11] „Problem badawczy – logiczne ujęcie przeżywanej niewiedzy i potrzeby wiedzy oraz pytania, będącego językowa formą wyrażania problemu", [w:] Z. Cackowski, Problemy i pseudoproblemy, Warszawa 1964r, s. 176.

[12] J. Peter, Ogólna metodologia pracy naukowej, Ossolineum, Wrocław 1967, s. 67.

**profesjonalnej, aby zapewnić jego wysoką efektywność zarządzania zasobami osobowymi w SZ RP?**

### 1.3.3. Pytania badawcze

Na podstawie wstępnego rozpoznania powyższego problemu założyłem, że jego rozwiązanie umożliwić mogą, uzyskane w drodze badań, odpowiedzi na następujące pytania badawcze (problemy szczegółowe):

1) **Gdzie usytuować podsystem gromadzenia rezerw oficerskich i podoficerskich w systemie zarządzania zasobami osobowymi na potrzeby Sił Zbrojnych RP?**
2) **Jakie wnioski z analizy rozwoju podsystemu gromadzenia rezerw oficerskich i podoficerskich mogą zostać wykorzystane w procesie doskonalenia systemu zarządzania zasobami kadr rezerwy na potrzeby profesjonalnej armii?**
3) **Jak funkcjonował podsystem gromadzenia kadr rezerwy w latach 2002–2005 i jaka była jego efektywność w uzupełnianiu potrzeb mobilizacyjnych?**
4) **Jaki jest obecny stan jakościowy i ilościowy zasobów kadr rezerwy w SZ RP?**
5) **W jakim kierunku powinien rozwijać się podsystem gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej, aby mógł sprostać aktualnym i perspektywicznym potrzebom i oczekiwaniom SZ?**

### 1.3.4. Hipoteza robocza

Hipoteza stanowi stwierdzenie, co, do którego istnieje pewne prawdopodobieństwo, że jest właściwym rozwiązaniem sformułowanego poprzednio problemu badawczego[13].

Uwzględniając cel rozprawy, sformułowane problemy badawcze, analizę literatury przedmiotu oraz moje dotychczasowe doświadczenie, a także obserwację z zakresu zarządzania zasobami kadry rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej, przedstawiłem następującą hipotezę roboczą:

---

[13] H. Muszyński, Wstęp do metodologii pedagogiki, PWN, Warszawa 1971, s. 188.

**Zmiany organizacyjno – prawne, społeczno – polityczne, ekonomiczne oraz ciągła restrukturyzacja SZ RP powodują, że system zarządzania zasobami osobowymi na potrzeby SZ RP nie jest w stanie zaspokoić właściwie obecnych i perspektywicznych potrzeb w sytuacjach kryzysowych, czy wojny w świetle uzawodowienia Sił Zbrojnych RP.**

**Ustalenie potrzeb mobilizacyjnych i zbadanie możliwości podsystemu gromadzenia kadr rezerwy, z uwzględnieniem czynników mających wpływ na charakter działania pozwoli wskazać kierunki i zakres zmian (usprawnień) decydujących o efektywności uzupełnienia Sił Zbrojnych RP w sytuacjach kryzysowych czy wojny.**

### 1.3.5. Metody badawcze

Na podstawie sformułowanych szczegółowych problemów badawczych, główny problem badawczy zamierzałem rozwiązać przede wszystkim wykorzystując metody teoretyczne w pracy koncepcyjnej poprzedzającej badania właściwe, a także przetwarzanie ich w teorię materiału empirycznego. Termin ten jest różnie rozumiany, co znajduje odbicie w szeregu definicji. I tak, z definicji podanej przez „Słownik wyrazów obcych" wynika, że jest to „świadomie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu" oraz „w nauce - sposób badania rzeczy i zjawisk; ogół reguł stosowanych przy badaniu rzeczywistości".[14]

J. Pięter pojęcie metody rozumie szeroko i zalicza do niej „wszystkie procesy, które zachodzą w trakcie badań naukowych od momentu powstawania problemu, do jakościowego i ilościowego opracowania wyników".[15]

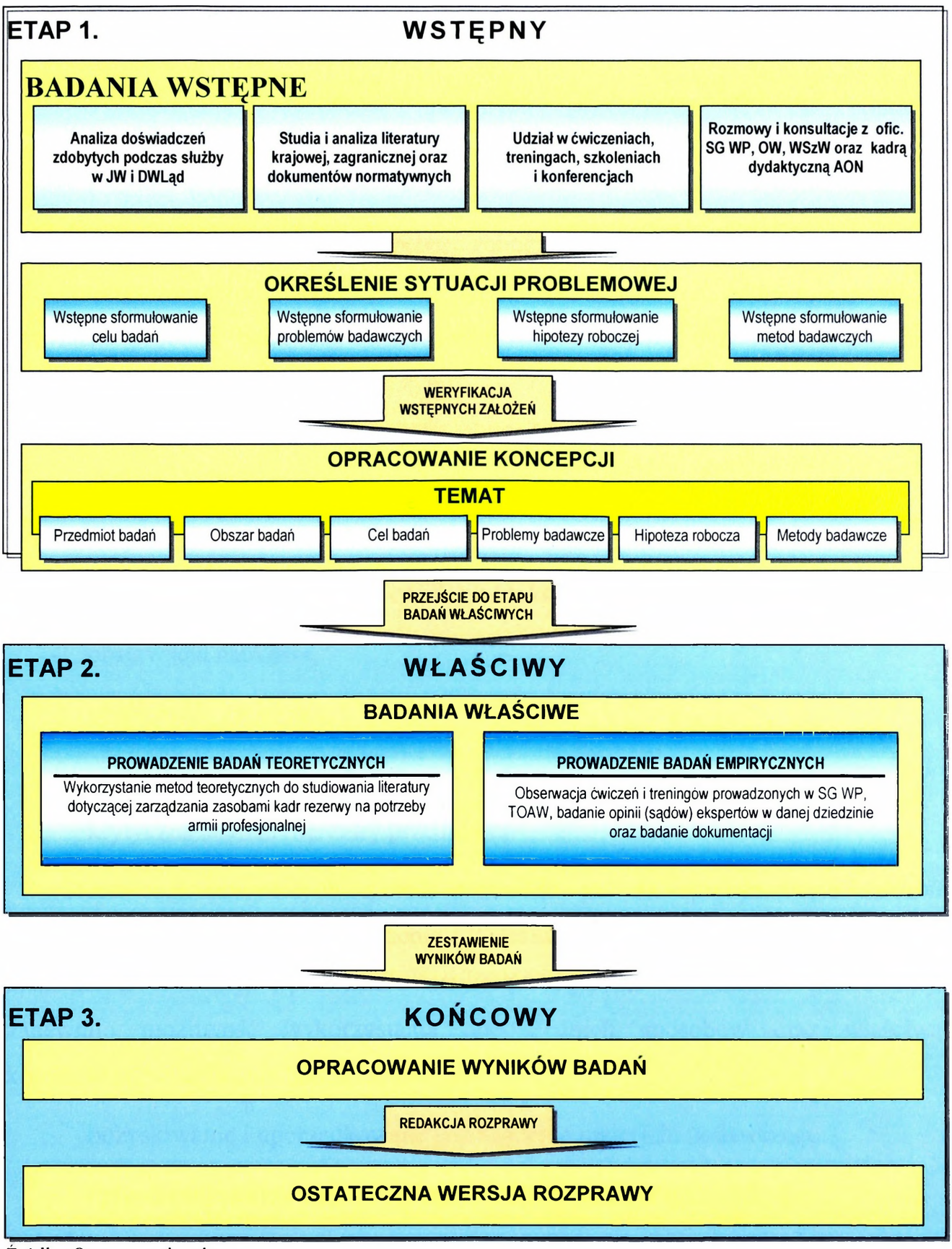
Inną definicję proponuje W. Okoń, który za metodę uznaje systematycznie stosowany sposób postępowania prowadzący do założonego wyniku. Na taki sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności.[16]

W pedagogice za metodę uznaje się „zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących całość postępowania badacza, zmierzających do rozważenia określonego problemu naukowego".[17]

---

[14] Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1993, s. 551.
[15] J. Peter, Ogólna metodologia pracy naukowej, Ossolineum, Wrocław 1967, s. 70.
[16] W. Okoń, Nowy słownik pedagogiczny, Warszawa 1996, s. 168
[17] W. Dutkiewicz, Podstawy metodologii badań, Kielce 2001, s. 69

W celu przyjęcia racjonalnego postępowania badawczego opracowałem przebieg procesu, który był weryfikowany w trakcie jego prowadzenia. Badania problematyki zarządzania zasobami kadry rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej prowadziłem w trzech etapach, co przedstawia schemat nr 1.




Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszym, wstępnym etapie, opracowałem koncepcję rozprawy określając jej cel i problemy badawcze, a także przyjętą hipotezę roboczą oraz założenia i ograniczenia.

Drugi etap, to weryfikacja hipotezy. Dokonałem tego poprzez szereg analiz naukowych pozwalających udzielić odpowiedzi na główny problem badawczy i problemy szczegółowe.

Wypracowanie wniosków mogących przyczynić się do poprawy funkcjonowania systemu gromadzenie kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej stanowiło trzeci, końcowy etap badań.

Do weryfikacji założonej hipotezy roboczej stosowałem zarówno teoretyczne jak i empiryczne metody badawcze. Aby właściwie sprecyzować, ustawić, a następnie rozwiązać problem badawczy przedstawiony w niniejszej dysertacji, posłużyłem się następującymi metodami badawczymi:

- analizy systemowej,
- analiza i synteza,
- diagnozy
- zbieranie (badanie) sądów i opinii praktyków (ekspertów),
- obserwacja naukowa,
- porównanie i analogię,
- metody statystyczne,
- krytyczna analiza literatury przedmiotu.

Stosowanie powyższych metod pozwoliło mi na sprecyzowanie założeń wyjściowych rozprawy, zapewnienie właściwej orientacji i ukierunkowania działalności twórczej, wprowadziło naukowy rygor do działalności poznawczej, zapewniło możliwość wykorzystania odpowiednich sposobów oraz właściwą kolejność rozwiązywania takich kwestii jak:

- pozyskiwanie i uporządkowane gromadzenie materiału badawczego;
- opracowanie uzyskanej informacji w postaci naukowej;
- przetworzenie tych informacji w twierdzenia, hipotezy i stworzenie podstaw do sformułowania odpowiednio uzasadnionych koncepcji naukowych.

Podstawowymi metodami badawczymi zastosowanymi we wszystkich etapach badań była **analiza systemowa, analiza i synteza** zachodzących zjawisk w systemie. Posłużyły one do przetwarzania wcześniej przygotowanego materiału badawczego. Analiza systemowa jest to zbiór technik analitycznych i ocenowych stosowanych w identyfikacji, modelowaniu i rozwiązywaniu systemowych sytuacji problemowych (głównie decyzyjnych). Istota tej metody polega przede wszystkim na rozpatrywaniu obiektu badań jako systemu[18]. Metoda ta wyróżnia się wśród innych metod dużą wszechstronnością, dlatego też zastosowano ją w trzecim rozdziale analizując system gromadzenia kadr rezerwy. Analizie poddano zarówno materiał badawczy w postaci **krytycznej analizy literatury** przedmiotu jak też kolejne etapy funkcjonowania systemu, uzyskane wyniki oraz czynniki mające wpływ na działanie systemu gromadzenia kadr rezerwy. W samej metodzie analizy można wyodrębnić analizę jakościową, która pozwoliła na logiczne uzasadnienie występujących zjawisk przyczynowo – skutkowych oraz analizę ilościową do określania zależności i siły oddziaływania pomiędzy badanymi zjawiskami. Syntezą posłużyłem się przy budowie obrazu systemu gromadzenia kadr rezerwy. Umożliwiła ona sprawne sformułowanie wniosków w trakcie rozwiązywania poszczególnych problemów cząstkowych jak i również formułowanie wniosków końcowych w oparciu o wyniki analizy. Badania systemowe pozwoliły na pokazanie zalet i wad podsystemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby Sił Zbrojnych RP.

Znaczącą rolę w konstruowaniu koncepcji systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej, odegrała metoda **zbierania /badania/ sądów i opinii praktyków /ekspertów**/. W metodzie tej wykorzystano kilka technik badawczych, jako bliżej skonkretyzowanych sposobów realizowania zamierzonych badań[19].

Pierwszą z nich jest **wywiad**, jako metoda gromadzenia danych w oparciu o bezpośredni kontakt słowny z osobami udzielającymi ważnych informacji, odnośnie interesujących badacza problemów[20].

Realizowany przeze mnie wywiad miał charakter skategoryzowany i nieskategoryzowany, jawny, indywidualny i zbiorowy. Osobami udzielającymi informacji byli żołnierze zawodowi z terenowych organów administracji wojskowej,

---

[18] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa podstawy i zastosowanie, Warszawa 1994r., s. 261
[19] M. Sobocki, Metody badań pedagogicznych, Warszawa 1984r., s. 115
[20] W. Pytkowski, Organizacja badań i ocena prac naukowych, Warszawa 1981r., s. 83

OW, SG WP żołnierze rezerwy oraz studenci i absolwenci w trakcie przeszkolenia wojskowego, którzy w swojej pracy zawodowej uczestniczą w procesie zarządzania zasobami kadr rezerwy. Pomocnym narzędziem w czasie zbierania informacji okazał się dyktafon. Jego wykorzystanie pozwoliło na wykonanie precyzyjnych notatek po ich zakończeniu. Wyniki wywiadów posłużyły do formułowania wniosków w czasie opracowywania poszczególnych rozdziałów rozprawy.

W ramach metody zbierania sądów, istotna okazała się **ankieta**. Podstawowym narzędziem stanowiącym część składową ankiety był kwestionariusz – arkusz z wydrukowanymi, odpowiednio skategoryzowanymi pytaniami, wymagającymi wyboru spośród gotowych odpowiedzi (*załącznik 1*). Zastosowana formuła kwestionariusza poszerzała zakres odpowiedzi o postawienie pytań otwartych i półotwartych, pozwalających ankietowanym na uzasadnienie bądź rozszerzenie odpowiedzi. Badaniami ankietowymi objęto żołnierzy zawodowych SG WP, OW, WSzW, WKU, a także żołnierzy rezerwy oraz studentów i absolwentów szkół wyższych w trakcie przeszkolenia wojskowego.

Wiele cennych wniosków i spostrzeżeń dostarczyło wykorzystanie metody **ocen** praktyków /ekspertów/, niewątpliwych znawców przedmiotu badań, takich jak: oficerowie SG WP, pracownicy naukowi AON, kadra zawodowa oraz pracownicy OW, WSzW i WKU.

Starałem się także dostrzec zasadnicze cechy podobieństwa i odmienności polskiego systemu gromadzenia kadr rezerwy poprzez odniesienie go do wybranych europejskich systemów.

Poprzez **analogię** ilustrującą równoległość, bądź podobieństwo niektórych cech charakterystycznych dla funkcjonowania polskiego i innych systemów, poszukiwano optymalnego rozwiązania w celu stworzenia jak najlepszej koncepcji kierowania terenowymi organami administracji wojskowej w sytuacjach kryzysowych.

Przeprowadzając poprawne wnioskowanie i wzbogacając treść pracy o istotne elementy wywodów naukowych, niezbędnym staje się zastosowanie metod statystycznych. Analizując i porównując wybrane dane liczbowe, zawarte w dokumentach i wynikach badań ankietowych, starano się ustalić fakty, uchwycić ich natężenie i zróżnicowanie, aby później móc je tłumaczyć i oceniać zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym.

Bardzo ważną metodą wykorzystywaną w niniejszej dysertacji była **obserwacja naukowa**. Metoda obserwacji towarzyszyła mi podczas rozpoznawania i formułowania problemu /obserwacja czynna, uczestnicząca/ oraz realizacji procesu badawczego /głównie obserwacja bierna/[21]. Przedmiotem obserwacji był proces planowania i organizacji gromadzenia zasobów kadr rezerwy. To właśnie dzięki zastosowaniu tej metody autor zebrał wyniki, które posłużyły do sprecyzowania problemu badawczego i wstępnej hipotezy oraz ukierunkowały dalsze badania.

W czasie pracy zawodowej wielokrotnie brałem udział w ćwiczeniach i treningach dowódczo – sztabowych, a także miałem możliwość obserwacji praktycznego działania jednostek wojskowych w trakcie ćwiczeń mobilizacyjnych organizowanych przez Dowództwo Wojsk Lądowych. Doświadczenie zdobyte podczas pracy w jednostkach wojskowych oraz udział w pracach zespołu autorskiego opracowującego ćwiczenia mobilizacyjne pozwoliły wyciągnąć wiele wniosków, które zostały przedstawione w poszczególnych rozdziałach pracy.

Ważny materiał empiryczny stanowiło również **badanie dokumentów**. Metodę tę wykorzystywałem analizując następujące materiały:

- instrukcje i regulaminy,
- dokumentacje sprawozdawcze z ćwiczeń,
- wytyczne w sprawie gromadzenia rezerw osobowych,
- sprawozdania z realizacji kursowego przeszkalania kadr rezerwy,
- sprawozdania z realizacji przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych.

Ten różnorodny i szeroki wachlarz stosowanych metod i technik badawczych, pozwolił umiejętnie zebrać i przetworzyć materiał badawczy, a uzyskane wyniki właściwie opracować i usystematyzować.

### 1.3.6. Teren i organizacja badań.

Główne badania zmierzające do rozwiązania problemu badawczego przeprowadzone były na bazie Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 w Sztabie Generalnym Wojska Polskiego, Dowództwie Wojsk Lądowych, sztabach okręgów wojskowych w wybranych terenowych organach administracji wojskowej i jednostkach wojskowych. W instytucjach zajmujących się planowaniem i organizacją

[21] W. Pytkowski, Organizacja badań i ocena prac naukowych, Warszawa 1981r., s. 71

gromadzenia zasobów kadr rezerwy zbadano założenia procesu, jego realizację oraz oceniono osiągane efekty. Terenowe organy administracji wojskowej oraz jednostki wojskowe były miejscem dokonania oceny zgromadzonych zasobów, stanu uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych, a także identyfikacji i badań czynników kształtujących efektywność systemu.

Ponadto w rozprawie wykorzystałem materiały archiwalne z Centralnego Archiwum Wojskowego i Wojskowego Instytutu Historycznego oraz wyniki badań z Wojskowego Instytutu Badań Socjologicznych. Zasoby archiwów wojskowych były terenem badań mających na celu przeprowadzenie analizy ewolucji systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy.

### 1.3.7. Założenia i ograniczenia badawcze

Przy rozwiązywaniu problemów badawczych uwzględniłem następujące ograniczenia badawcze:

1) badania procesów przeprowadzono w latach 2005 i 2006;
2) problemy systemu gromadzenia zasobów kadr rezerw dotyczyć będą wyłącznie Wojsk Lądowych;
3) procesy badawcze dotyczą materiałów z ćwiczeń i kontroli obejmujące okres ostatnich pięciu lat;
4) analiza materiałów dotyczących restrukturyzacji jest ograniczona cezurą czasową od 2002 roku do 2006 roku;
5) materiały mające znaczenie historyczne rozpatrywane są w okresie od 1914 roku aż do lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku;
6) pracę badawczą i opracowanie pisarskie rozprawy zakończono w miesiącu listopadzie 2008 roku.

### 1.3.8. Krytyczna analiza literatury przedmiotu badań.

Właściwie zorganizowanie i przeprowadzenie badań wymaga między innymi dokładnego poznania literatury dotyczącej badanego problemu, tzw. literatury przedmiotu. W przypadku gromadzenia zasobów kadr rezerwy sprawa ustalenia tej literatury jest zagadnieniem bardzo złożonym. Wynika to ze specyfiki samej mobilizacji sił zbrojnych i wszelkich towarzyszących jej działań. Dużą rolę odgrywały

tu zawsze rygorystyczne zasady zachowania tajemnicy prowadzonych prac studyjnych planistycznych i organizacyjnych.

Na początku lat dziewięćdziesiątych ukazały się pierwsze prace badawcze z zakresu problematyki planowania mobilizacyjnego. Pojawiły się także inne publikacje z zakresu terytorialnego gromadzenia rezerw osobowych. Opracowanie te nie zawierają jednak wnikliwych analiz poszczególnych mechanizmów procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz czynników mających wpływ na jego kształt. Opracowania wykonane w Zarządzie Organizacji i Uzupełnień – P1 SG WP nie zawierają szerszych teoretycznych analiz przyjętych założeń procesu gromadzenia pod kątem oceny oraz wygenerowania kierunków jego doskonalenia.

Ogólnie literaturę przedmiotu, którą wykorzystałem do celów badań możemy podzielić na literaturę podstawową, literaturę problemu, literaturę pomocniczą oraz materiały archiwalne.

Do literatury podstawowej należy zaliczyć akty prawne takie jak Konstytucja RP, ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP oraz rozporządzenia MON, które stanowią delegację ustawową poprzez precyzowanie (uszczegółowienie) zapisów zawartych w ustawie.

Zmiany organizacyjno – prawne ostatnich lat dobitnie wykazały, że nie wszystkie z nich wytrzymały próbę czasu, szczególnie okresu przemian ustrojowych. Analiza wymienionych dokumentów na tle rzeczywistych efektów ich funkcjonowania w ostatnich latach, również daje wiele dowodów na potrzebę ich doskonalenia, czego dowodem są częste aktualizację. Wynika to prawdopodobnie z tego, iż w przypadku gromadzenia zasobów kadr rezerwy praktyka zbyt mocno zdystansowała teorią.

Wymienione dokumenty mają jednak podstawowe znaczenie dla badania rozpatrywanego problemu, ponieważ właśnie przez pryzmat zawartych w nich norm należy wspomniany problem badać.

Drugą grupę stanowi literatura, która bezpośrednio zajmuje się gromadzeniem rezerw osobowych, w tym kadr rezerwy. Obejmuje ona wydawnictwa normatywne i pomocnicze zawierające opracowania precyzujące i rozszerzające założenia i organizację gromadzenia rezerw osobowych, a także wszelkiego rodzaju wytyczne, plany i sprawozdania dotyczące gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Do tej grupy należą:

— coroczne wytyczne specjalistyczne Szefa Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych – P1 SG WP w sprawie realizacji zadań określonych w „Dyrektywie Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności Sił Zbrojnych RP" w zakresie zarządzania zasobami osobowymi;

— coroczne wytyczne Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 SG WP w sprawie gromadzenia rezerw osobowych;

— instrukcje mobilizacyjne;

— plany powołania studentów i absolwentów szkół wyższych na przeszkolenie wojskowe w latach 2004 – 2008;

— bilans zasobów kadr rezerwy z lat 2002 – 2007;

— plany terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy;

— plany kursowego przeszkalania kadr rezerwy w latach 2002 – 2007;

— sprawozdania z realizacji planów kursowego przeszkalania kadr rezerwy w latach 2002 – 2007;

— decyzje budżetowe MON z lat 2002 – 2006.

W wyniku analizy tej grupy literatury poznałem miejsce i rolę kolejnych komórek organizacyjnych w procesie gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz interpretacje nałożonych na nie zadań i otrzymywanych efektów, a także przyjętych założeń do jego realizacji. Pozwoliły one dostrzec niedociągnięcia i zidentyfikować ich źródła i przyczyny.

Analiza instrukcji i wytycznych pokazała niespójność szczegółowych zadań nałożonych na komórki organizacyjne oraz brak korelacji podstawowych elementów zarządzania procesem gromadzenia zasobów kadr rezerwy, stosownie do zaistniałych potrzeb. Natomiast szczegółowa analiza planów gromadzenia oraz rzeczywistych potrzeb jest dowodem na funkcjonowanie w systemie zbyt sztywnych zasad nie przystających do zmieniającej się rzeczywistości.

Trzecia grupa obejmuje opracowania naukowe i publikacje z zakresu systematyki teorii mobilizacji oraz gromadzenia rezerw osobowych, a także materiały z dorocznych odpraw kadrowo – mobilizacyjnych, protokoły i notatki autora z ćwiczeń mobilizacyjnych, kontroli problemowych i nadzorów służbowych.

W odniesieniu do opracowań naukowych traktujących o systematyce i rozwoju teorii mobilizacji należy podkreślić niezmiernie kreatywną rolę J. Babuli

i J. Wojnarowskiego. Są oni twórcami współczesnej teorii mobilizacji oraz jej systematyki[22], według której gromadzenie zasobów kadr rezerwy mieści się w specjalności naukowej „szkolenie i gromadzenie zasobów rezerw osobowych". Elementy procesu zostały również przedstawione w innych opracowaniach naukowych[23], na podstawie, których autor poznał pogląd na miejsce procesu w systemie mobilizacji sił zbrojnych.

Należy jednak podkreślić, że pierwszą pracą badawczą, zawierającą elementy problematyki gromadzenia zasobów kadr rezerwy jest rozprawa doktorska B. Chlipały „Przygotowanie rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP". Autor tej dysertacji podjął próbę określenia sposobów usprawnienia funkcjonowania gromadzenia i przeszkalania rezerw oficerskich. Zaprezentowane wyniki badań są istotnym krokiem na drodze prowadzącej do doskonalenia systemu. Szczególnie cenna jest analiza historyczna i systematyka szkolenia rezerw oficerskich. Jednak wydaje się, że autor zbyt powierzchownie przeprowadził diagnozę funkcjonującego systemu gromadzenia i nie zidentyfikował zasadniczych czynników oddziałujących na system. Dlatego też, nakreślając kierunki doskonalenia autor nie mógł zaproponować rozwiązania, które eliminowałoby wpływ niekorzystnych czynników na proces gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Ponadto była opracowywana w innych realiach prawno –organizacyjnych.

Warto odnotować jeszcze przynajmniej dwie pozycje z zakresu gromadzenia rezerw osobowych. Pierwsza z nich to skrypt autorstwa E. Wolaka[24], w którym autor zwraca uwagę na mechanizmy procesu gromadzenia rezerw osobowych oraz poszczególne jego elementy. Trzecią pozycją jest opublikowany w „Myśli Wojskowej" artykuł G. Konkola „Przygotowanie i szkolenie rezerw osobowych na potrzeby WRiA"[25]. W artykule przedstawiono wyniki szczegółowej analizy ukompletowania jednostek WRiA oraz stanu nagromadzonych zasobów rezerw

---

[22] Zakres systematyki teorii i praktyki mobilizacji sił zbrojnych, rozprawa habilitacyjna. ASG, Zeszyty naukowe Nr 06/87, Warszawa 1987r..

[23] J. Wojnarowski: Rozwój teorii systemu mobilizacji i uzupełnienia sił zbrojnych, ASG, Warszawa 1985r; Prognoza rozwoju systemu mobilizacji i uzupełnienia sił zbrojnych na lata 1991-2015, ASG. Warszawa 1987r: Założenia systemu mobilizacji sił zbrojnych RP, AON, Warszawa 1993r; J. Babula: Kierunki rozwoju teorii mobilizacji, Myśl Wojskowa, nr 2/91, s. 15, System mobilizacyjny sił zbrojnych początku XXI w. Myśl Wojskowa nr 1/94 s. 18.

[24] E. Wolak, Terytorialne gromadzenie rezerw osobowych dla potrzeb mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych i uzupełniania strat w czasie wojny, ASG, Warszawa 1978r.

[25] G. Konkol, Przygotowanie i szkolenie rezerw osobowych na potrzeby WRiA. Myśl Wojskowa, nr 1/96.

osobowych i na tej podstawie wyciągnięto wnioski dotyczące planowania i organizacji gromadzenia rezerw osobowych, a w tym kadr rezerwy.

Niezmiernie ważnym źródłem wiedzy o stanie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy są protokoły z ćwiczeń mobilizacyjnych, notatki z nadzorów służbowych i kontroli problematyki kadrowo – mobilizacyjnej.

Wymienione materiały są bardzo cenne z tego względu, że stanowią jak gdyby wyniki badań interesującej autora problematyki. Są, bowiem odzwierciedleniem stanu nagromadzonych zasobów kadr rezerwy, najczęściej oglądanego przez pryzmat możliwości uzupełnienia jednostek wojskowych.

Czwarta grupa to materiały archiwalne obejmujące liczne akta, instrukcje i inne dokumenty. Materiały te zawierają istotne, choć niekompletne, informacje z zakresu szkolenia rezerw osobowych. Niewiele jest natomiast materiałów archiwalnych traktujących o gromadzeniu zasobów kadr rezerwy (rezerw oficerskich), w naszym rozumieniu tego pojęcia. Dlatego też trudno na ich podstawie skompletować obraz całego systemu, chociaż można wyciągnąć dość interesujące wnioski, które mogą być przydatne dla osiągnięcia celów rozprawy.

Reasumując można uznać, że literatura traktująca o problemach gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby sił zbrojnych (wojsk, jednostek wojskowych) jest dość bogata, a jednocześnie brak jest opracowań, które w sposób kompleksowy przedstawiałyby system gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej. „Zrozumieć współczesny świat może tylko ten, kto rozumie systemy w nim występujące. Otaczający nas świat jest, bowiem pełen systemów, wśród których wypadło nam żyć i działać. Rządzą się one swoistymi obiektywnymi prawami, które człowiek współczesny musi poznać, aby być świadomym podmiotem działania w tym świecie systemów. Widzenie i myślenie systemowe stało się, więc dzisiaj nie tylko modną rozrywką, lecz także życiową koniecznością”.[26]

Jednak mogą pozostawać wątpliwości, czym jest system a w jego strukturze podsystem, to należy przypomnieć słowa Geralda M. Weinbergera; „System to punkt widzenia – zrozumiały dla poety, natomiast przerażający dla pracownika nauki”.

---

[26] J. Konieczny, Inżynieria systemów działania, WNT, Warszawa 1983r., s. 11

# 2. SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI KADR REZERWY PODSTAWY TEORETYCZNE I PRAWNE.

## 2.1. Istota i zakres zarządzania zasobami ludzkimi

Aby zdefiniować, na czym polega zarządzanie zasobami ludzkimi, należy określić, czym jest samo zarządzanie. Można uznać, że jest nim proces formułowania celów i wykorzystanie zasobów, jakimi dysponuje organizacja, aby je osiągnąć. Zasoby te to posiadany kapitał, baza materiałowa, źródła informacji oraz ludzie ze swoimi umiejętnościami, zdolnościami i kwalifikacjami oraz z motywacją do działania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, w opinii znawców tematu, jest uwarunkowane czynnikami ekonomicznymi, politycznymi, prawnymi, technicznymi oraz społecznymi i kulturowymi, tym niemniej „do uniwersalnych cech wyróżniających koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi spośród innych, wcześniejszych ujęć funkcji personalnej zaliczyć należy:

- traktowanie ludzi jako cennego zasobu organizacji, który należy rozwijać,
- strategiczną orientację wyrażającą się w integracji celów i polityki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji,
- kształtowanie kultury organizacji będącej podłożem rozwiązywania spraw personalnych,
- rozwijanie partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- decentralizację decyzji personalnych poprzez przekazywanie większych uprawnień menadżerom liniowym, indywidualizację stosunków pracy.[27]

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma trzy wymiary: funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. Ich cechy charakterystyczne to:

- wymiar funkcjonalny – to ciąg czynności lub funkcji, które są niezbędne do realizacji celów wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi,
- wymiar instytucjonalny – to podmioty działające w ramach organizacji, które są uprawnione do podejmowania decyzji personalnych oraz określenia charakteru powiązań między osobą nadrzędną a podwładnymi,
- wymiar instrumentalny – to narzędzia i techniki wykorzystywane do realizacji

---

[27] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi - zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998r., s. 27.

określonych powyżej funkcji potrzebnych do zarządzania zasobami ludzkimi.

W konsekwencji opracowywania teoretycznego zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi powstało wiele definicji, które wzajemnie się wzbogacają i zwracają uwagę na coraz to nowe elementy i różne określenia dotyczące tego samego pojęcia. Obecnie w definiowaniu omawianego zagadnienia pojawiają się określenia tj.: zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie kadrami, zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie personelem, a przede wszystkim zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zdaniem A. Sajkiewicz zarządzanie zasobami pracy „to decyzje kierownicze i poczynania służby personalnej skoncentrowane na metodach i narzędziach oddziaływania na pracowników tak, aby realizowali oni efektywnie i terminowo cele firmy. Oddziaływanie to uwzględnia również potrzebę kształtowania kreatywnych postaw i zachowań".[28]

Z kolei T. Listwan w definiowaniu omawianego zagadnienia przede wszystkim zwraca uwagę na człowieka. I tak jego zdaniem: „Przez zarządzanie kadrami rozumie się zbiór działań dotyczących człowieka w firmie, a zmierzających do osiągnięcia jej celów i rozwoju (zaspokajania potrzeb) pracowników".[29]

Natomiast zdaniem innego polskiego teoretyka M. Kostery: „Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji polega na planowym i celowym doborze poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na ich dopasowaniu do siebie i do strategii organizacji".[30]

Cytowany już A. Pocztowski proces zarządzania zasobami ludzkimi w ogólnym rozumieniu definiuje nieco szerzej i traktuje go jako „podstawową kategorię w organizacji, obejmującą ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem odnoszącym się do zapewnienia mu w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze

---

[28] A. Sajkiewicz, Czynniki sprawcie zarządzania zasobami pracy, [w:] Zarządzanie zasobami pracy — strategie i instrumentarium, M. Juchnowicz (red.), „Monografie i Opracowania", nr 416, IFGN, SGH, Warszawa 1996r., s. 8.

[29] T. Listwan, Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych, „Przegląd Organizacji 1993", nr 3, s. 23.

[30] M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994r., s. 31.

ilościowym i jakościowym oraz do efektywnego ich spożytkowania w procesie pracy zgodnie z misją i celem nadrzędnym przedsiębiorstwa".[31]

Zdaniem cytowanego autora zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem, w którego skład wchodzą specyficzne funkcje będące konsekwencją jego głównych i szczegółowych celów. Te funkcje to analiza zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i derekrutacja personelu, kierowanie pracą, wynagradzanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy oraz kontrolowanie personelu.

Wszystkie wymienione funkcje mają szczegółowo określone cele, które jednak w całokształcie można określić jako działania zmierzające do osiągnięcia maksymalnej wydajności organizacji oraz do prawidłowego gospodarowania potencjałem ludzkim.

Współcześnie uważa się, że wyniki finansowe, a co za tym idzie - osiągana przez firmy pozycja na rynku, są uzależnione od sposobu wykorzystania najważniejszego potencjału, jakim są ludzie w niej zatrudnieni. To ogół zatrudnionych w firmie pracowników decyduje, w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe jej zasoby.

Zdaniem teoretyków zarządzanie zasobami ludzkimi jest umiejętnością trudną, zupełnie odmienną od umiejętności technicznych i technologicznych, gdyż kierowanie ludźmi jest procesem, który można porównać do gry z inteligentnym partnerem lub przeciwnikiem.

Można, zatem przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi to „proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji".[32]

Zdaniem innych autorów: „termin zarządzania zasobami ludzkimi rozumieć należy jako strategiczną koncepcję traktującą ten zasób organizacji, jakim są jej pracownicy w sposób podmiotowy - uwzględniając ich potrzeby, oczekiwania oraz optymalnie wykorzystując ów zasób w odpowiednim miejscu i czasie, zarówno pod

---

[31] A. Pocztowski, Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Monografie, Kraków 1993r., s. 20.
[32] Tamże, s. 28.

względem ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami, a także misją organizacji".[33]

Analizując definiowanie zarządzania zasobami ludzkimi proponowane przez zachodnich teoretyków, należy zwrócić uwagę na wypowiedź A. Armstronga. Według niego jest to: „Strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności".[34]

W swoich rozważaniach A. Armstrong eksponuje cele zarządzania zasobami ludzkimi, do których zalicza:

- umożliwianie kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu,
- wykorzystywanie w pełni możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób,
- podsycanie zaangażowania pracowników w pracę poprzez ścisłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę jakości całej organizacji,
- spajanie i integrowanie zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacnianie odpowiedniej kultury lub – gdy zachodzi taka potrzeba - czuwanie nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian,
- opracowywanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudniania, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy,
- stwarzanie takich warunków pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności,
- stwarzanie takich warunków, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz

---

[33] L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie - teoria i praktyka, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000r., s. 25

[34] M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996r., s. 9.

jakość totalna będą się mogły w pełni rozwinąć,

– podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach tzw. organizacji zdolnej do adaptacji, a zarazem po to, aby wciąż dążyć do doskonałości".[35]

Miarą oceny konkretnej metody zarządzania jest jej skuteczność w czterech podstawowych funkcjach zarządzania: wytyczanie celów, organizowanie, motywowanie i kontrola[36]. Trudno byłoby mówić o jednej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Wychodząc od aktualnego stanu literatury fachowej, można wskazać na występowanie kilku różniących się między sobą modelowych ujęć zarządzania zasobami ludzkimi.

Reprezentacyjne dla amerykańskiej literatury przedmiotu są modele Michigan i harwardzki. Nazwa modelu Michigan pochodzi od nazwy uniwersytetu, z którego wywodzi się grupa badaczy, którzy go stworzyli. Jego cechą charakterystyczną jest przyznanie nadrzędnej roli w funkcjonowaniu organizacji strategii, zaś struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi są przede wszystkim elementami integrującymi wynikającymi ze strategii organizacji. Wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, które poprzez wzajemne połączenie tworzą proces definiowany jako instrument wzbogacający strategię organizacji, a nie jej tworzenia. Wspomniane funkcje to dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie pracowników oraz rozwój pracowników. Model ten spotkał się z dużą krytyką środowiska teoretyków amerykańskich z uwagi na to, że czynnikowi ludzkiemu nadano drugorzędne znaczenie.

W modelu harwardzkim, opracowanym w Harvard Business School, wyróżniono cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi: partycypacja pracowników, ruchliwość pracownicza (przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie), systemy nagradzania (bodźce, płace, udziały), organizacja pracy (strukturyzacja pracy).

W modelu tym zwrócono uwagę na to, że decyzje, które dotyczą sfery zarządzania zasobami ludzkimi, skutkują w sposób bezpośredni (produkcyjność, zaangażowanie, współpraca) i pośredni (zadowolenie, efektywność organizacji, dobrobyt). Za główny cel zarządzania zasobami ludzkimi według omawianego modelu

---

[35] Tamże, s. 17 – 18.

[36] J. Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie I, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1995r., s. 31.

przyjmuje się koordynację czterech wymienionych obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji. Autorzy modelu wymieniają trzy warianty zadania istotne w regulowaniu relacji społecznych, które stoją przed organizacją, i określają je jako: biurokratyczny - pracownik jest traktowany jako podwładny, rynek - pracownik traktowany jest jako pracobiorca, klan - pracownik jest traktowany jako członek organizacji.

Można, zatem uogólnić, że przeciętny pracownik jest podwładnym uczestniczącym w procesie produkcji, ale jest także postrzegany jako dość istotna część składowa organizacji lub przedsiębiorstwa.

Omówione powyżej dwa główne modele zarządzania zasobami ludzkimi dały początek i wyznaczyły kierunki dalszych badań w tej dziedzinie nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również w innych krajach. Autorzy zajmujący się tą sferą zarządzania w poszczególnych krajach starają się uwzględniać istniejącą w nich sytuację gospodarczą, tradycje i doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej, uwarunkowania kulturowe oraz specyfikę określania podobnych lub tych samych problemów w różnych językach.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi podkreśla się po pierwsze - zaangażowanie kierownictwa; po drugie - przyjęcie podejścia strategicznego; po trzecie - zapewnienie wzrostu wartości pracowników poprzez ich rozwój i ocenę działalności; i po czwarte - uzyskanie pełnego zaangażowania pracowników w realizację zadań wyznaczonych przez firmę[37].

Pojawienie się wielu nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi spowodowało podjęcie próby nowego ich podziału. Rozróżnienia między „twardą" i „miękką" wersją w zarządzaniu zasobami ludzkimi dokonał J. Storey.

W wersji „twardej" uwypukla on aspekty: „ilościowy, kalkulacyjny oraz ekonomiczny w zarządzaniu kadrami i podkreśla, że powinno ono przebiegać w tak „naturalny" sposób, jakby dotyczyło każdego innego czynnika ekonomicznego". Strategie zarządzania zasobami ludzkimi w wersji „twardej" mają na celu lepsze wykorzystanie pracownika oraz zakładają zaakceptowanie przez niego zbieżności jego interesów z interesami firmy. Wymagania rekrutacyjne służą selekcji i promocji tych osób, które najlepiej „wpisują" się w obowiązujący model zachowania, czyli kulturę.

---

[37] M. Armstrong, *Zarządzanie* ..., Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000r., s. 15.

W swej ekstremalnej postaci zarządzanie zasobami ludzkimi będzie celowo spychać związki zawodowe na margines, częstokroć zupełnie je ignorując. Pracownicy będą włączani w działania na rzecz podniesienia jakości pracy i wydajności, lecz jest mało prawdopodobne, by mieli także udział w podejmowaniu decyzji. Tak rozumiana wersja „twarda" podkreśla kierowniczy aspekt zarządzania zasobami ludzkimi.

W wersji „miękkiej" z kolei kładzie się nacisk na komunikowanie, motywację i przywództwo. Zwolennicy tej wersji zarządzania zasobami ludzkimi twierdzą, że pracownicy nie mogą być traktowani po prostu jako jeszcze jeden ze środków nietrwałych, gdyż - co ich odróżnia - potrafią czuć i reagować. Zdecydowana większość działań ma, zatem na celu zdobycie oddania ludzi poprzez informowanie ich o misji, wyznawanych wartościach, celach, planach i kondycji finansowej firmy. Inny sposób oddziaływania na pracowników, to zaangażowanie ich w organizację pracy oraz podzielenie ich na samokierujące się zespoły. Dominuje tu spojrzenie pluralistyczne, które przyjmuje, że potrzeby pracowników nie zawsze są zgodne z potrzebami zakładu, w związku, z czym podejmowane są starania, by zachować między nimi daleko idącą równowagę. Jeśli w zakładzie istnieją związki zawodowe, dostrzega się ich znaczenie jako reprezentanta zbiorowych interesów pracowników, przy jednoczesnym zachowaniu sobie prawa do bezpośredniego komunikowania z poszczególnymi pracownikami[38].

W literaturze przedmiotu autorzy dokonują podziału zarządzani na szereg metod i technik. Jest to proces dynamiczny ulegający częstym zmianom pod wpływem zmian w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji.

Według J. D. Antoszkiewicza konsekwencją umiejętnego wyboru właściwej metody zarządzania zasobami ludzkimi jest osiągnięcie sukcesu w sposób możliwie najprostszy, odpowiednio dobrany do środowiska, społeczności zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a także bieżących wymagań i uwarunkowań[39].

Z przedstawionych rozważań wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi czyni przedmiotem swojego oddziaływania „zasoby ludzkie" w organizacji. Aktywizuje je i rozwija biorąc pod uwagę projektowanie nowych strategii, struktur i kultur

---

[38] Tamże, dz. cyt., s. 33.

[39] J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie-skuteczne zarządzanie firmą*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001r., s. 10

tzn. przygotowanie koniecznych do rozwoju i sukcesu zmian organizacyjnych. Wymaga to strategicznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje decyzje o podstawowym i dalekosiężnym znaczeniu dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, wpływające na wzajemne relacje menedżmentu i personelu. Zasadnicza różnica polega na tym, że zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza wyzwanie dla menedżerów; strategiczne działanie w tym obszarze winno być opracowywane, realizowane i kontrolowane przez cały menedżment w celu promocji przedsiębiorstwa; zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zintegrowaną działalność generalnego i liniowego menedżmentu, a zarządzanie personelem stanowi podstawowe zadanie menedżerów liniowych[40].

Przedstawione koncepcje i stosowane metody w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie wyczerpują problematyki, lecz wskazują na rozległość obszaru tej dziedziny. Dynamiczny rozwój: społeczeństw, myśli technicznej, środków produkcji, permanentnie zmieniające się uwarunkowania w naszym otoczeniu oraz potrzeby ludzkie, determinują stały rozwój teorii i praktyki dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi. Z dnia na dzień powstają nowe koncepcje oraz metody w zarządzaniu zasobami ludzkimi uwzględniające najnowsze osiągnięcia nauki, zapewniające realizację kolejnych złożonych celów i planów przez organizacje i przedsiębiorstwa.

## 2.2. Rola, miejsce i zadania systemu zarządzania zasobami kadr rezerwy na potrzeby SZ RP.

Badania systemowe stanowią obecnie bardzo rozległy i wielce zróżnicowany obszar współczesnych badań naukowych o niejednym źródle. Pewnych trudności nadal nastręcza jednoznaczne określenie jednego, głównego źródła owych systemowych inspiracji zwłaszcza, że koncepcje holistyczno-systemowe pojawiły się w różnych dyscyplinach naukowych w różnym czasie. Pojawiały się, niekiedy łączyły bądź „przecinały", by stać się wyrazem racjonalistycznej postawy wobec złożonej, dynamicznej rzeczywistości przyrodniczej, technicznej i społecznej[41].

---

[40] Tamże, dz. cyt., s. 35-36.
[41] J. Wojnarowski, Zarządzanie systemem mobilizacyjnym SZ RP, Warszawa 2004r., s. 8

Dowolna organizacja jest systemem, którego elementy (podsystemy) współprzyczyniają się do powodzenia całości. Oznacza to, że organizacja jest systemem celowym, czyli posiada zdolności: formułowania celu działania i antycypacji stanów prowadzących do osiągnięcia celu; dysponowania potencjałem (zasobami) niezbędnymi do osiągnięcia zamierzonego celu; wykorzystania określonego potencjału w celu adaptacji do zmian w otoczeniu; rozwoju, tj. dokonywania zmian strukturalnych i funkcjonalnych będących odpowiedzią na wyzwania otoczenia. To z kolei, skłania do podkreślenia oczywistego faktu, że organizacje są systemami społecznymi, a więc ich podstawowym czynnikiem sprawczym wszelkich działań organizacyjnych są ludzie; oni też stanowią główne zasoby organizacyjne, wiedzę i wartości.

Ludzie w organizacji urzeczywistniają reprezentowane wartości w określonych strukturach, za pomocą określonych zasobów, realizując funkcje i procesy. Aby jednak poszczególne elementy (podsystemy) organizacji „współprzyczyniały się do powodzenia całości" – muszą być sprawnie zarządzane.

Złożoność i wzajemna zależność realizowanych przedsięwzięć w ramach zarządzania (w tym zarządzania zasobami ludzkimi) spowodował jej dalszy dynamiczny rozwój. W literaturze przedmiotu podejmowane są próby podejścia systemowego do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. M. Armstrong wskazuje, że procedury zarządzania zasobami ludzkimi wyznaczają sposoby podejmowania przez kadrę kierowniczą lub przez poszczególnych menadżerów (organizatorów działań na szczeblach pośrednich) działań dotyczących pracowników.

Przedmiotem oddziaływań w ZZL są „zasoby ludzkie" w organizacji traktowane jako kapitał społeczny. Aktywizuje je i rozwija biorąc pod uwagę projektowanie nowych strategii, struktur, kultury, czyli przygotowywanie koniecznych do rozwoju i sukcesu zmian organizacyjnych. Wymaga to strategicznego i systemowego ujęcia ZZL. Model takiego systemu przedstawia *załącznik 2.* Wynika z niego nadrzędna rola poprawnych relacji organizacji z otoczeniem dla właściwej realizacji funkcji personalnej, co wyraża się w strategii i polityce firmy. Podkreślone jest także znaczenie wzajemnych związków, występujących miedzy systemem finansowym, marketingowym i operacyjnym firmy a jej systemem kadrowym (ZZL).

Według E. Mastyk – Musiał funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, możemy podzielić go na trzy etapy działań: planowanie, wdrożenie i ocena wyników[42]. Dotyczą one generalnie takich procesów jak: zdobywanie (przyciąganie) pracowników dla firmy, ich zatrzymywanie w organizacji i skłanianie do wydajnej pracy oraz rozstawanie się z pracownikami w miarę wprowadzania zmian w sposobach funkcjonowania firmy (np. rekonwersja zawodowa, odchudzanie organizacji czy planowane zmniejszanie zatrudnienia). Strategiczny charakter zarządzania zasobami ludzkimi wyraża się zwłaszcza w przygotowywanych i wdrażanych programach rozwoju potencjału społecznego firmy. A. Pocztowski twierdzi, że „strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiąganie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej[43]. W wielu przypadkach strategie zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć charakter fragmentaryczny, odnoszący się do poszczególnych funkcji, bądź też tworzone według innych kryteriów.

Działania realizowane w ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi można opisać jako proces następujących po sobie wielu wzajemnie powiązanych czynności rozłożonych w czasie i przypisanych do różnych struktur organizacji. Składają się na nie:

- analiza potrzeb kadrowych organizacji z punktu widzenia strategii firmy i stanowisk pracy niezbędnych do realizacji zadań,
- planowanie zatrudnienia,
- rekrutacja,
- selekcja pracowników (dobór),
- ocenianie pracowników,
- doskonalenie pracowników,
- wynagradzanie pracowników poprzedzone wartościowaniem pracy,
- tworzenie warunków pracy, ochrona i reprezentacja,

---

[42] E. Mastyk – Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna wydawnictwa Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000r., s. 18

[43] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie* ..., s. 60.

- doskonalenie organizacji i harmonizowanie działań kadrowych z zachodzącymi w organizacji i jej otoczeniu zmianami.

Czynności te i ich powiązania przedstawiono w *załączniku 3.*

A. Pocztowski przedstawiając system zarządzania zasobami ludzkimi wychodzi z założenia, że w każdej organizacji da się określić potrzeby, które są zaspokajane właśnie przez usługi będące wynikiem procesów personalnych, co przedstawia *załącznik 4.* W modelu ujęto tę kwestię w postaci tworzenia wartości dla akcjonariuszy, klientów oraz pracowników. Zdolność systemu zarządzania zasobami ludzkimi do tworzenia wspomnianych wartości staje się w tym układzie podstawą do oceny jego efektywności. W ujęciu modelowym system zarządzania zasobami ludzkimi składa się z trzech głównych składników, a mianowicie: ze strategii personalnej, która stanowi integralną cześć strategii organizacji, z procesów personalnych zintegrowanych z podstawowymi procesami biznesowymi oraz z narzędzi stosowanych w rozwiązywaniu poszczególnych kwestii personalnych. W centrum wzajemnych powiązań tych trzech składników znajdują się aktorzy działający w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności menedżerowie operacyjni i menedżerowie ds. zasobów ludzkich, których kompetencje i zaangażowanie wpływają na efektywność pozostałych składników systemu. Sposób ich wyodrębnienia, wzajemne powiązania oraz funkcjonowanie są uwarunkowane czynnikami wewnętrzni i zewnętrznymi.

Ricky W. Griffin analizując zarządzanie jako system identyfikuje cztery podstawowe elementy: nakłady, procesy transformacji, wyniki i sprzężenie zwrotne. Pierwszy element – nakłady składa się z zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych i informatycznych pobieranych przez organizację z otoczenia. Poprzez procesy techniczne i kierownicze nakłady są przetwarzane w wyniki. Wyniki obejmują produkty, usługi (materialne i niematerialne) albo i jedno, i drugie, zyski, straty, zachowania pracownicze i informacje. Wreszcie – otoczenie reaguje na te wyniki sprzężeniem zwrotnym skierowanym na system. Zarządzanie jako system przedstawia *załącznik 5.* System to wzajemne powiązane zespoły elementów funkcjonujące jako całość Spojrzenie systemowe na zarządzanie zasobami osobowymi akcentuje również znaczenie podsystemów – systemów w ramach szerszego systemu.

Podejście systemowe do zarządzania zasobami ludzkimi prezentuj także profesor Witold Kieżun. Według autora podejście takie do zarządzania określa dynamikę działania organizacji gospodarczej. W rozważaniach nad zarządzaniem autor posługuję się terminologią zapożyczoną z ogólnej teorii systemów, prakseologii (nauki o sprawnym działu) cybernetyki oraz ekonomii. Przed wyjaśnieniem podejścia systemowego zarządzania zasobami ludzkimi należałoby wyjaśnić dwa podstawowe pojęcia, którymi są system oraz organizacja. Organizacja nie jest pojęciem jednoznacznym. Już pobieżna analiza wskazuje na jej trzy różne znaczenia. Gdy mówimy: „Szkoła Główna Handlowa jest organizacją", używamy tego określenia w sensie rzeczowym, w tym sensie organizacją jest każde przedsiębiorstwo. Charakteryzujemy w ten sposób pewną wyodrębnioną całość, mającą określone cele.

Gdy mówimy: „należy zapewnić organizację zebrania", myślimy o czynności organizowania, a więc ustalenia, co będzie jego tematem, kto weźmie w nim udział, gdzie i kiedy się odbędzie itd. Natomiast, gdy mówimy z uznaniem: „o, w tym przedsiębiorstwie to jest organizacja" to ten termin nie oznacza rzeczy, a więc samej instytucji, lecz pewną jej cechę, mianowicie tę, że wszystkie jej części działają sprawnie i w skoordynowany sposób. Dlatego też to znaczenie nazywamy atrybutowym.

Mamy, więc trzy znaczenia pojęcia organizacji: rzeczowe, czynnościowe i atrybutowe. Jest rzeczą oczywistą, że rzeczowe znaczenie organizacji jest bliskie znaczeniu atrybutowemu, ponieważ jak stwierdził Zieleniewski „tylko taką rzecz złożoną nazwiemy organizacją (...), o której gdy ją rozpatrujemy pod względem stosunku jej własnych elementów do niej, jako do całości możemy powiedzieć, że przysługuje jej owa specjalna cecha, iż wszystkie jej składniki (w zasadzie) przyczyniają się do powodzenia całości"[44].

Może jednak powstać sytuacja, w której w organizacji, w sensie rzeczowym, nie będzie dobrej organizacji w sensie atrybutowym, a więc poszczególne części nie będą dostatecznie przyczyniały się do osiągnięcia celu całej organizacji. Możemy wówczas powiedzieć, że „w tej organizacji (w sensie rzeczowym) jest słaba organizacja (w sensie atrybutowym)". Wynika z tego, że cecha (atrybut) organizacji daje się stopniować, jej części mogą bardziej lub mniej przyczyniać się do powodzenia

---

[44] J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Wydanie PWN, Warszawa 1968r., s. 51

całości. Możemy, więc mówić o procesach usprawnienia organizacji, optymalizacji organizacji itp.

Organizacja jest systemem koherentnym (spójnym), to znaczy takim, w którym zmiana jakiegokolwiek elementu pociąga za sobą zmiany w pozostałych elementach. Pojęcie koherentności jest pojęciem dającym się stopniować, brak koherentności określamy mianem niezależności. System (organizacja) nie może być w pełni niezależny, bo wówczas przestałby być systemem, możemy, więc mówić jedynie o stopniu niezależności w systemie.

Jeśli chodzi o pojęcie systemu, to definicje jego są różnorodne. Wszystkie one wskazują jednak na występowanie pewnego wspólnego obszaru intuicji. Dlatego też Kieżun przyjmuję tu własną definicję, traktując ją jako pewną konwencję. System jest to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje.

Zarządzanie jest zarówno systemem techniczno – ekonomicznym jak i systemem społecznym funkcjonującym w określonym środowisku w warunkach gospodarki rynkowej. A zatem aby organizacja działała sprawnie, muszą być rozwiązywane problemy dotyczące otoczenia zewnętrznego (kontekstu zewnętrznego) i struktury wewnętrznej.

Autorzy w swych rozważaniach analizują zarządzanie zasobami osobowymi jako złożony system, który tworzy całość podkreślając jego główne elementy (skład) zbiór relacji, jakie istnieją między tymi elementami (struktura). Podczas analizy definicji zarządzania nasuwa się wniosek, iż zarządzanie w swej istocie jest procesem tworzenia, a następnie przekształcania organizacji w coraz sprawniej i skuteczniej działający system. Chcąc przedstawić rolę, miejsce i zadania systemu zarządzania zasobami kadr rezerwy dla potrzeb armii profesjonalnej niezbędne jest umiejscowienie zarządzania w systemie mobilizacyjnym sił zbrojnych. Z usytuowania zarządzania w systemie mobilizacyjnym wynika jego przeznaczenie oraz zadania, jakie musi spełnić na potrzeby armii profesjonalnej.

Według profesora Wojnarowskiego system mobilizacyjny sił zbrojnych definiujemy jest jako – uporządkowany wewnętrznie układ elementów, założeń, cech

oraz zasad i norm regulujących jego funkcjonowanie w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

System mobilizacyjny jest niezwykle złożonym mechanizmem, który powinien zapewnić utrzymanie stałej gotowości do powołania i włączenia żołnierzy rezerwy, środków transportowych, maszyn i urządzeń oraz środków logistycznych, do struktur organizacyjnych jednostek wojskowych sił zbrojnych, tworzonych na czas wojny. Wszystko to będzie się odbywało w sytuacjach narastającego kryzysu polityczno-wojskowego[45]. Działanie w zaistniałych warunkach może powodować wystąpienie zakłóceń powodowanych oddziaływaniem sił ludzkich i ekologicznych. Dlatego też system mobilizacyjny sił zbrojnych powinien charakteryzować się:

- dokładnym planowaniem i organizacją uwzględniającą wszelkie możliwe uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne (militarne, społeczne, ekonomiczne i ekologiczne);
- stałą gotowością do zarządzenia i uruchomienia mobilizacji w dowolnych warunkach;
- dużą elastycznością oznaczającą możliwość zastosowania różnych sposobów przeprowadzenia mobilizacji;
- dobrze zorganizowanym mechanizmem kierowania i współdziałania jednostek organizacyjnych (osób) uczestniczących w procesie mobilizacyjnego rozwijania;
- wszechstronnym zabezpieczeniem jednostek wojskowych mobilizacyjnie rozwijanych.

Jak z tego wynika, kryteria stawiane przed systemem mobilizacyjnym są bardzo wysokie i dotyczą trzech zasadniczych sfer działania: organizacyjno-wykonawczej, jakościowej i ilościowej, realizowanych przedsięwzięć.

Całość tych zagadnień mieści się w pojęciu zasadniczych problemów tworzących system mobilizacyjny sił zbrojnych (*załącznik 6*):

1) Planowanie mobilizacyjne w siłach zbrojnych.
2) Zarządzanie zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne.
3) Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych.
4) Zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych.

---

[45] J. Wojnarowski, Zarządzanie systemem mobilizacyjnym SZ, Warszawa 2003r., s. 35

5) Uzupełnianie strat sił zbrojnych w toku prowadzonych działań.

Zarządzanie rezerwami osobowymi jest zasadniczym etapem procesu zabezpieczenia mobilizacji sił zbrojnych. Celem tego procesu jest uzupełnienie sił zbrojnych w czasie mobilizacji i wojny żołnierzami rezerwy posiadającymi kwalifikacje odpowiednie do potrzeb[46]. Zarządzanie stanowi ważny element w systemie mobilizacyjnym gdyż dostarcza kapitał ludzki – żołnierzy rezerwy, który przyczynia się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów. Zadania systemu zarządzania zasobami kadr rezerwy są związane z potrzebami mobilizacyjnymi, kryzysowymi i wojennymi sił zbrojnych RP. Zarządzanie zasobami kadr rezerwy decyduje w dużym stopniu o skuteczności i sprawności systemu mobilizacyjnego. W obecnych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych zarządzanie dostarcza właściwie zaplanowane i przygotowane zasoby kadr rezerwy na potrzeby mobilizacyjne, wojenne i kryzysowe.

Zadanie to realizowane jest poprzez szereg następujących czynności, wzajemnie przeplatających się:

- systematyczne analizowanie potrzeb mobilizacyjnych i możliwości uzupełnienia jednostek wojskowych;
- systematyczne analizowanie stanu i jakości mobilizacyjnego uzupełnienia jednostek wojskowych;
- planowanie pokojowego uzupełnienia zsynchronizowanego z potrzebami mobilizacyjnymi;
- planowanie rotacji żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych;
- typowanie i kierowanie absolwentów wyższych uczelni cywilnych na przeszkolenie wojskowe;
- szkolenie żołnierzy rezerwy w deficytowych specjalnościach wojskowych w ramach ćwiczeń wojskowych;
- wszechstronne zabezpieczenie procesu (stwarzania warunków prawnych, finansowych i innych);
- analiza skuteczności funkcjonowania systemu przez wprowadzanie korekt, modyfikacji, usprawnień do tego procesu.

---

[46] J. Wojnarowski, Zarządzanie systemem mobilizacyjnym SZ, Warszawa 2004r., s. 25

Efektywne kierowanie systemem obronnym państwa wymaga nowoczesnego systemu zarządzania zasobami osobowymi (*załącznik 7*). Rozwiązania w tym zakresie w warunkach Polski uzależnione są od: ustroju i systemu prawnego państwa, uwarunkowań wewnętrznych, zobowiązań sojuszniczych Polski oraz uwarunkowań zewnętrznych. Elementami systemu zarządzania zasobami osobowymi w siłach zbrojnych RP są (*załącznik 8*):

- podsystem pozyskiwania zasobów rezerw osobowych na potrzeby obronne, w tym zwłaszcza Sił Zbrojnych;
- podsystem wielokryterialnej analizy oraz oceny potrzeb i wykorzystania zasobów osobowych;
- podsystem prognozowania, planowania i programowania rozwoju zasobów osobowych (w tym ich kształcenia);
- podsystem optymalizacji doboru żołnierzy rezerwy do określonych stanowisk w jednostkach i instytucjach wojskowych.

### 2.3. Uwarunkowania organizacyjno – prawne podsystemu gromadzenia kadr rezerwy SZ RP.

Gromadzenie rezerw osobowych jest to ogół przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych, zapewniających przygotowanie odpowiedniej liczby wyszkolonych żołnierzy rezerwy, niezbędnych na uzupełnienie mobilizacyjnie rozwijanych jednostek wojskowych oraz na potrzeby wojenne Sił Zbrojnych RP.

Gromadzenie żołnierzy rezerwy realizowane jest przez właściwe organy dowodzenia (kierowania) Sił Zbrojnych RP oraz terenowe organy administracji wojskowej, co przedstawia *załącznik 9.*

Celem terytorialnego gromadzenie oficerów i podoficerów rezerwy jest:

- przygotowanie niezbędnej liczby żołnierzy rezerwy, w specjalnościach odpowiadających aktualnym i perspektywicznym potrzebom mobilizacyjnym, w rejonach gwarantujących terminowe uzupełnienie mobilizacyjnie rozwijanych jednostek wojskowych;
- nagromadzenie odpowiedniej liczby rezerw osobowych na potrzeby wojennego uzupełniania Sił Zbrojnych;

- przygotowanie określonych specjalistów wojskowych do działań na wypadek kryzysu, w tym do udziału w zwalczaniu klęsk żywiołowych i likwidacji ich skutków.

W planowaniu przedsięwzięć związanych z terytorialnym[47] gromadzeniem żołnierzy rezerwy funkcję koordynacyjną sprawują:

a) Generalny Zarząd Zasobów Osobowych – P1 w zakresie zapewnienia ścisłej współpracy pomiędzy właściwymi komórkami sztabów RSZ;
b) Dowództwo Wojsk Lądowych w zakresie zapewnienia ścisłej współpracy pomiędzy okręgami wojskowymi oraz dowódcami jednostek wojskowych bezpośrednio podległych dowódcy WLąd., w tym centrami (ośrodkami) szkolenia;
c) Dowództwa pozostałych RSZ w zakresie zapewnienia ścisłej współpracy pomiędzy podległymi jednostkami wojskowymi, w tym centrami (ośrodkami) szkolenia a właściwymi terenowymi organami administracji wojskowej poprzez okręgi wojskowe;
d) Okręgi wojskowe w zakresie zapewnienia ścisłej współpracy pomiędzy WSzW oraz podległymi jednostkami wojskowymi.

Z algorytmu planowania wynikają zadania dla poszczególnych szczebli dowodzenia i kierowania związane z terytorialnym gromadzeniem żołnierzy rezerwy.

Głównym koordynatorem i decydentem w podsystemie gromadzenia kadr rezerwy jest Sztab Generalny WP (Zarząd Organizacji i Uzupełnień– P1), który ustala założenia i zasady oraz sprawuje funkcję głównego koordynatora w zakresie planowania i organizacyjnego przygotowania poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych do realizacji przedsięwzięć związanych z terytorialnym gromadzeniem rezerw osobowych. Zarząd Organizacji i Uzupełnień - P1 jest właściwy w sprawach organizacji i uzupełnień Sił Zbrojnych, a w szczególności w zakresie opracowywania projektów zarządzeń (decyzji) organizacyjnych Ministra i dokumentów etatowych dla komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych, aktów prawnych regulujących powszechny obowiązek obrony i działalność organizacyjno-kompetencyjną w resorcie, planowania uzupełnień pokojowych i mobilizacyjnych, funkcjonowania terenowych organów administracji wojskowej oraz administrowania zasobami osobowymi

[47] Na obszarze administrowanym przez macierzysty wojewódzki sztab wojskowy

i rzeczowymi, a także realizacji kompetencji kadrowych i dyscyplinarnych Szefa SG WP[48]. Do zakresu zadań Zarządu należy w szczególności:

1) opracowywanie dokumentów normujących działalność organizacyjną i kompetencyjną w resorcie oraz dokumentów kompetencyjnych nadawanych przez Ministra i Szefa SG WP;
2) opracowywanie planów zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych oraz meldunków o stanie bojowym Sił Zbrojnych;
3) opracowywanie projektów zarządzeń (decyzji) organizacyjnych Ministra oraz opracowywanie, ewidencjonowanie, dystrybucja i uaktualnianie dokumentów etatowych dla komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych;
4) przygotowanie propozycji aktów prawnych dotyczących powszechnego obowiązku obrony;
5) prowadzenie ewidencji oficerów i podoficerów rezerwy oraz planowanie mobilizacyjnego uzupełniania komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oficerami, podchorążymi i podoficerami rezerwy, a także przygotowanie decyzji o nadaniu przydziałów mobilizacyjnych i prowadzenie mobilizacyjnych obsad personalnych stanowisk służbowych będących w kompetencji Ministra, Szefa SG WP oraz Dyrektora Departamentu Kadr;
6) programowanie wykorzystania zasobów osobowych i rzeczowych dla potrzeb mobilizacyjnego uzupełniania Sił Zbrojnych;
7) wypracowywanie koncepcji uzupełniania Sił Zbrojnych oraz założeń i sposobów uzupełniania jednostek wojskowych poborowymi, żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, a także żołnierzami rezerwy;
8) administrowanie systemem ewidencji wojskowej dotyczącej żołnierzy służby zasadniczej i żołnierzy rezerwy oraz określanie zasad funkcjonowania i terytorialnego zasięgu działania terenowych organów administracji wojskowej;
9) realizacja spraw personalnych i dyscyplinarnych pozostających w kompetencji Szefa SG WP.

---

[48] Zarządzenie Nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 listopada 2006 roku w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej.

Do zadań Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 w zakresie gromadzenia rezerw osobowych należy[49]:

a) określanie zadań i kompetencji organów wojskowych w zakresie terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy oraz zasad planowania tego procesu;
b) ustalenie zasad i sposobów przygotowania żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne, wojenne i kryzysowe;
c) dokonywanie podziału limitu stanu średniorocznego żołnierzy rezerwy szkolonych na potrzeby gromadzenia rezerw osobowych planowanych do powołania na ćwiczenia wojskowe, kursy przeszkalania kadry rezerwy oraz przeszkolenie wojskowe studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych;
d) określanie dla poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych (równorzędnych) liczby poborowych, którzy mogą być powołani do czynnej służby wojskowej;
e) sprawowanie nadzoru nad realizacją w Siłach Zbrojnych RP zadań związanych z terytorialnym gromadzeniem żołnierzy rezerwy.

Kolejnym pośrednim organem współuczestniczącym w procesie gromadzenia kadr rezerwy jest Dowództwo Wojsk Lądowych (Zarząd Zasobów Osobowych – G1), które odpowiada za całokształt przedsięwzięć związanych z planowaniem i realizacją przedsięwzięć terytorialnego gromadzenia rezerw osobowych dla potrzeb wszystkich jednostek wojskowych dyslokowanych na terenie okręgów wojskowych. Do zadań Zarządu Zasobów Osobowych – G1 Dowództwa Wojsk Lądowych należy:

a) prowadzenie zestawień stanu zasobów żołnierzy rezerwy – w korpusach oficerów, podoficerów i szeregowych – oraz ich wykorzystania na potrzeby mobilizacyjne i wojenne;
b) dokonywanie analiz kształtowania się potrzeb mobilizacyjnych i możliwości ich uzupełnienia żołnierzami rezerwy z uwzględnieniem planowanych zmian organizacyjnych i dyslokacyjnych jednostek wojskowych Wojsk Lądowych oraz - w porozumieniu z właściwymi ich komórkami organizacyjnymi - pozostałych RSZ (równorzędnych);
c) określanie na podstawie zgłoszonych zapotrzebowań przez jednostki wojskowe oraz potrzeb terytorialnego gromadzenia szeregowych rezerwy - dla

[49] Wytyczne Szefa Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 z dnia 12 grudnia 2006 roku w sprawie terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne Sił zbrojnych RP

poszczególnych OW liczby poborowych, którzy mogą być powołani do czynnej służby wojskowej, w tym do ośrodków (centrów) szkolenia;

d) sprawowanie nadzoru nad realizacją w Wojskach Lądowych przeszkolenia kursowego oficerów i podoficerów rezerwy oraz przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych;

e) współpraca z pozostałymi dowództwami RSZ (równorzędnymi) w zakresie planowania i realizacji zadań terytorialnego gromadzenie żołnierzy rezerwy;

f) znajomość możliwości oraz wyznaczanie jednostek wojskowych (w tym, ośrodków i centrów szkolenia) do szkolenia żołnierzy rezerwy (na przekwalifikowanie) w drugich, deficytowych specjalnościach wojskowych;

g) określanie liczby niezbędnych żołnierzy rezerwy do zapewnienia funkcjonowania wojennego systemu uzupełniania wojsk w wyniku ponoszonych strat;

h) sprawowanie nadzoru nad realizacją przez okręgi wojskowe i podległe jednostki wojskowe zadań związanych z terytorialnym gromadzeniem żołnierzy rezerwy.

Następnym organem w podsystemie gromadzenia kadr rezerwy jest sztab okręgu wojskowego (Oddział Zasobów Osobowych – G1), który odpowiada za określenie potrzeb w zakresie terytorialnego gromadzeniem żołnierzy rezerwy na uzupełnienie wszystkich jednostek wojskowych mobilizacyjnie rozwijanych na administrowanym terenie oraz planową realizację zadań gromadzenia żołnierzy rezerwy w podległych jednostkach wojskowych. W planowaniu zadań uwzględnia on potrzeby zgłoszone przez sztaby rodzajów Sił Zbrojnych (równorzędnych) i drugi okręg wojskowy. Do zadań Oddziału Zasobów Osobowych – G1 Okręgu Wojskowego, należy:

a) prowadzenie bilansu (stanu) zasobów żołnierzy rezerwy, w korpusach oficerów, podoficerów i szeregowych oraz ich wykorzystania na potrzeby mobilizacyjne i wojenne;

b) dokonywanie analiz kształtowania się potrzeb mobilizacyjnych i możliwości ich uzupełnienia żołnierzami rezerwy z uwzględnieniem planowanych zmian organizacyjnych i dyslokacyjnych jednostek wojskowych na obszarze okręgu;

c) uwzględnianie w realizacji pokojowego uzupełniania jednostek wojskowych zadań dotyczących przygotowania szeregowych rezerwy na potrzeby mobilizacyjne i wojenne;

d) określanie zadań jednostkom wojskowym oraz WSzW i WKU w zakresie przygotowania żołnierzy rezerwy na zabezpieczenie aktualnych i perspektywicznych potrzeb mobilizacyjnych;
e) powiadamianie z odpowiednim wyprzedzeniem podległych jednostek wojskowych oraz WSzW i WKU o wszelkich zmianach organizacyjno-etatowych i dyslokacyjnych, mających wpływ na kształtowanie się potrzeb mobilizacyjnych;
f) wyznaczanie podległych jednostek wojskowych do szkolenia żołnierzy rezerwy w drugich specjalnościach wojskowych oraz prowadzenia kursów i przekwalifikowania do innych, deficytowych specjalności wojskowych;
g) sprawowanie nadzoru nad realizacją przez WSzW /WKU/ i podległe jednostki wojskowe zadań związanych z terytorialnym gromadzeniem żołnierzy rezerwy;
h) przydzielanie podległym WSzW zadań do realizacji przeszkolenia kursowego oficerów i podoficerów rezerwy oraz przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych zgodnie ze zgłoszonymi potrzebami.

Istotnymi organami w podsystemie gromadzenia kadr rezerwy są Wojewódzkie Sztaby Wojskowe i Wojskowe Komendy Uzupełnień, które odpowiedzialne są za określenie bieżących i perspektywicznych potrzeb oraz zapewnienie realizacji zadań związanych z terytorialnym gromadzeniem żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne wszystkich jednostek wojskowych mobilizacyjnie rozwijanych na terenie ich działania. Ponadto Wojewódzkie Sztaby Wojskowe spełniają funkcje koordynacyjne w stosunku do podległych Wojskowych Komend Uzupełnień. Do zadań WSzW i WKU należy:

a) prowadzenie bilansu (stanu) zasobów żołnierzy rezerwy, w specjalnościach wojskowych w korpusach oficerów, podoficerów i szeregowych oraz ich wykorzystania na potrzeby mobilizacyjne i wojenne;
b) dokonywanie analiz kształtowania się potrzeb mobilizacyjnych i możliwości ich uzupełnienia żołnierzami rezerwy z uwzględnieniem planowanych zmian organizacyjnych i dyslokacyjnych jednostek wojskowych na administrowanym terenie;
c) wypracowanie, we współdziałaniu z jednostkami wojskowymi, skutecznych sposobów wykonywania zadań z zakresu terytorialnego gromadzenia

szeregowych rezerwy, uwzględniających synchronizację pokojowego uzupełnienia wojsk i szkolenia rezerw osobowych z aktualnymi i perspektywicznymi potrzebami mobilizacyjnymi;

d) typowanie i przeznaczanie poborowych do szkolenia w drugich (deficytowych) specjalnościach wojskowych oraz ich powoływanie do jednostek wojskowych określonych przez sztab okręgu wojskowego lub RSZ;

e) określenie potrzeb i możliwości w zakresie kierowania poborowych na przeszkolenie studentów i absolwentów szkół wyższych;

f) określenie potrzeb i możliwości w zakresie przeszkolenia kursowego oficerów i podoficerów rezerwy;

g) typowanie żołnierzy rezerwy na kursy przeszkolenia i przekwalifikowania do szkolenia w drugich, deficytowych specjalnościach wojskowych, jak też powoływania ich do jednostek wojskowych określonych przez sztab okręgu wojskowego lub RSZ;

h) mianowanie żołnierzy w rezerwie;

i) kierowania oficerów i podoficerów rezerwy na przeszkolenie kursowe organizowane w placówkach szkolnictwa wojskowego, a szeregowych rezerwy na przekwalifikowanie w ośrodkach (centrach) szkolenia;

j) współdziałanie z jednostkami wojskowymi, na terenie działania, szczególnie w zakresie:

- doboru żołnierzy rezerwy na przydziały mobilizacyjne stosownie do charakteru i przeznaczenia jednostek wojskowych;
- rotacji żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych;
- przeszkalania (przekwalifikowania) – w ramach posiadanych przez jednostkę możliwości – żołnierzy rezerwy przede wszystkim w deficytowych (drugich) specjalnościach wojskowych, dla poprawy terytorialności, rejonizacji i jakości uzupełnienia danej jednostki;
- doboru poborowych z określonych rejonów (miejscowości) do szkolenia w ramach zasadniczej służby wojskowej w specjalnościach wojskowych odpowiadających aktualnym i perspektywicznym potrzebom mobilizacyjnym, w tym również w drugich specjalnościach wojskowych (w ramach posiadanych przez jednostkę możliwości).

Ostatnim elementem w podsystemie gromadzenia żołnierzy rezerwy jest jednostka wojskowa (centrum, ośrodek szkolenia), która odpowiedzialna jest za właściwą organizację i przebieg szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w określonych specjalnościach wojskowych i zgodnie z przeznaczeniem oraz żołnierzy rezerwy zgodnie ze specjalnością wojskową (funkcją) wynikającą z przewidzianego stanowiska w strukturze jednostki. Do zadań jednostki wojskowej należy:

a) sprawdzenie przydatności żołnierzy rezerwy typowanych i utrzymywanych na przydziałach mobilizacyjnych pod względem wyszkolenia, stanu zdrowia, wieku i możliwości powołania w obowiązujących normach czasowych;
b) zgłaszanie do WKU wniosków dotyczących rotacji żołnierzy rezerwy na przydziałach mobilizacyjnych oraz potrzeb w zakresie przygotowania żołnierzy rezerwy wynikających ze zmian organizacyjnych i dyslokacyjnych;
c) przeszkalanie żołnierzy rezerwy, którym nadano przydział mobilizacyjny do jednostki, w ramach ćwiczeń wojskowych, w tym ich przekwalifikowanie zgodnie z wymaganiami na danym stanowisku;
d) zgłaszanie przełożonym (RSZ, OW) możliwości przeszkalania dodatkowych żołnierzy rezerwy na potrzeby gromadzenia rezerw osobowych;
e) realizacja określonych przez sztab OW lub RSZ zadań szkoleniowych związanych z terytorialnym gromadzeniem żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne innych jednostek wojskowych.

Podstawy prawne oraz przepisy wykonawcze są fundamentem właściwego funkcjonowania SZ RP w czasie pokoju, zabezpieczeniem niezbędnych warunków do zarządzanie zasobami ludzkimi na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia SZ RP w celu umożliwienia sprawnego mobilizacyjnego rozwinięcia armii na wypadek kryzysu lub zagrożenia wybuchu konfliktu zbrojnego.

Pod koniec 2004 roku opracowano szereg ustaw, rozporządzeń normujących w części zarządzanie zasobami ludzkimi. Do podstawowych aktów prawnych należy zaliczyć: ustawę o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 2003 r.[50] wraz z 43 rozporządzeniami MON (w tym rozporządzenie MON w sprawie powoływania

[50] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. *o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. nr 179, poz. 1750, Warszawa 2003r.

do zawodowej służby wojskowej z 2004 r.[51]) i 8 innymi rozporządzeniami; znowelizowaną ustawę o powszechnym obowiązku obrony Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 21 listopada 1967 r.[52] wraz z 98 rozporządzeniami; ustawę o zmianie ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu SZ RP[53].

Na uwagę zasługuje podjęcie przez rząd długofalowych działań zmierzających do unormowania problematyki związanej z systemem kierowania bezpieczeństwem narodowym[54].

Na bazie tych ustaw i rozporządzeń należ określić szczegółowe kompetencje organów, osób prawnych i fizycznych w instytucjach wojskowych i cywilnych realizujących nakazane zadania oraz w zależności od potrzeb współdziałanie w innych instytucjach cywilnych. Przyjęte rozporządzenie wymagają wprowadzenia nowych zasad naliczania stawek za wykonywanie zadań w zakresie realizacji zadań obronnych oraz realności tych stawek w odniesieniu do aktualnych uwarunkowań ekonomicznej naszego państwa. Problem ten staje się szczególnie istotny w świetle faktu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej oraz możliwości prowadzenia wspólnych działań z wojskami innych krajów, nie tylko członkami NATO.

Współcześnie, żadna armia nie jest w stanie samodzielnie realizować zadań związanych z obronnością oraz zabezpieczeniem zasobów ludzkich na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięci Sił Zbrojnych RP. Wynika to z potrzeb racjonalnego gospodarowania siłami przeznaczonymi do zabezpieczenia funkcjonowania ogniw państwowych i wojska w czasie pokoju oraz przygotowania tych sił (części zasobów ludzkich) do mobilizacyjnego rozwinięcia Sił SZ RP.

Uwarunkowania zewnętrzne prawne umożliwiające skuteczne i sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia SZ RP nie w pełni odpowiadają potrzebą dzisiejszej rzeczywistości. Przejawia się to zdezaktualizowaniem się wielu dokumentów prawnych oraz zróżnicowanym stopniem ich międzyresortowych korelacji, a także nie w pełni spójnymi

---

[51] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 r. *w sprawie powoływania do zawodowej służby*, Dz. U. nr 43, poz. 398, Warszawa 2004r.

[52] Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. *o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz. U. nr 44, poz. 220, tekst jednolity Dz. U. z 2002r., nr 21, poz. 205 z późniejszymi zmianami.

[53] Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. *o zmianie ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006*, Dz. U. z 2004r., nr 107, poz. 1136.

[54] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. *w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym*, Dz. U. z 2004r., nr 98, poz. 978.

podsystemami kierowania i zabezpieczenia potrzeb ludzkich do realizacji podstawowych zadań SZ w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Zgodnie z obowiązującą ustawą z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony RP resort obrony narodowej odpowiada za zarządzanie rezerwami osobowymi. Nakłada to na organy uzupełnieniowe zgodnie z art.23 konieczność prowadzenia ewidencji osób podlegających obowiązkowi służby wojskowej, uzupełnianie sił zbrojnych, przeznaczanie do rodzaju służby oraz wykonywanie innych czynności w tym zakresie. Zadania te realizowane są przez Sztab Generalny jako główny organ planistyczny zajmujący się problematyką zarządzania rezerw osobowych. Zgodnie z art. 25 ust. 3 instytucje państwowe, przedsiębiorcy i inne jednostki organizacyjne oraz organizacje społeczne są obowiązane do współdziałania z organami wojskowymi i właściwymi wojewodami oraz wójtami (burmistrzami, prezydentami miast) lub starostami sprawującymi władzę administracji ogólnej i organami samorządu terytorialnego w zakresie administracji rezerw osobowych oraz do wykonywania związanych z tym czynności określonych w ustawie i przepisach wydanych na jej podstawie.

Informacje dotyczące zarządzania zasobami rezerw osobowych zawarte w ustawie o powszechnym obowiązku obrony RP są bardzo ogólne (dotyczą tylko ewidencji rezerw) nie precyzują zadań z tym związanych ani wykonawców realizujących i współdziałających w zarządzaniu zasobami rezerw osobowych. Jedynym dokumentem wewnętrznym są, co rocznie wydawane wytyczne Szefa Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych – P1 w sprawie terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne Sił Zbrojnych RP.

Dynamiczność zmian legislacyjnych wymaga od kadry zawodowej i pracowników wojska zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięci Sił Zbrojnych dużej elastyczności oraz zaangażowania. Przykładowo, w okresie powojennym, do dnia dzisiejszego zmieniał się wielokrotnie podział administracyjny kraju. Podstawą tego podziału były trzy ustawy dzielące okres powojenny na trzy etapy: ustawa o dokonywaniu zmian podziału administracyjnego Państwa z roku 1950[55]; ustawa o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz o zmianie ustawy o radach narodowych

[55] Ustawa z dnia 04 lutego 1950 r. *o dokonywaniu zmian podziału administracyjnego Państwa,* Dz. U. nr 6, poz. 48, Warszawa 1950r.

z roku 1975[56]; ustawa o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa z roku 1998[57]. Ponadto, w każdym z powyższych trzech etapów wydawano bardzo dużo ustaw i rozporządzeń odnoszących się do zmian granic województw, utworzenia powiatów, wykazu gmin i powiatów wchodzących w skład województw, ustalenia granic niektórych gmin i miast oraz nadania miejscowości statusu miasta. W sumie różnych zmian w ustawach i rozporządzeniach w minionym okresie było 152. Pociągały one za sobą zmianę terytorialnej odpowiedzialności terenowych organów administracji wojskowych (WSzW i WKU), która to zasadniczo wpływała na stan zasobów ludzkich na administrowanym terenie, ich znajomość oraz możliwości efektywnego gospodarowania nimi, a w ostatnim okresie zarządzania tymi zasobami ludzkimi na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia SZ RP.

### 2.4. Wnioski

1) Zarządzanie zasobami ludzkimi czyni przedmiotem swojego oddziaływania „zasoby ludzkie" w organizacji. Aktywizuje je i rozwija biorąc pod uwagę projektowanie nowych strategii, struktur i kultur tzn. przygotowanie koniecznych do rozwoju i sukcesu zmian organizacyjnych.
2) Dynamiczny rozwój społeczeństw, myśli technicznej, środków produkcji, permanentnie zmieniające się uwarunkowania w naszym otoczeniu oraz potrzeby ludzkie, determinują stały rozwój teorii i praktyki dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi. Wymaga to strategicznego i systemowego ujęcia ZZL. Zarządzanie w swej istocie jest procesem tworzenia, a następnie przekształcania organizacji w coraz sprawniej i skuteczniej działający system.
3) Zarządzanie stanowi ważny element w systemie mobilizacyjnym gdyż dostarcza kapitał ludzki – żołnierzy rezerwy, który przyczynia się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów. Zarządzanie zasobami kadr rezerwy decyduje w dużym stopniu o skuteczności i sprawności systemu mobilizacyjnego. W obecnych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych zarządzanie dostarcza właściwie zaplanowane

---

[56] Ustawa z dnia 28 maja 1975 r. o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz o zmianie ustawy o radach narodowych, Dz. U. nr 16, poz. 91, Warszawa 1975r.

[57] Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, Dz. U. nr 96, poz. 603, Warszawa 1998r.

i przygotowane zasoby kadr rezerwy na potrzeby mobilizacyjne, wojenne i kryzysowe.

4) Efektywne kierowanie systemem obronnym państwa wymaga nowoczesnego systemu zarządzania zasobami osobowymi.
5) System prawny umożliwiający skuteczne i sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia SZ RP nie w pełni odpowiada potrzebom dzisiejszej rzeczywistości. Przejawia się to zdezaktualizowaniem się wielu dokumentów prawnych oraz zróżnicowanym stopniem ich międzyresortowych korelacji, a także nie w pełni spójnymi podsystemami kierowania i zabezpieczenia potrzeb ludzkich w realizacji podstawowych zadań SZ w czasie pokoju, kryzysu i wojny.
6) Informacje dotyczące zarządzania zasobami rezerw osobowych zawarte w ustawie o powszechnym obowiązku obrony RP są bardzo ogólne (dotyczą tylko ewidencji rezerw) nie precyzują zadań z tym związanych ani wykonawców realizujących i współdziałających w zarządzaniu zasobami rezerw osobowych.

# 3. GENEZA, ZAŁOŻENIA I FUNKCJONOWANIE PODSYSTEMU GROMADZENIA KADR REZERWY SIŁ ZBROJNYCH RP

Nauka jest działalnością ludzi mająca na celu poznanie rzeczywistości, wyrastającą z potrzeby jej opanowania i przekształcenia, obejmująca proces badania i jego wyniki oraz nauczania o tych wynikach.

Historia nie jest nauką rejestrującą jedynie fakty przeszłości, nie jest również wiedzą o zjawiskach oddalonych od życia ludzi. Myśl historyczna szuka odpowiedzi na dręczące ludzi pytania, co i kiedy może posłużyć za wzór do naśladowania, co zaś za odstraszający przykład. Zastanawia się, czy przodkowie nasi obrali właściwą, czy błędną drogę dla swego rozwoju, czy należycie pojmowali swoje powinności wobec kraju, jego czynniki siły i słabości[58].

Powstanie armii masowych, które w wypadku kryzysu (wojny) mobilizacyjnie rozwijały się do określonych wcześniej rozmiarów (składu bojowego i stanu liczebnego) wiązało się z koniecznością gromadzenia wyszkolonych i dyspozycyjnych rezerw osobowych.

Pewne działania z obszaru przedsięwzięć pojmowanych obecnie jako gromadzenie wyszkolonych rezerw osobowych występowały już dość wcześnie w wojskowości polskiej. Zaliczyć do nich można chociażby zasadę tworzenia rezerw osobowych poprzez włączanie do zasobów rycerzy (wojowników), którzy przynajmniej raz wzięli udział w wyprawie wojennej[59].

Pełny obraz zasad i sposobów gromadzenia rezerw osobowych, a dokładnie ich zasadniczej kategorii dotyczącej rezerw oficerskich można odnotować w okresie międzywojennym. Został on zbudowany na podstawie wzorców oraz doświadczeń francuskich i niemieckich. Podsystem gromadzenia rezerw oficerskich był ciągle doskonalony, aż do wybuch II wojny światowej. Okres ten w systematyce gromadzenia zasobów kadr rezerwy można zdefiniować jako tworzenie rezerw oficerskich poprzez teoretyczne i praktyczne przeszkalanie wojskowe w szkołach podchorążych rezerwy i jednostkach wojskowych.

---

[58] M. Bobrzyński, Dzieje Polski w zarysie, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987r., s. 9.

[59] J. Babula, J. Wojnarowski, Zakres systematyki teorii i praktyki mobilizacji sił zbrojnych, rozprawa habilitacyjna, ASG WP, Warszawa 1987r.

Po II wojnie światowej tworzenie zasobów rezerw oficerskich (kadr rezerwy) przyjmowało różne formy. Wynikało to z wielu czynników takich jak sytuacja polityczna, zadania realizowane przez siły zbrojne, oczekiwania w stosunku do kadry rezerwy, obowiązujący system prawny oraz możliwości finansowe. Ta odmienność pozwala na wyodrębnienie kolejnych okresów funkcjonowania podsystemu.

Pierwszym okresem były lata 1948 – 1951, gdzie realizowano teoretyczne i praktyczne przeszkalanie wojskowe w szkolnych kompaniach oficerów rezerwy (kompaniach ochotników i kompaniach szkolnych). Drugim okresem były lata 1949–1956 gdzie następowało teoretyczne przeszkalanie wojskowe w ramach studium wojskowego w trakcie studiów cywilnych z zaliczeniem praktycznego przeszkolenia podczas ćwiczeń wojskowych w jednostce wojskowej.

Kolejnym okresem były lata 1957 – 1972 gdzie realizowano teoretyczne przeszkalanie wojskowe w studium wojskowym w trakcie studiów cywilnych z teoretycznym i praktycznym doskonaleniem w ramach szkoleń na kursach przeszkolenia oficerów rezerwy oraz w jednostkach wojskowych. W latach 1973 – 1989 realizowano teoretyczne przeszkalanie wojskowe w studium wojskowym, podczas studiów na uczelniach cywilnych oraz przeszkalanie teoretyczno – praktyczne w szkołach oficerów rezerwy (szkołach podchorążych rezerwy) i jednostkach wojskowych.

Przedostatnim okresem funkcjonowania podsystemu gromadzenia kadr rezerwy były lata, 1990–1997 w których realizowano teoretyczne i praktyczne przeszkalanie wojskowe w szkołach podchorążych rezerwy i jednostkach wojskowych. Ostatnim wyodrębnionym okresem mającym istotny wpływ na gromadzenie zasobów kadr rezerwy jest nowy system służby wojskowej studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych wprowadzony z dniem 1 stycznia 2004 roku.

### 3.1. Podsystem gromadzenia kadr rezerwy w okresie międzywojennym

Okres poprzedzający wybuch I wojny światowej spowodował zwiększony zakres prac politycznych organizacyjnych mających na celu wykorzystanie sytuacji na arenie międzynarodowej zaoferowanej przez dzieje historii. Działania podjęte przez Józefa Piłsudskiego zaowocowały powstaniem Legii Zachodniej i Wschodniej, które weszły w skład armii austriackiej. Po rozwiązaniu oddziałów strzeleckich Piłsudski zostaje

dowódcą 1 pułku piechoty utworzonego z oddziałów strzeleckich powstałych z zaciągu ochotniczego w Krakowie. Pułk ten wchodził w skład 1 Brygady Legionów[60]. W ciągu niecałego roku Legiony rozwinęły się do trzech brygad i liczyły w sumie około 25 tysięcy żołnierzy.

W 1914 r. powstaje Polska Organizacja Wojskowa (POW) z inicjatywy Józefa Piłsudskiego, która to później stała się kuźnią kadr dowódczych. W 1915 r. został wstrzymany werbunek do Legionów, a cały nacisk położono na działalność POW i na tajne szkolenie wojskowe młodych. Początkowo POW prawdopodobnie liczyła kilkaset członków. W połowie 1916 roku rozwinęła się do około 5 tysięcy, natomiast już wiosną 1917 r. liczba członków wzrosła do około 13 tysięcy[61]. Okres tworzenia zaplecza wojskowego i powiększania liczby wojsk pod dowództwem Józefa Piłsudskiego trwał do lutego 1919 roku, kiedy to uchwalona przez sejm tzw. Mała Konstytucja powierzyła najwyższą władzę sejmowi, któremu podporządkowała rząd.

Odbudowa państwa polskiego po 123 – letniej nieobecności na politycznej mapie Europy objęła wszystkie dziedziny funkcjonowania i życia narodu. Szczególnie intensywnie prowadzono prace nad tworzeniem Wojska Polskiego, które powstało w niezwykle trudnych i złożonych warunkach. Taka sytuacja spowodowała, że w skład Wojska Polskiego wchodziły polskie jednostki (formacje) wojskowe, niekiedy powstałe u boku armii innych państw w wyniku, czego posiadały odmienne struktury, dysponowały różnym uzbrojeniem i wyposażeniem, a także prezentowały bardzo różny poziom wyszkolenia wojskowego.

Sytuacja społeczno – polityczna, a w szczególności militarna kraju była bardzo złożona poprzez ścierające się koncepcje w kwestii założeń doktrynalnych oraz zasad działania nowo tworzonych sił zbrojnych. Niekorzystne warunki odbudowy Wojska Polskiego spowodowane były sytuacją międzynarodową w najbliższym otoczeniu Polski, która wymuszała utrzymanie gotowości bojowej wobec spodziewanej agresji Niemiec i udział w wyczerpującej wojnie polsko – rosyjskiej w 1920 roku.

W wyniku tego głównym zadaniem dla tworzących się sił zbrojnych było przygotowanie zasobów rezerw osobowych, a przede wszystkim rezerw oficerskich tak ważnych dla nowej armii naszego kraju. Zrealizowanie tego zadania możliwe było

---

[60] J. Topolski, Polska dwudziestego wiek 1914 – 1994, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1994r., s. 26.
[61] Tamże, dz. cyt., s. 30.

poprzez utworzenie szeregu instytucji odpowiedzialnych za właściwe przygotowanie i szkolenie oficerów rezerwy.

W 1918 roku powołano miedzy innymi Departament Spraw Personalnych Ministerstwa Spraw Wojskowych oraz Departament Mobilizacyjno -Organizacyjny z Sekcjami: Poboru, Uzupełnień, Organizacji i Mobilizacji. Instytucje te zajmowały się administrowaniem rezerw oficerskich na potrzeby rozbudowującego się Wojska Polskiego oraz jego uzupełnianiem w trakcie wojny polsko – rosyjskiej.

Na podstawie uregulowań prawnych zawartych w „Tymczasowej ustawie o powszechnym obowiązku służby wojskowej" z października 1918 roku powołano Rejonowe Komendy Uzupełnień (RKU). Wspominania ustawa precyzowała także zasady przeprowadzenia rejestracji i poboru.

Bardzo ważnym i niezmiernie istotnym przedsięwzięciem, jakie wówczas podjęto dla gromadzenia rezerw oficerskich było zainicjowanie procesu ewidencjonowania i porządkowania rezerw oficerskich poprzez zalecenie przyporządkowania ewidencyjnego oficerów przenoszonych do rezerwy do pułków lub innych jednostek, w których pełnili służbę[62]. Zapoczątkowano także organizację szkolnictwa wojskowego, które w latach 1919 – 1920 kształciło kadrę głównie na potrzeby frontu.

O „klasycznym" gromadzeniu zasobów kadr rezerwy (rezerw oficerskich), w myśl przyjętej definicji, możemy mówić dopiero po przejściu sił zbrojnych ze składu i struktur wojennych na pokojowe. Zasadniczy kształt pokojowej struktury Sił Zbrojnych II Rzeczypospolitej Polskiej wykrystalizował się przy współpracy misji francuskiej, a został utrwalony po podpisaniu traktatu pokojowego w Rydze (18.03.1921r.) i po przeprowadzeniu demobilizacji w końcu 1921 roku[63]. W wyniku demobilizacji zwolniono 8,5 tys. oficerów przybliżając tym samym stan ewidencyjny do pokojowego stanu etatowego wynoszącego około 18 tys. oficerów[64]. Jednocześnie na podstawie zarządzenia wstępnego wydanego[65] 17 marca 1921 roku przystąpiono

---

[62] Rozkaz Ministerstwa Spraw Wojskowych nr 886 IV-I z 03.01.1919r., CAW I. 300.8.7. MSWojsk., Oddział III Sztabu.

[63] E. Piwowarski, System mobilizacyjny Sił Zbrojnych Polski w latach 1921-1939, rozprawa doktorska, WIH, Warszawa 1990r., s. 64.

[64] B. Woszczyński, Ministerstwo Spraw Wojskowych 1918-1921, Zarys organizacji i działania, WIH, Warszawa 1972r., s. 186 i 238.

[65] Zarządzenie wstępne, L. dz. 500/mob., CAW, SG, Oddział I Wydział Ogólno – Organizacyjny.

do przygotowania planu mobilizacyjnego[66], według którego siły zbrojne mogły przejść na strukturę wojenną i stan liczbowy w sytuacji konieczności obrony państwa.

Zakładano, iż uzupełnienie sił zbrojnych do struktur wojennych odbywać się będzie w sposób terytorialny. Pojęcie terytorialności rozumiano w ówczesnym czasie jako uzupełnienie wszystkich jednostek danego Dowództwa Okręgu Generalnego żołnierzami rezerwy, którzy zamieszkują w obrębie danego okręgu. Oceniano, że dla uzupełnienia stanowisk oficerskich w czasie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych według planu „AP" należy powołać wszystkich oficerów roczników 1981 – 1902 oraz pewną bliżej nieokreśloną liczbę oficerów roczników starszych (1879 – 1890)[67]. Istotnym problemem, który mógł utrudnić zabezpieczenie realizacji planu mobilizacyjnego był brak kompletnej ewidencji rezerw oficerskich. Powyższa sytuacja utrudniała planowe i efektywne gromadzenie rezerw osobowych, które zapoczątkowano podejmując przedsięwzięcia koncepcyjno – planistyczne w 1921 roku.

Dekret z 7 stycznia 1921 roku[68] o organizacji najwyższych władz wojskowych ustalił nowy podział kompetencji w zakresie gromadzenia i administrowania rezerw osobowych. W nowej strukturze, od września 1921 roku administrowanie rezerwą oficerską przejął Sztab Generalny poprzez swoje Oddziały: I Ogólno – organizacyjny z Wydziałami: Organizacyjnym i II Mobilizacyjnym; III Naukowo – szkolny z Wydziałem Przysposobienia Rezerw, a także Oddział V Personalny przemianowany z wcześniej istniejącego Departamentu IV Personalnego (Departament Spraw Personalnych Ministerstwa Spraw Wojskowych do 10.12.1919r.)[69].

W 1927 roku zlikwidowany został Oddział V Personalny Sztabu Generalnego i utworzono Biuro Personalne Ministerstwa Spraw Wojskowych. W strukturze Biura Personalnego znajdowały się trzy Wydziały (Ogólny, Wyższych Dowództw, Ewidencyjny) i dwa samodzielne Referaty (Spraw Żołnierzy Nadterminowych oraz

---

[66] W II Rzeczypospolitej obowiązywało 7 planów mobilizacyjnych, których nazwy przyjęto od pierwszych liter nazwisk szefów Sztabu Generalnego lub szefów I Oddziału Sztabu Generalnego (Głównego) z wyjątkiem dwóch pierwszych: „AP"- na rok 1921/22 – oznacza Armia Polska, zaś „W" na rok 1922/23 od „Wschód". Nie można rozszyfrować jak do tej pory nazwy planu „E" na rok 1923/24. Pozostałe plany to: „H" na rok 1924/25 od gen. Stanisława Hallera, „Z" na rok 1925/26 od gen. Józefa Zająca, „S" na rok 1926/27 od płk dypl. Jana Sadowskiego oraz „W" na rok 1938/39 od płk dypl. Józefa Wiatra.

[67] E. Piwowarski, System mobilizacyjny Sił Zbrojnych Polski w latach 1921-1939, rozprawa doktorska, WIH, Warszawa 1990r., s. 77.

[68] CAW I.300.1.55 Sztab Główny, Oddział I Kancelaria Szefa t.55.

[69] B. Chlipała, Przygotowanie rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP „Rezerwy – 1", rozprawa doktorska, AON Warszawa 1993r., s. 40.

Funkcjonariuszy Cywilnych). W styczniu 1930 roku zorganizowano Biuro Personalne pozostawiając w dalszym ciągu pięć komórek organizacyjnych z nieco innymi nazwami i zakresem kompetencji. W 1934 roku do Biura Personalnego został włączony Wydział Personalny Departamentu Piechoty oraz Referaty Marynarki Wojennej i Departament Aeronautyki, co przedstawia *załącznik 10.*

W procesie administrowania i gromadzenia rezerw oficerskich zasadniczą rolę odgrywał Wydział III Rezerw Biura Personalnego. Do jego głównych zadań należało prowadzenie ewidencji i statystyki rezerw oficerskich a także udział w planowaniu przeszkolenia kursowego oficerów rezerwy. W całokształcie przedsięwzięć związanych z gromadzeniem rezerw oficerskich oprócz Biura Personalnego Ministerstwa Spraw Wojskowych udział brały także jednostki organizacyjne Sztabu Generalnego (Głównego), a przede wszystkim Oddział I i III, poszczególne departamenty Ministerstwa oraz dowództwa okręgów korpusów. Dowódcy jednostek wojskowych zajmowali się również gromadzeniem i szkoleniem rezerw osobowych w ramach ćwiczeń wojskowych.

W 1921 roku zostały określone zasady tworzenia i szkolenia rezerw oficerskich. Dokumenty planistyczne normujące szkolenie rezerw oficerskich na potrzeby mobilizacyjne i wojenne przewidywały jednoroczną, skróconą służbę wojskową dla tzw. poborowych z cenzusem tj. absolwentów szkół średnich lub wyższych. Celem przeszkolenia wojskowego było przygotowanie podchorążego rezerwy zarówno pod względem teoretycznym jak i praktycznym do dowodzenia plutonem. Przyjęto zasadę, że przeszkolenie wojskowe realizowane będzie w dwóch etapach: odbycie kursu teoretycznego oraz praktyki w pułku lub jednostce wojskowej. W związku z powyższym powstawały od 1922 roku oddziały szkolne lub szkoły podchorążych rezerwy (SPR) poszczególnych rodzajów broni.

Zakres zadań, które musiało zrealizować szkolnictwo wojskowe wynikał ze struktury sił zbrojnych czasu wojennego przyjmowanej w kolejnych planach mobilizacyjnych oraz z pokojowej organizacji wojska i stanu oficerskiej kadry zawodowej. Skalę potrzeb dotyczących uzupełnienia sił zbrojnych rezerwami oficerskimi przedstawiono na przykładzie stanu kadrowego zabezpieczenia planu mobilizacyjnego „W" na rok 1922/23, co przedstawia *załącznik 11.*

Odpowiednio w stosunku do potrzeb kadr rezerwy, które wynikały z planu mobilizacyjnego oraz składanych zapotrzebowań przez jednostki wojskowe Oddział I Mobilizacyjny Sztabu Generalnego przygotowywał rozdzielnik poborowych z cenzusem[70]. Biuro Personalne Ministerstwa Spraw Wojskowych wspólnie z departamentami rodzajów broni i dowództwami okręgów wojskowych zajmowały się planowaniem przeszkalania w szkołach podchorążych rezerwy. Szkolnictwo wojskowe oraz wydzielone jednostki wojskowe realizowały proces tworzenia rezerw oficerskich.

Z zasady zakładano trzy etapy przeszkolenia wojskowego kandydata na podchorążego rezerwy. Pierwszy etap obejmował szkolenie podstawowe (wstępne) trwające 3-4 miesiące, który był realizowany w pułkach. Drugi etap obejmował kurs podstawowy trwający około 6 miesięcy, a odbywał się w szkołach podchorążych danej broni. Ostatnim etapem przeszkolenia wojskowego podchorążego był praktyka w pułkach właściwej broni trwająca około pięciu miesięcy[71]. Cały cykl przygotowania kandydata na oficera przedstawia *załącznik 12*. Udział w jednym, dwóch ćwiczeniach i wykazanie się umiejętnościami w dowodzeniu plutonem było warunkiem mianowania na pierwszy stopień oficerski.

Struktura organizacyjna jednostek zajmujących się szkoleniem kandydatów na oficerów rezerwy nie była jednolita w SZ RP. W piechocie początkowo jednostką szkolącą były bataliony podchorążych rezerwy, które były tworzone przy wybranych dywizjach piechoty. W 1928 roku istniało 12 batalionów szkolących kandydatów na oficerów rezerwy[72]. Oprócz batalionów podchorążych rezerwy piechoty zorganizowano Ośrodek Wyszkolenia Rezerw Piechoty w Różanie nad Wisłą. W 1939 roku rozpoczęto tworzenie dywizyjnych kursów podchorążych, które miały być zorganizowane we wszystkich 30 dywizjach piechoty. Kursy takie ujęte były w 4 plutony (2 plutony piechoty po 60 kursantów i 2 plutony po 40 podchorążych). W jednej dywizji miało być, zatem szkolonych 200 podchorążych[73].

Rozwinięty system szkolenia rezerw oficerskich posiadała także artyleria, która rozpoczęła szkolenie poborowych z cenzusem w 1922 roku przy Szkole Podoficerów

---

[70] CAW I.303.3.9. Sztab Generalny. Oddział I. Rozdzielnik poborowych z cenzusem.
[71] S. Rutkowski, Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego, Warszawa 1970r., s. 108.
[72] Dziesięciolecie odrodzenia polskiej siły zbrojnej 1918 – 1928, Warszawa 1928r., s. 478.
[73] B. Miskiewicz: Zasady kształcenia oficerów rezerwy w Polsce od 1918 roku do czasów współczesnych. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, seria I nr 37.1978, s. 27.

Zawodowych Artylerii w Toruniu. Pomimo tego od 1923 roku rozpoczęto organizację szkół podchorążych rezerwy w okręgach korpusów: Ostrów – Komorowo (I) w 1923r., w Wilnie (III) w 1925r., w Krakowie (V) w 1924r., w Śremie (II) w 1923r., w Grudziądzu (VIII) w 1924r., w Kołomyi (I) w 1925 r. Szkoły podchorążych rezerwy funkcjonowały jako baterie lub dywizjony szkolne zorganizowane przy pułkach artylerii. Znaczna ilość oraz rozproszenie szkół podchorążych rezerwy pod wieloma względami było zjawiskiem niekorzystnym, dlatego też w 1925 roku powstała koncepcja stworzenia centralnego ośrodka szkolenia rezerw oficerskich.

W efekcie tych działań powstała w 1926 roku Szkoła Podchorążych Rezerwy we Włodzimierzu Wołyńskim. Wielkość potrzeb w zakresie przygotowania odpowiedniej ilości podchorążych rezerwy spowodowała konieczność powstania nowej Szkoły Podchorążych Rezerwy Artylerii nr 2 w Zambrowie[74]. Dodatkowo w 1938 roku zorganizowano jeszcze Szkołę Podchorążych Rezerwy Artylerii Przeciwlotniczej w Brześciu nad Bugiem.

Szkolenie na potrzeby kawalerii realizowano w Grudziądzu, gdzie w 1926 roku powołano Szkołę Podchorążych Rezerwy Kawalerii. Natomiast Szkołę Podchorążych Rezerwy Lotnictwa powołano w 1925 roku początkowo w Bydgoszczy, a następnie w Radomiu przy Szkole Podchorążych Lotnictwa w Dęblinie, który stał się głównym ośrodkiem szkolenia kadr dla lotnictwa[75].

Szkolenie oficerów rezerwy na potrzeby wojsk saperskich realizowała Szkoła Podchorążych Rezerwy Saperów powstała w 1922 roku, która wchodziła w skład Kościuszkowskiego Obozu Szkolenia Saperów w Warszawie. W latach 1926 – 1929 szkolenie rezerw prowadził Batalion Szkolny Saperów z siedzibą w Modlinie w skład, którego wchodziła Szkoła Podchorążych Rezerwy Saperów[76].

W tym samym okresie powstała również Szkoła Podchorążych Rezerwy Wojsk Łączności funkcjonująca początkowo w składzie Obozu Szkolnego Wojsk Łączności, a następnie Centrum Wyszkolenia Wojsk Łączności w Zegrzu. Powstanie i rozwój wojsk pancernych spowodował zapotrzebowanie na oficerów rezerwy danego rodzaju wojsk. Szkoleniem podchorążych dla wojsk pancernych zajmowała się Szkoła

---

[74] R. Łoś, Artyleria polska 1914 – 1939, Bellona, Warszawa 1991r., s. 151 – 156.
[75] Dziesięciolecie odrodzenia polskiej siły zbrojnej 1918 – 1928, Warszawa 1928r., s. 339.
[76] Z. Cutter, Szkolnictwo Saperskie w Wojsku Polskim 1918 – 1939, WPH, nr 3 (157), Warszawa 1996r., s. 98 – 99.

Podchorążych Broni Pancernej przy Centrum Wyszkolenia Broni Pancernej w Modlinie.

Szkolenie oficerów rezerwy intendentury i administracji nastąpiło dopiero po 1928 roku. Odbywało się ono w zakładach i formacjach służby intendentury w siedzibach dowództw okręgów. Natomiast oficerów sanitarnych rezerwy (lekarzy, dentystów, aptekarzy) szkolono w pierwszym etapie (początkowo) wcielając studentów medycyny, stomatologii i farmacji do szkół podchorążych piechoty na trzy miesięczne szkolnie podstawowe, a następnie na praktykę do batalionów sanitarnych dowództw okręgów korpusów. Począwszy od 1925 roku lekarzy stomatologów i farmaceutów powoływano na 6-cio miesięczne kursy do Szkoły Podchorążych Rezerwy Służby Zdrowia, gdzie uzyskiwali tytuł podchorążego, a następnie kierowano ich na 9 – cio miesięczną praktykę do jednostek wojskowych lub wojskowych zakładów leczniczych. Lekarzy oficerów rezerwy, których przewidywano na stanowiska starszych lekarzy pułków przeszkalano dodatkowo, kierując ich po kilku latach na kurs oficerski trwający 4 tygodnie[77].

Po zakończeniu przeszkolenia wojskowego podchorążego rezerwy przydzielano do jednostki ewidencyjnej. Według obowiązującej wówczas instrukcji mobilizacyjnej[78] za jednostkę ewidencyjną uważano jednostkę broni lub służby, która prowadziła w czasie pokoju zeszyty ewidencyjne (akta personalne) przydzielonych jej ewidencyjnie oficerów rezerwy, pospolitego ruszenia, stanu spoczynku[79] oraz podchorążych rezerwy z wyjątkiem zdyskwalifikowanych i przeniesionych do pospolitego ruszenia.

Oficerska Kadra Okręgowa przy dowództwie okręgu, korpusu (DOK) była jednostką ewidencyjną dla oficerów rezerwy, którzy ukończyli 40 lat, oficerów pospolitego ruszenia i w stanie spoczynku korpusów osobowych piechoty, artylerii, kawalerii, lotnictwa, broni pancernej, saperów, łączności oraz taborów i żandarmerii.

Biuro Personalne Ministerstwa Spraw Wojskowych było centralną jednostką ewidencyjną dla oficerów rezerwy, pospolitego ruszenia, w stanie spoczynku

---

[77] Dziesięciolecie intendentury polskich sił zbrojnych 1918 – 1928, Warszawa 1928r., s. 285 – 286; B. Miśkiewicz, Zasady kształcenia oficerów rezerwy w Polsce od 1918 r. do czasów współczesnych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, seria I. nr 37, 1978r., s. 30.

[78] Instrukcja mobilizacyjna dla dowódców jednostek mobilizujących, cz. II, Mobilizacja oficerów. L. dz 6600/Mob. 37, CAW, SG, Oddz. I, Wydz. Org. Mob., t. 168.

[79] Oficerowie rezerwy – oficerowie w wieku do 50 lat, oficerowie pospolitego ruszenia – w wieku 51 – 60 lat, oficerowie w stanie spoczynku – zaliczenie do tej kategorii rezerw ze względu na stan zdrowia lub przekroczoną ustawowo granicę wieku określoną dla kolejnych stopni oficerskich.

korpusów osobowych generałów, audytorów, geografów, intendentów, kontrolerów, uzbrojenia, weterynarii oraz duchowieństwa wojskowego wyznań katolickich i niekatolickich.

Ministerstwo Spraw Wojskowych, a w szczególności Szef Biura Personalnego zapewniał przydział rezerw oficerskich do jednostek mobilizujących. Przydział rezerw osobowych wynikał z zdań mobilizacyjnych realizowanych prze daną jednostkę oraz potrzeb w zakresie liczby oficerów w odpowiednim wieku i w odpowiednich stopniach. Przydział oficerów rezerwy, pospolitego ruszenia i w stanie spoczynku do jednostek mobilizujących ewidencyjnych ogłaszany był w Tajnym Dzienniku Personalnym Rezerw corocznie publikowanym przez Biuro Personalne Ministerstwa Spraw Wojskowych.

Wszyscy oficerowie rezerwy, pospolitego ruszenia, w stanie spoczynku oraz podchorążowie rezerwy, którzy zostali przewidziani do powołania do służby czynnej w razie mobilizacji, otrzymywali przydziały mobilizacyjne do jednostki mobilizującej bez określenia etatowego stanowiska na czas wojny. Przydziały mobilizacyjne były im nadawane przez dowódcę jednostki ewidencyjnej. Dopiero w czasie mobilizacji po zgłoszeniu się do jednostek wojskowych dowódca tej jednostki nadawał przydział wojenny na ściśle określone stanowisko[80].

Z zestawienia statystycznego obrazującego liczbę corocznie przeszkalanych podchorążych rezerwy[81] wynika, że do 1929 roku przeszkolono 13 368 podchorążych rezerwy, natomiast w sprawozdaniach jednostki mobilizujące wykazały (15.12.1929r.) stan 11 059 podchorążych rezerwy. Różnica w zestawieniach wynika z tego, iż 2 309 podchorążych rezerwy zostało mianowanych na pierwszy stopień oficerski.

Według sprawozdania przygotowanego dla Marszałka Piłsudskiego na koniec 1929 roku zasoby rezerw oficerskich wynosiły 19 342 oficerów rezerwy oraz 13 392 podchorążych rezerwy. Reasumując całe zasoby kadry rezerwy w 1929 roku wynosiły 32 734 żołnierzy rezerwy.

W latach następnych tworzenie rezerw oficerskich realizowane było jeszcze bardziej intensywnie. Ze sprawozdań zawierających liczby przeszkolonych podchorążych rezerwy w latach 1930 – 1938 wynika, że łącznie przeszkolono

---

[80] Instrukcja mobilizacyjna dla dowódców jednostek mobilizujących cz. II. Mobilizacja oficerów L. dz. 6600/Mob. 37, CAW, SG, Oddz. I. Wydz. Org. Mob., t. 168.

[81] CAW I.303.3.9. Sztab Główny. Oddział I. Wydział Administracji rezerw. T. 4 L.dz. 2282/og. Mob. z 14.06.1930r.

w Szkołach Podchorążych Rezerwy ponad 57 tysięcy szeregowych z cenzusem, co przedstawia *załącznik 13*. Prawie 95% ogólnie przeszkalanych podchorążych rezerwy stanowili podchorążowie narodowości polskiej. W zasadzie w latach trzydziestych odstępowano od powołania na przeszkolenie wojskowe poborowych z cenzusem innych narodowości[82], co przedstawia tabela 1

Tabela 1

Poborowi z cenzusem zaliczeni do ponadkontygentu[83] oraz przeniesieni do rezerwy jako niewyszkoleni

| Rok | Zaliczani do ponadkontyngentu | | Przeniesieni do rezerwy jako niewyszkoleni | | Razem | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Polacy | Mniejszości | Polacy | Mniejszości | Polacy | Mniejszości |
| 1933 | 95 | 860 | 242 | 2 098 | 337 | 2 958 |
| 1934 | 198 | 1 050 | 546 | 1367 | 744 | 2 417 |
| 1935 | 817 | 1 258 | 1 120 | 1 548 | 1 937 | 2 806 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów MSWojsk., CAW L.dz 1099 T:4

Z przedstawionych analiz wynika, że tylko nieliczną cześć poborowych z cenzusem innych narodowości powoływano na przeszkolenie wojskowe. Można także zauważyć wzrastającą liczbę Polaków zaliczonych do ponadkontygentu jak i przeniesionych do rezerwy bez przeszkolenia.

Tabela 2

Liczba przewidywanych do wcielenia poborowych z cenzusem oraz ich stawiennictwo do przeszkolenia wojskowego

| KURS | Liczba przewidywanych do wcielenia | PKU przeznaczyło | Stawiło się | Nie stawiło się | | Zwolnieni | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | liczba | % | liczba | % |
| 1933/34 | 7 786 | 7 974 | 7 848 | 126 | 1,6 | 332 | 4,2 |
| 1934/35 | 7 795 | 7 856 | 7 763 | 93 | 1,2 | 308 | 3,9 |
| 1935/36 | 7 928 | 8 100 | 8 063 | 37 | 0,5 | 259 | 3,2 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów MSWojsk., CAW. L.dz. 1099 T:4

[82] CAW. MSWojsk., L. dz. 1099 T:4 II AR z 11.01.1936r.

[83] Limity kontyngentów dla poszczególnych rodzajów broni określał wiceminister spraw wojskowych na podstawie wydanego rozkazu, natomiast kontyngent corocznie ustalała uchwała Rady Ministrów RP. W związku z powyższym do ponadkontygentu zaliczano tych, którzy nie mieścili się w ustalonym limicie

Tabela 3

Wskaźnik ubyć (wykruszeń) w trakcie przeszkolenia wojskowego (kursu)[84]

| Rok | Zwolnienie wskutek orzeczenia lekarskiego % | Wydaleni % | Nie zdało egzaminów końcowych % | Razem ubyło % |
|---|---|---|---|---|
| 1929 | 19,0 | 3,7 | 1,4 | 24,1 |
| 1930 | 20,6 | 2,8 | 1,3 | 24,7 |
| 1931 | 16,5 | 1,8 | 1,3 | 19,6 |
| 1932 | 15,3 | 3,8 | 0,5 | 19,6 |
| 1933 | 11,0 | 2,9 | 1,7 | 15,6 |
| 1934 | 8,0 | 3,4 | 2,4 | 13,8 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów MSWojsk., CAW. L.dz. 1099 T:4

Powyższe tabele dają możliwość przeprowadzenia analizy obrazującej stan stawiennictwa, liczbę przewidywanych do wcielenia oraz wskaźnik wykruszeń poborowych w trakcie przeszkolenia wojskowego. Z tabeli 2 wynika, że stawiennictwo poborowych z cenzusem było bardzo wysokie i wzrastało z każdym następnym rokiem, zbliżając się do 100% w drugiej połowie lat trzydziestych. Natomiast tabela nr 3 przedstawia wskaźnik wykruszeń, który był stosunkowo duży w trakcie kursu. Zasadniczą przyczyną wykruszeń poborowych w trakcie przeszkolenia wojskowego były orzeczenia lekarskie, jednakże w kolejnych latach zaznaczyła się tendencja spadkowa.

Warto nadmienić, że szczególnie w latach trzydziestych znaczną uwagę zwracano na dobór kandydatów do przeszkolenia wojskowego, kierując się zasadą zbieżności wykształcenia poborowego z cenzusem ze specjalnością wojskową, w której był szkolony. Zasadę tę stosowano przede wszystkim w przeszkoleniu wojskowym poborowych w specjalnościach, które wymagały wysokich kwalifikacji. Związane to było z programem motoryzacji i mechanizacji wojsk saperskich, dlatego też od 1935 roku dobór kandydatów szkolonych w tej specjalności był niezwykle staranny. Przyjmowano tylko kandydatów narodowości polskiej legitymujących się dyplomem inżynierskim (absolwenci Politechniki bądź wyższych szkół technicznych), a w szczególnych przypadkach absolwentów szkół technicznych[85].

Podchorążych rezerwy po ukończeniu szkolenia w Szkole Podchorążych Rezerwy, powoływano na ćwiczenia trwające z reguły 6 tygodni. Powołanie na ćwiczenia przebiegało według planu oraz potrzeb ustalonych przez dowódcę

[84] CAW. MSWojsk., L. dz. 1099 T:4 II AR z 11.01.1936r.
[85] Z. Cutter, Szkolnictwo Saperskie w Wojsku Polskim 1918-1939, WPH Nr 3 (157), Warszawa 1996r.,s. 99.

jednostki i obejmowało szkolenie z zakresu dowodzenia plutonem. Kolejne ćwiczenia odbywały się w wymiarze 4 tygodni i decydowały o przydatności podchorążego rezerwy na potrzeby mobilizacyjne. W tym też okresie następowało mianowanie podchorążego na stopień podporucznika. Jako oficer rezerwy podlegał, do końca roku kalendarzowego, w którym kończył 40 lat, powołaniu na sześć ćwiczeń[86]. W pierwszych czterech latach pobytu w rezerwie odbywał dwa ćwiczenia 6 - tygodniowe, w kolejnych czterech latach dwa ćwiczenia 8–tygodniowe. W pozostałych latach dwa ćwiczenia nie dłuższe niż 4–tygodniowe.

Występujące potrzeby obsadzenia stanowisk dowódców kompanii i batalionów przez oficerów rezerwy spowodowały konieczność prowadzenia szkolenia z posiadającymi niezbędne predyspozycje żołnierzami rezerwy, którzy stanowili potencjalnych kandydatów na te stanowiska. Kryteria doboru na przeszkolenie określali szefowie departamentów rodzajów broni natomiast odpowiedzialność za dobór kandydatów został scedowany na dowódców formacji (dywizji – równorzędnych).

W trakcie ćwiczeń podchorążych rezerwy na kursach dywizyjnych wyszukiwano kandydatów na kursy doskonalenia mające na celu przygotowanie dowódców batalionów i kompanii. Zakładano, że kandydat na dowódcę kompanii lub batalionu powinien wykazać się silnym charakterem, silną wolą, odwagą i zdecydowaniem popartym zdrowym rozsądkiem. Ponadto powinien posiadać predyspozycje do dowodzenia i kierowania zespołami ludzkimi oraz dużą odporność psychiczną i fizyczną.

Biuro Personalne Ministerstwa Spraw Wojskowych przygotowywało rozdzielnik ilościowy, według którego kandydatów spełniających te kryteria kierowano na kursy organizowane przez odpowiednie departamenty broni MSWojsk. Kursy organizowane były w ośrodkach wyszkolenia rodzajów broni oraz innych jednostkach i szkołach wojskowych, w tym także Wyższej Szkole Wojennej.

Tworzenie rezerw oficerskich odbywało się w wybranych specjalnościach wojskowych, dlatego też dla przygotowania rezerw osobowych na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych organizowano kursy przekwalifikowania we wszystkich istniejących wówczas specjalnościach wojskowych. Podstawowymi korpusami

---

[86] Instrukcja o ćwiczeniach oficerów rezerwy, CAW, L 100/Mob/25.

w ramach, których przekwalifikowywano oficerów i podchorążych rezerwy były korpusy, w których „masowo" tworzono rezerwy oficerskie: piechoty, kawalerii, artylerii, inżynierii i saperów. Natomiast deficytowymi korpusami, do których przekwalifikowywano były korpusy, w których wojsko nie szkoliło poborowych z cenzusem. Były to następujące korpusy: samochodowy, taborów, żandarmerii, geografów, uzbrojenia, administracji, sanitarny i sądowy. Na kursy przekwalifikowania kierowano oficerów i podchorążych rezerwy z odpowiednim wykształceniem cywilnym. Kursy przekwalifikowania podobnie jak kursy doskonalenia organizowano w ośrodkach wyszkolenia rodzajów broni.

Ocenia się, że około 50 – 60 % rezerw oficerskich odbywało kolejne ćwiczenia wojskowe w specjalności, w której zostali przeszkoleni w Szkole Podchorążych Rezerwy. Około 10 – 20 % oficerów rezerwy zostało przeszkolonych na kursach doskonalenia, natomiast 15 – 20 % na kursach przekwalifikowania[87]. Podstawowym celem szkolenia było przygotowanie na czas wojny, kandydatów, przydzielonych ewidencyjnie na zasadzie terytorialności do jednostki mobilizującej, na stanowiska dowódców plutonów, kompanii i batalionów.

Z relacji płk J. Wiatra, wynika, że pomimo znacznego wysiłku organizacyjno – szkoleniowego podstawowe trudności, jakie napotkano podczas opracowywania planu mobilizacyjnego w 1938 roku dotyczyły „...braków w planie szkolenia rezerw, fatalnego rozmieszczenia rezerwistów w terenie, jeśli chodzi o pewne specjalności, olbrzymie braki pewnych specjalności w rezerwie, tak w oficerach i szeregowych, brak ewidencji posiadanego w oddziałach materiału, stawiały przed nami trudności, które wymagały poważnego czasu na usunięcie"[88].

Ocena stanu zasobów rezerw oficerskich przeprowadzone przez E. Piwowarskiego wskazuje, że ich wielkość w 1939 roku wynosiła 56 269 oficerów. W skład tych zasobów wchodzili oficerowie rezerwy (44 435), oficerowie pospolitego ruszenia do 60 lat (7 815) oraz oficerowie w stanie spoczynku zdolni do służby wojskowej do 60 lat (4 098). Natomiast zasoby podchorążych rezerwy wynosiły 34 114. Obejmowały one szeregowych z cenzusem na kursach podchorążych rezerwy (7 272), podchorążych rezerwy (25 473) oraz podchorążych pospolitego ruszenia (1369).

---

[87] B. Chlipała, Przygotowanie rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP „Rezerwy – 1", Warszawa 1993r., s. 83– 99.
[88] Tamże s. 390 – 410.

Porównując stan zasobów rezerw oficerskich do ogólnego stanu etatowego oficerów po rozwinięciu sił zbrojnych do pełnych etatów wojennych według planu mobilizacyjnego, „W" które określono na 46 000, a także po uwzględnieniu liczby oficerów zawodowych, która wynosiła 16 451 (łącznie z KOP, ale bez Marynarki Wojennej), można by wyciągnąć wniosek, że posiadane zasoby w pełni zabezpieczały potrzeby mobilizacyjne sił zbrojnych. Jednakże wnioski z przeprowadzonej analizy zapotrzebowań mobilizacyjnych wskazują, że zasoby rezerw oficerskich nie miały pokrycia w korpusach osobowych artyleria lekka (we wszystkich OK.), kawaleria (z wyjątkiem OK VII) oraz artyleria konna (z wyjątkiem OK.- I Warszawa i OK. V- Kraków).

Dodatkowo niepełna obsada personalna etatu pokojowego przez oficerów zawodowych miała wpływ na stan zasobów, a w szczególności braki oficerów rezerwy. Przykładem może być etat pokojowy w korpusie oficerów artylerii polowej, który przewidywał na dzień 01.04.1939 roku – 3 331 oficerów, natomiast stan faktyczny (po odliczeniu zwolnień do rezerwy, śmierci i dodania absolwentów szkoły podchorążych artylerii) wynosił 2 594 oficerów. Wynika, więc że brakowało 737 oficerów zawodowych artylerii na stanowiskach, na które po dokonaniu przesunięć, należałoby wyznaczyć oficerów rezerwy artylerii.

Przeprowadzone studia materiałów źródłowych wskazują, że przyczyną tego stanu jest brak prognozowania w przygotowaniu odpowiedniej wielkości zasobów oficerów zawodowych. Z przeprowadzonych analiz planów rozwoju Sił Zbrojnych II Rzeczypospolitej oraz planów tworzenia rezerw oficerskich wynika brak podstawowych związków między tymi dokumentami. Departament Artylerii MSWojsk określił pod koniec kwietnia 1939 roku zapotrzebowanie na oficerów rezerwy, które wynosiło 4 280, natomiast dla uzupełnienia tej liczby brakowało 620 oficerów rezerwy. Z kolei na 1942 rok przy zakładanej rozbudowie artylerii, potrzeby w zakresie zasobów osobowych określono na 7 182 oficerów rezerw, gdzie zasoby efektywne w tym korpusie (do 40 lat) miały wzrosnąć zaledwie do 5 000. W związku z tym oznaczało to brak prawie 2 200 oficerów rezerwy artylerii.

Głównym celem realizowanych przedsięwzięć z zakresu gromadzenia zasobów rezerw oficerskich było uzupełnienie mobilizacyjne sił zbrojnych odpowiednio przygotowanymi oficerami rezerwy. Wydaje się, że niedomagania tych przedsięwzięć

wynikały w głównej mierze z rozproszenia kompetencji w różnych instytucjach, często przy braku nawet najsłabszych więzów współdziałania. Taka sytuacja uniemożliwiała właściwe i elastyczne reagowanie na zmiany struktur i stanów czasu pokojowego i wojennego sił zbrojnych oraz zmiany stanu liczebnego kadry zawodowej i rezerwy.

Jak wynika z badań szef Biura Personalnego, przedstawiając „raport informacyjny o przygotowaniach mobilizacji oficerskiej Armii[89]" podjął próbę scentralizowania zarządzania całością procesu przygotowania kadry zawodowej i rezerwy jak wówczas określano „mobilizacji oficerskiej Armii". Uzasadniał w nim, dlaczego „scentralizowanie ewidencji i administracji oficerów zawodowych, rezerwy, pospolitego ruszenia i stanu spoczynku w Biurze Personalnym Ministerstwa Spraw Wojskowych (z wyjątkiem aeronautyki i marynarki wojennej) ułatwi przygotowanie mobilizacji oficerskiej Armii i zapewni utrzymanie tych przygotowań w większej tajemnicy". Odpowiednio do tych propozycji przygotowano projekt organizacji Wydziału Mobilizacji i Rezerw w Biurze Personalnym Ministerstwa Spraw Wojskowych przedstawiony w *załącznik 14*.

Analiza materiałów wykazała, że tylko niewielka cześć tych zadań została zrealizowana w rzeczywistości. Z drugiej strony nasuwa się jednak wątpliwość czy centralizacja w ówczesnych warunkach była możliwa i czy przyniosłaby oczekiwane rezultaty. Należy, bowiem pamiętać, że do znacznie większego zakresu zadań po „centralizacji" niezbędne stają się chociażby zmiany organizacyjne wsparte nieistniejącymi wówczas narzędziami wspomagającymi proces gromadzenia i administrowania rezerwami oficerskimi.

Bardzo często autorzy podejmujący problematykę szkolenia oficerów w okresie II Rzeczypospolitej potwierdzają tezę S. Rutkowskiego zamieszczoną w jego pracy pt. „Zarys Dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego", według której „system szkolenia oficerów rezerwy w okresie międzywojennym uznać należy za właściwy. Oficerowie rezerwy, co zresztą potwierdziła wojna obronna w roku 1939, byli wyszkoleni dobrze. Cechowały ich na ogół wysokie walory wojskowe i przejawiali oni wiele troski o żołnierzy"[90]. W czasie II wojny światowej wykazali się ogromnym poświeceniem, czy to jednak dowód na to, że generalnie wszyscy oficerowie rezerwy

[89] CAW, Sztab Główny, Kancelaria Szefa Sztabu t. 100.
[90] S. Rutkowski, Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego, MON, Warszawa 1970r., s. 110.

byli dobrze przygotowani do dowodzenia, czy sprostali wymaganiom, jakie postawiła im wojenna rzeczywistość. Na podstawie wypowiedzi wielu dowódców z okresu wojennego zawartych w pamiętnikach ocenia się, że poziom przygotowania oficerów rezerw w wielu przypadkach okazał się niewystarczający.

W sprawozdaniach bardzo często wskazywano na brak zainteresowania szkoleniem ze strony kadr rezerwy, zwłaszcza po uzyskaniu stopnia podporucznika[91]. Oceniano, że praktyczne przygotowanie do dowodzenia plutonem jest niewystarczające, choć na przykład z listy kwalifikacyjnej przesłanej do Biura Personalnego Ministerstwa Spraw Wojskowych po zakończeniu jednego z kursów wynika, że 20 % oficerów i podchorążych rezerwy oceniano bardzo dobrze, 57 % na ocenę dobrą, 21 % na ocenę dostateczną i zaledwie 2 % na ocenę niedostateczną[92].

Bardzo sugestywnej oceny wyszkolenia oficerów rezerwy, choć wydaje się przesadnie krytycznej dokonał gen. J Kirchmayer, który napisał „Wyszkolenie oficerów rezerwy nie stało na należytym poziomie, pomimo znacznego wysiłku, który wkładano w ten ważny dział szkolnictwa wojska. Powodem było przeładowanie programów szkół podchorążych rezerwy zajęciami teoretycznymi ze szkodą dla zajęć praktycznych. Podchorąży rezerwy wynosił ze szkoły dużo wiadomości, które nie nadawały się do użytku oraz dużo wiadomości potrzebnych, ale które z braku czasu poznał powierzchownie. Ten system szkolenia nie odpowiadał naszemu podchorążemu. Wszystkie wady polskiego inteligenta, którym był z reguły podchorąży, leżą, bowiem w braku charakteru. Nasz inteligent posiada tylko w małym stopniu wrodzone właściwości dowódcze. Nie lubi rozkazywać, tym mniej wymagać, a już najmniej dopilnować wykonania swoich rozkazów i wymagań. Sam prędko rozkleja się. Strzelców nie umie utrzymać w ręku”[93]. Ta surowa ocena kadry rezerwy posiada również cechy obiektywizmu, ponieważ niektóre jej elementy potwierdzali inni dowódcy.

Reasumując na podstawie przeprowadzonych analiz i ocen można stwierdzić, iż w efekcie ogromnego wysiłku organizacyjnego i szkoleniowego powstał najlepszy, jaki mógł powstać na ówczesne czasy system przygotowania, w tym gromadzenia rezerw oficerskich. Spełnił on swój podstawowy cel, jakim było zaspokojenie

---

[91] CAW I. 300.18.517. MSWojsk. Biuro Personalne.
[92] B. Chlipała, Przygotowanie rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP „Rezerwy – 1”, Warszawa 1993r., s. 104.
[93] J. Kirchmayer, Kampania września, Warszawa 1946. op. cit. s. 25 – 26.

zasadniczych potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych II Rzeczypospolitej. Jednakże, przygotowanie oficerów rezerwy, które w głównej mierze wynikało z ustawowej powinności powszechnego obowiązku wojskowego w obliczu istniejących zagrożeń militarnych ze strony Niemiec i ZSRR oraz stosunkowo krótkiego czasu od odzyskania przez RP niepodległości okazało się niewystarczające dla sprostania wymagań ówczesnego pola walki.

### 3.2. Zmiany w podsystemie gromadzenia rezerw oficerskich w latach 1945 – 2002

W końcowym etapie II wojny światowej oraz bezpośrednio po jej zakończeniu przystąpiono do odbudowy podstawowych elementów systemu gromadzenia rezerw oficerskich. W 1945 roku stworzono Departament Personalny WP, który powstał na bazie wojennego Oddziału Personalnego WP. W jego strukturze organizacyjnej znajdował się miedzy innymi Wydział VII Rezerw Oficerskich. W wyniku zmian od 1950 roku Departament Personalny WP składał się z następujących komórek organizacyjnych: Szefostwa, Wydziału Organizacji i Planowania, Wydziału Inspekcji, Oddziału I Oficerów Służby Czynnej, Oddziału II Rezerw Oficerskich i Wydziału Ogólno – Administracyjnego. Departament Personalny MON w 1951 roku został przemianowany na Departament Kadr MON.

Na podstawie rozporządzenia kierownika resortu Obrony Narodowej[94] z dnia 15 sierpnia 1944 roku powołano 17 Rejonowych Komend Uzupełnień (RKU) dla terenów wyzwolonych. W 1945 roku powołano kolejnych 41 Rejonowych Komend Uzupełnień, a w końcu roku było już ich 122. Głównym zadaniem RKU była ewidencja i administrowanie rezerwami osobowymi, poborowymi oraz końmi. W strukturze organizacyjnej RKU znajdowały się trzy referaty, w tym Referat III zajmujący się ewidencją oficerów i podchorążych rezerwy, co przedstawia *załącznik 15*.

Działalność Rejonowych Komend Uzupełnień do czasu zakończenia wojny koncentrowała się na mobilizacji i rejestracji osób powołanych do służby wojskowej w pierwszym rzucie oraz osób, które miały być powołane w następnych terminach.

---

[94] Rozporządzenie kierownika resortu ON z dnia 15.08.1944r. w sprawie powołania 17 Rejonowych Komend Uzupełnień (Dz. U. Nr 3, poz. 14 z 1944r.)

Na podstawie Uchwały Prezydium Rządu nr 811 z 1 grudnia 1951 roku powołano Wojskowe Komendy Wojewódzkie. Na początku było ich 11, a następnie ich liczba wzrosła do 18 Wojskowych Komend Wojewódzkich. Głównym celem ich działania było usprawnienie kierowania pracami Wojskowych Komend Rejonowych, (które powstały po przemianowaniu RKU) w zakresie uzupełnienia sił zbrojnych i administrowania rezerwami oraz zapewnienie właściwego współdziałania władz wojskowych z terenowymi organami władzy państwowej oraz organizacjami społecznymi i politycznymi.

Zapoczątkowano proces porządkowania zasobów kadr rezerwy poprzez założenie ewidencji oficerów i podchorążych rezerwy w Departamencie Personalnym WP. Początkowo ewidencja obejmowała oficerów, chorążych i podchorążych rezerwy wywodzących się z Ludowego Wojska Polskiego.

Planowe szkolenie rezerw oficerskich oraz dalszy proces porządkowania zasobów kadr rezerwy rozpoczęto w oparciu o Dekret Rady Państwa z dnia 3 kwietnia 1948 roku[95] o służbie wojskowej oficerów Wojska Polskiego. Powyższy dekret określał wymogi stawiane przed korpusem oficerskim oraz normował służbę wojskową oficerów.

Ze względu na stosunek do służby wojskowej w Dekrecie Rady Państwa z 3 kwietnia 1948 roku wyróżniano oficerów zawodowych, rezerwy, stanu spoczynku i tytularnych[96]. Ponadto dekret usankcjonował także stopień chorążego jako pierwszy stopień oficerski.

Z kolei dekret z 25 października 1948 roku o odtworzeniu i uporządkowaniu wojskowej ewidencji rezerw osobowych[97] dawał podstawę prawną na gruncie, której przeprowadzono jednorazową rejestrację rezerw osobowych i weryfikację stopni oficerów rezerwy, którą zakończono w 1950 roku. W rezultacie tych działań w ewidencji ujęto 55 842 oficerów rezerwy, w tym byłych oficerów zawodowych i rezerwy Wojska Polskiego przed 1939r., oficerów polskich Sił Zbrojnych

---

[95] Dekret Rady Państwa z 03.04.1948r. o służbie wojskowej oficerów zawodowych, rezerwy, stanu spoczynku i tytularnych (Dz. U. RP Nr 20, poz. 155 z 1948r.)

[96] Oficerem rezerwy w rozumieniu Dekretu był oficer, który pełnił lub obowiązany był do pełnienia służby wojskowej na podstawie powszechnego obowiązku wojskowego, oficerem stanu spoczynku był oficer zawodowy, który nabył prawa do zaopatrzenia emerytalnego i został przeniesiony w stan spoczynku, natomiast oficerem tytularnym była osoba, której nadano tytularny stopień oficerski w celu umożliwienia lub ułatwienia wykonania szczególnego zadania służbowego w Wojsku Polskim lub w innych działach służby publicznej.

[97] Dekret Rady Państwa z 25.10.1948r. o odtworzeniu i uporządkowaniu wojskowej ewidencji rezerw osobowych (Dz. U. RP Nr 50, poz. 390 z 1948 roku.)

na Zachodzie, którzy powrócili do kraju przed 31.07.1948r., oficerów, którzy stopnie oficerskie uzyskali w oddziałach partyzanckich oraz oficerów zdemobilizowanych z LWP. Ewidencją także objęto 31 900 szeregowych rezerwy z wyższym wykształceniem. Prawie 60 % zaewidencjonowanych oficerów rezerwy zostało przeszkolonych i mianowanych na stopnie oficerskie przed wybuchem wojny[98].

Pomimo braku kompletnych informacji o stanie zasobów rezerw oficerskich, a także potrzeb z tym związanych już w 1948 roku zapoczątkowano proces szkolenia kandydatów na oficerów rezerwy. Zasadniczym celem przyjętej wówczas formy szkolenia było gruntowne przeszkolenie wojskowe kandydatów na oficerów rezerwy przeznaczonych do zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych. Jednocześnie poprzez odpowiedni dobór i selekcję kandydatów w trakcie szkolenia przygotowywano nowy, odpowiednio ideologicznie ukształtowany korpus oficerów rezerwy.

Na podstawie Dyrektywy Ministra Obrony Narodowej z 10 stycznia 1948 roku[99] powołano szkolne kompanie podchorążych rezerwy liczące 100 podchorążych. Utworzono 8 kompanii podchorążych rezerwy przy dywizjach piechoty, 2 baterie podchorążych rezerwy przy Oficerskiej Szkole Artylerii w Toruniu, 1 kompanię podchorążych rezerwy przy Oficerskiej Szkole Broni Pancernej w Poznaniu, 1 kompanię podchorążych rezerwy przy Oficerskiej Szkole Inżynieryjno – Saperskiej we Wrocławiu oraz 1 kompanię podchorążych rezerwy przy Oficerskiej Szkole Łączności w Sieradzu.

Kompanie podchorążych rezerwy były uzupełnianie poborowymi powołanymi we wrześniu 1948 roku posiadającymi wykształcenie w zakresie małej lub dużej matury lub kandydatami ze „Służby Polsce". Szkolenie trwało rok, a program szkolenia obejmował podstawowe wiadomości wojskowe z zakresu wiedzy teoretycznej, jak i praktycznego dowodzenia, a także wybrane zagadnienia społeczno - polityczne.

Na podstawie Dyrektywy nr 05 Ministra Obrony narodowej z dnia 12 marca 1948 roku powołano kolejne szkolne kompanie podchorążych rezerwy. Utworzono 1 eskadrę podchorążych rezerwy dla personelu latającego przy Oficerskiej Szkole Lotniczej w Dęblinie, 1 pluton podchorążych rezerwy dla personelu technicznego

---

[98] E. Olczyk, Korpus oficerów rezerwy PRL, rozprawa doktorska, WAP, Warszawa 1964r., s. 59.
[99] CAW protokół 524, poz. 419

wojsk lotniczych przy Technicznej Szkole Lotniczej oraz kurs podchorążych rezerwy Marynarki Wojennej przy Oficerskiej Szkole Marynarki Wojennej.

Pod koniec 1948 roku zmieniono nazwę „kompania podchorążych rezerwy" na „szkolna kompania podchorążych rezerwy" – SKOR. Głównym kryterium, jakim kierowano się dobierając kandydatów do SKOR oprócz wykształcenia była właściwa postawa polityczna kandydata i jego rodziny. Zalecano przyjmować kandydatów ze średnim wykształceniem, w pierwszej kolejności wywodzących się z klasy robotniczej, mało i średniorolnego chłopstwa, a następnie z inteligencji pracującej[100].

Po ukończeniu kursu i zdaniu egzaminu oficerskiego absolwenta mianowano na stopień sierżanta podchorążego. Pierwszy stopień oficerski otrzymywał on po odbyciu ćwiczeń w rezerwie i uzyskaniu pozytywnej opinii. Rosnące potrzeby w zakresie dobrze przygotowanych zasobów rezerw oficerskich wpłynęły na intensywny rozwój tej formy szkolenia, co spowodowało, że w 1950 roku istniało już 26 SKOR.

Ciągłe rosnące zapotrzebowanie na oficerów rezerwy w obliczu trudnej sytuacji międzynarodowej spowodowanej wojną w Korei, potrzeby rozwijającej się gospodarki oraz okres „zimnej wojny" wymuszał poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie tworzenia rezerw oficerskich. W 1949 roku zapoczątkowano nową formę tworzenia rezerw oficerskich, którą realizowały studia wojskowe przy uczelniach wyższych. Podstawą prawną tej formy szkolenia studentów była ustawa z dnia 7 kwietnia 1949 roku o ulgach w odbywaniu służby wojskowej przez studentów szkół wyższych[101]. Na podstawie zarządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 września 1949 roku utworzono w latach 1949 - 1951 studia wojskowe w 33 szkołach wyższych.

W końcu lat pięćdziesiątych studia wojskowe funkcjonowały przy wszystkich państwowych szkołach wyższych oraz niektórych szkołach specjalnych niebędących szkołami wyższymi. Ponadto od 1954 roku również studentki akademii medycznych zostały objęte obowiązkowym szkoleniem ogólnowojskowym.

W pierwszym okresie funkcjonowania studiów wojskowych (1949-1956) studenci po trzy letnim szkoleniu w uczelni w wymiarze jednego dnia tygodniowo oraz odbyciu 30 dniowych ćwiczeń w jednostce wojskowej w czasie wakacji, byli

---

[100] E. Olczyk, Korpus oficerów rezerwy PRL, rozprawa doktorska, WAP, Warszawa 1964r., s. 63.

[101] Ustawa z dnia 07.04.1949r. o ulgach w odbywaniu służby wojskowej przez studentów szkół wyższych (Dz. U. nr 25, poz. 113 z 1949r. oraz Dz. U. nr 6 poz. 46 z 1950r.)

mianowani na pierwszy stopień oficerski, a tym samym powiększali zasoby rezerw oficerskich. Ta forma szkolenia nie dawała jednak możliwości praktycznego przygotowania oficera rezerwy w zakresie dowodzenia plutonem.

W bardzo szybkim tempie zwiększały się zasoby oficerów rezerwy osiągając w 1957 roku stan liczebny prawie trzy razy większy w stosunku do stanu z 1950 roku. Około 50 % zasobów kadry rezerwy stanowili oficerowie rezerwy w wieku do 30 lat, należy, zatem uznać, że osiągnięto bardzo korzystną strukturę wiekową oficerów rezerwy. Znacznie niżej natomiast należy oceniać ich przygotowanie wojskowe, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Źródła zasobów oficerów rezerwy

| Lp. | Źródła pochodzenia zasobów oficerów rezerwy | % |
|---|---|---|
| 1. | Zwolnieni z LWP | 20,9 |
| 2. | Absolwenci studiów wojskowych | 23,2 |
| 3. | Mianowani z osób objętych ewidencją wojskową (oficerską) | 13,8 |
| 4. | Mianowani z podoficerów po odbyciu zasadniczej służby wojskowej | 17,0 |
| 5. | Mianowani w organizacjach konspiracyjnych i partyzanckich | 1,7 |
| 6. | Mianowani w Milicji Obywatelskiej i Urzędzie Bezpieczeństwa | 2,3 |
| 7. | Mianowani przed 01.09.1939r. | 20,5 |
| 8. | Inni | 0,6 |

Źródło: E. Olczyk: Korpus oficerów rezerwy PRL, Warszawa 1964r., s. 70

Dodatkowego wyjaśnienia wymagają szczególnie dwa źródła pochodzenia oficerów rezerwy, mianowicie mianowani z osób objętych ewidencją wojskową (13,8%) oraz mianowani z podoficerów po odbyciu zasadniczej służby wojskowej (17%). Osoby objęte ewidencją wojskową (oficerską) były to osoby z wyższym wykształceniem zajmujące odpowiedzialne stanowiska w instytucjach partyjnych, władzach państwowych, instytucjach naukowych, gospodarczych, które nie posiadały przeszkolenia wojskowego. Pomimo tego z racji nabytego doświadczenia w pracy na kierowniczych stanowiskach w życiu cywilnym oceniano, że będą one przydatne na stanowiskach oficerskich w wojsku. Natomiast podoficerowie po odbyciu zasadniczej służby wojskowej typowani byli do mianowania przez przełożonych w jednostkach wojskowych. Bardzo często byli to podoficerowie posiadający zaledwie wykształcenie podstawowe i nieposiadający przeszkolenia oficerskiego. W obu przypadkach nasuwają się pewne wątpliwości, co do ich umiejętności zarówno teoretycznych jak i praktycznych.

Kolejny okres funkcjonowania studiów wojskowych przypada na lata 1957-1973. Po raz pierwszy wprowadzono pojęcie „wojskowe szkolenie studentów szkół wyższych", które precyzowała ustawa z 6 czerwca 1958 roku o służbie wojskowej szeregowych i podoficerów sił zbrojnych[102]. W okresie tym zaprzestano nadawania stopni oficerskich absolwentom studiów wojskowych oraz określono wymogi w zakresie wykształcenia ogólnego oficera – pełne średnie. Absolwenci studium wojskowego, po pozytywnym zdaniu egzaminu końcowego, byli mianowani na stopnie podoficerskie i otrzymywali tytuły podchorążych rezerwy.

Chcąc poprawić jakość zasobów kadr rezerwy podjęto działania zmierzające do poprawy jakości kandydatów na oficerów rezerwy. Starano się, aby specjalności wojskowe maksymalnej ilości studentów odpowiadały kierunkowi studiów lub były zbliżone. Zakładano, iż od specjalności wojskowej zależeć będzie czas trwania szkolenia w studium wojskowym i w jednostce wojskowej. Dalsze szkolenie absolwentów szkół wyższych odbywało się na kursach przeszkolenia oficerów rezerwy (KPOR) oraz w jednostkach wojskowych na stanowiskach oficerskich, gdzie następowało mianowanie na pierwszy stopień oficerski.

W przypadku skierowania oficera rezerwy na stanowisko dowódcze wyższego szczebla z reguły kierowano go do odbycia przeszkolenia na kursach przeszkolenia oficerów rezerwy. Obowiązywał tam określony cykl szkolenia. Oficerowie rezerwy przewidywani na stanowiska dowódców plutonów przechodzili jedno przeszkolenie na KPOR i minimum dwa w jednostce wojskowej. W przypadku Oficerów rezerwy przewidywanych na stanowiska dowódców kompanii, byli oni wybierani spośród tych, którzy odbyli szkolenie w zakresie dowodzenia plutonem z wynikiem bardzo dobrym lub dobrym, ponadto byli dodatkowo przeszkalani na KPOR oraz w jednostce wojskowej. Natomiast oficerowie rezerwy przewidywani na dowódców batalionów oraz stanowiska w sztabach, byli dobierani spośród tych, którzy z wynikiem bardzo dobrym lub dobrym ukończyli szkolenie w zakresie dowódców kompanii oraz dodatkowo przeszkalani byli na KPOR i w jednostce wojskowej.

Czas szkolenie na kursach przeszkolenia oficerów rezerwy wynosił około trzech miesięcy, natomiast w jednostce wojskowej 6-8 tygodni. Program kursu dostosowany był do specyfiki stanowiska (funkcji), na które kurs miał przygotowywać. Program

---

[102] Ustawa z 06.06.1958 roku o służbie wojskowej szeregowych i podoficerów Sił Zbrojnych (Dz. U. nr 36, poz. 1964 z 1958r.)

szkolenia w KPOR opracowywany był przez szefostwa rodzajów wojsk i służb, natomiast dla szkolonych w jednostkach wojskowych przez dowództwa okręgów wojskowych[103].

Przedstawiony cykl szkolenia kadr rezerwy miał na celu właściwe przygotowanie oficerów rezerwy do pełnienia funkcji na stanowiskach dowódczych i sztabowych. Jak do tej pory stanowiska te były obsadzane głównie oficerami zawodowymi zwalnianymi do rezerwy. W obecnym czasie można wymienić dwa podstawowe źródła zasilające zasoby rezerw oficerskich. Pierwszym z nich były studia wojskowe kształcące i przygotowujące oficerów rezerwy w specjalnościach technicznych, drugim służba zawodowa dająca rezerwy pionu dowódczo – sztabowego. Byli żołnierze zawodowi stanowili bardzo istotne źródło zasobów rezerw oficerskich, ze względu na swoje kwalifikacje i doświadczenie zdobyte w trakcie służby wojskowej. Dodatkowo znaczna redukcja żołnierzy zawodowych ze służby w latach 1956 – 1958 zwiększyła zasoby rezerw osobowych[104].

Jednakże od połowy lat 60 – tych liczba napływających do rezerw oficerów zawodowych przestała odgrywać równie znaczącą rolę w zabezpieczeniu potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Jednocześnie wprowadzony system przeszkolenia praktycznego oraz doskonalenia nie stwarzał warunków do właściwego przygotowania oficerów rezerwy w stosunku do potrzeb i wymagań sił zbrojnych.

Z analizy sprawozdań dotyczących szkolenia wojskowego sporządzonych w latach 1949 – 1973 wynika, że ogółem przeszkolono 100 tysięcy studentów, którzy prawie do końca lat 70 – tych stanowili główne źródło uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. W 1973 roku ponad 80 % stanu zasobów efektywnych to żołnierze rezerwy po przeszkoleniu wojskowym, co przedstawia tabela 5[105].

---

[103] H. Bojarski, Doskonalenie kwalifikacji oficerów rezerwy w jednostkach wojskowych, Warszawa 1972r., s. 36-38.

[104] O ile w czasie demobilizacji w latach 1945 – 1948 zwolniono ponad 19,6 tys. oficerów, to w roku 1955 – 6,1 tys., 1956 – 3,5 tys., a w roku 1957 – 10,7 tys. żołnierzy zawodowych.

[105] Bilans rezerw oficerskich za 1973r.

Tabela 5

Wyszkolenie wojskowe efektywnych rezerw oficerskich[106] (1973r.)

| Lp. | Rodzaj przeszkolenia wojskowego | liczba |
|---|---|---|
| 1. | Akademia wojskowa | 121 |
| 2. | WKDO, KDO | 253 |
| 3. | WSO, SO | 3 995 |
| 4. | KPOR | 5 419 |
| 5. | Studium wojskowe | 84 418 |
| 6. | Szkoła chorążych | 98 |
| 7. | Kurs chorążych | 1 597 |
| 8. | Szkoła podoficerska | 4 425 |
| 9. | Bez wyszkolenia | 3 664 |
| RAZEM | | 103 990 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansu rezerw oficerskich za 1973r.

Od 1967 roku przystąpiono również do tworzenia rezerw w korpusie chorążych, który powołano ustawą o służbie wojskowej chorążych zbrojnych[107]. Ustawa automatycznie zaliczała do korpusu chorążych żołnierzy, którzy stopień chorążego otrzymali w czasie, gdy nie był on stopniem oficerskim. Pozostali chorążowie rezerwy mogli zostać mianowani na stopień podporucznika w ciągu 5 lat od dnia wejścia w życie ustawy, ale pod warunkiem, że odbędą ćwiczenia wojskowe i zaliczą egzamin na oficera. Znaczna cześć chorążych rezerwy wymogu tego nie spełniła, pozostając w utworzonych zasobach chorążych rezerwy, które początkowo wystarczające były jedynie na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych w tym korpusie

Tworzenie rezerw chorążych początkowo odbywało się w sposób nie planowy gdyż nie sprecyzowano liczby oraz struktury potrzeb mobilizacyjnych. Przeszkolono prawie 2 000 żołnierzy rezerwy na kursach chorążych, z tego w zasobach efektywnych pozostało 1 597, co przedstawia tabela 5.

Jak wykazują badania, również zasadę terytorialności gromadzenia rezerw oficerskich stosowano bardzo powierzchownie, chociaż w planie mobilizacyjnym „PM-58" zastosowano zasadę terytorialności uzupełnienia jednostek wojskowych. W wyniku tych działań osiągnięto 70% wskaźnik uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych oficerami rezerwy, którzy zamieszkiwali w odległości do 100 km

[106] Efektywne rezerwy oficerskie – grupa rezerw o najwyższych kwalifikacjach, najmłodsza wiekiem przeznaczona na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych.

[107] Dziennik rozkazów MON Nr 14 z 1963 roku zawierający ustawy i zarządzenia wykonawcze Ministra Obrony Narodowej dotyczące korpusu chorążych.

od jednostki wojskowej. Wskaźnik ten został poprawiony zaledwie o 4 % w 1973 roku, co przedstawia tabela 6. Było to wynikiem nieproporcjonalnego nagromadzenia rezerw oficerskich w stosunku do potrzeb mobilizacyjnych.

Pomimo występującej nadwyżki (wykorzystanie ogółu rezerw efektywnych wynosiło zaledwie 56%) występowały braki w kilku specjalnościach wojskowych, które nie pozwalały na pełne uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych. Natomiast dość korzystnie przedstawiał się struktura wiekowa oficerów i chorążych rezerwy posiadających przydziały mobilizacyjne. Ponad 53 % z nich było w wieku do 35 lat, 35 % w wieku od 36 do 40 lat oraz 12 % powyżej 40 lat, z tym, że głównie byli to oficerowie – lekarze.

Tabela 6

Stan uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych (PM-72) oficerami, podchorążymi i chorążymi rezerwy (1973r.)

| Lp. | OW, RSZ | % uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych | Wykorzystanie zasobów efektywnych do uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych | Uzupełnienie terytorialne % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | WOW | 98 | 62 | 80 |
| 2. | POW | 97 | 67 | 80 |
| 3. | SOW | 99 | 42 | 65 |
| 4. | Wl | 93 | | 70 |
| 5. | WOPK | 91 | | 70 |
| 6. | MW | 99 | | 78 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Oddziału Kadrowo – mobilizacyjnego DK MON.

Reasumując należy podkreślić, iż pomimo stosowania metody „masowego" przeszkalania wojskowego studentów szkół wyższych nie zdołano zapewnić wysokiej jakości i terytorialności uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Coraz mniejszy udział byłych żołnierzy zawodowych w uzupełnianiu potrzeb mobilizacyjnych, przy jednoczesnym nagromadzeniu zasobów żołnierzami rezerwy (oficerami rezerwy po ukończonym studium wojskowym) skutkował niskim poziom przygotowania wojskowego, dlatego też podjęto kolejną próbę modyfikacji systemu gromadzenia rezerw oficerskich.

Kolejny etap szkolenia studentów szkół wyższych został opracowany w 1973 roku. Nowe założenia procesu tworzenia rezerw w obliczu rozwoju technicznego sił zbrojnych nakładały potrzebę znacznego podniesienia poziomu przygotowania

teoretycznego i praktycznego oficerów rezerwy. Nowy system szkolenia kandydatów na oficerów rezerwy przewidywał szkolenie wojskowe w trakcie trwania studiów oraz przeszkolenie wojskowe wytypowanych absolwentów szkół wyższych w szkołach oficerów rezerwy (SOR) i jednostkach wojskowych.

W zależności od rodzaju szkoły wyższej przyjęto różne zasady szkolenia.[108] Dla studentów i studentek akademii medycznych przewidziano szkolenie wojskowe (tylko studenci) w czasie studiów trwające 4 semestry (330 godzin), a po ich zakończeniu 2 miesięczny obóz szkoleniowy. Pozostali studenci i wszystkie studentki odbywali szkolenie obronne w wymiarze 330 godzin. Studenci szkół morskich odbywali tylko szkolenie wojskowe w czasie 6-7 semestrów studiów (500 godzin zajęć).

Natomiast dla studentów i studentek pozostałych szkół wyższych organizowano szkolenie wojskowe (tylko studenci) w studium wojskowym w wymiarze 180 godzin w ciągu 2-3 semestrów. Po zakończeniu studiów odbywali oni jednoroczna służbę wojskową (6 miesięcy SOR i 6 miesięcy praktyki w jednostce wojskowej). Dla studentów nie objętych szkoleniem wojskowym i wszystkich studentek organizowano szkolenie obronne w wymiarze 180 godzin.

W stosunku do korpusu chorążych przystąpiono pierwszy raz od czasu powołania tego korpusu do planowanego ich gromadzenia. Sprecyzowano potrzeby mobilizacyjne, opracowano 10 letni plan tworzenia rezerw oraz zasady ich werbunku[109]. Powyższe zasady stanowiły, że kandydatów na chorążych rezerwy typują dowódcy jednostek wojskowych spośród podoficerów zasadniczej służby wojskowej, posiadających wykształcenie średnie oraz ukończoną szkołę podoficerską. Po przeniesieniu do rezerwy, jeżeli kandydat osiedlił się w rejonie występowania potrzeb mobilizacyjnych powoływano go na 2 miesięczny kurs chorążych. Żołnierzy rezerwy, których powołano na kurs chorążych, po ukończeniu 26 lat przestawali być kandydatami na chorążych rezerwy.

Zasady typowania i kierowania absolwentów szkół podoficerskich lub ośrodków szkolenia specjalistów na kursy chorążych zostały uściślone w wytycznych

---

[108] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 27/MON z dnia 26 marca 1973 roku.
[109] Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego nr 060 z 1973 roku.

Departamentu Kadr[110]. Powołanie kandydatów na kursy chorążych mogło nastąpić po upływie, co najmniej 12 miesięcy od daty przeniesienia do rezerwy, aż do ukończenia 26 roku życia. Specjalności wojskowe określone kandydatom przez dowódców jednostek wojskowych powinny być zgodne ze specjalnościami, na które szkoli się na kursach chorążych. W celu zwiększenia liczby kandydatów na chorążych rezerwy korpusów osobowych chorążych politycznych i kwatermistrzostwa oraz specjalności wojskowej łączność cyfrowa dopuszczalne było typowanie kandydatów innych specjalności.

Ogólne zasady gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz limit naboru do SOR określał Departament Kadr w porozumieniu z Inspektoratem Szkolenia. Okręgi wojskowe były odpowiedzialne za terytorialne gromadzenie kadr rezerwy, a w ramach tego powierzono im zadania w zakresie nadzorowania i koordynowania procesu kwalifikowania studentów szkół wyższych do przeszkolenia wojskowego w SOR.

Do głównych zadań Departamentu Kadr, oprócz wcześniej wymienionych należało planowanie rozwoju rezerw oficerskich i chorążych, sprawowanie nadzoru nad ich prawidłowym terytorialnym gromadzeniem oraz koordynowanie praktyk absolwentów SOR w jednostkach wojskowych. Ponadto Departament odpowiadał za nadzorowanie właściwego wykorzystania zasobów kadr rezerwy na potrzeby mobilizacyjne sił zbrojnych oraz planowanie i koordynację szkolenia kursowego rezerw oficerskich i chorążych zgodnie z aktualnymi i perspektywicznymi potrzebami rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk i służb. Szczegółowy zakres zadań komórek organizacyjnych systemu tworzenia rezerw oficerskich prezentuje *załącznik 16.*

Przyjęte wówczas zasady gromadzenia kadr rezerwy precyzowały cel oraz istotę gromadzenia rezerw osobowych. Cel gromadzenia rezerw osobowych rozumiany był jako zabezpieczenie uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych oraz wojennych sił zbrojnych w początkowym okresie wojny. Natomiast istota gromadzenia sprowadzała się do planowania i realizacji przedsięwzięć mających na celu przygotowanie niezbędnej ilości oficerów i chorążych rezerwy w specjalnościach wojskowych gwarantujących terytorialne uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych jednostek

[110] Wytyczne Szefa Departamentu Kadr Nr Pf 16/kadr z dnia 17 października 1975 roku w sprawie typowania i kierowania absolwentów szkół podoficerskich lub ośrodków szkolenia specjalistów na kursy chorążych.

wojskowych, okresową rotację na przydziałach mobilizacyjnych oraz uzupełnienie stanów osobowych po poniesionych stratach.

Na podstawie analizy potrzeb mobilizacyjnych oraz możliwości przeszkalania przez ośrodki szkolnictwa wojskowego oceniano, że docelowy dopływ nowo wyszkolonych rezerw w ciągu roku powinien wynosić w zakresie oficerów – 7 000[111], chorążych 1 500, co przedstawia *załącznik 17*.

Wstępną kwalifikację studentów do szkół oficerów rezerwy przeprowadzał kierownik studium wojskowego po zakończeniu szkolenia wojskowego. Kwalifikacje końcową przeprowadzała komisja w składzie: kierownik studium wojskowego, dziekan (prodziekan) wydziału oraz sekretarz komitetu uczelnianego PZPR i przedstawiciel okręgu wojskowego. Zalecano, aby komisje kwalifikacyjne kierowały się potrzebami mobilizacyjnymi jednostek wojskowych oraz przestrzegały zasady zbieżności kierunków studiów z kierunkiem planowanego przeszkolenia wojskowego.

Zakwalifikowanego kandydata powoływano do długotrwałego przeszkolenia wojskowego w SOR, na zakończenie, którego poddawano go egzaminowi na oficera i kierowano na praktykę do jednostki wojskowej na stanowisko przewidziane dla żołnierza zawodowego. Sztaby okręgów wojskowych we współdziałaniu ze sztabami rodzajów sił zbrojnych opracowywały rozdzielnik, według którego kierowano na praktyki podchorążych rezerwy.

System tworzenia rezerw oficerskich miał na celu jak najszybsze zastąpienie na przydziałach mobilizacyjnych nowo przygotowaną kadrą rezerwy absolwentów studium wojskowych, przygotowanych jeszcze według wcześniej funkcjonującego systemu. Oceniano, że do końca 1980 roku, a więc w ciągu 7 lat funkcjonowania systemu 60 % potrzeb mobilizacyjnych uzupełnione powinna być oficerami rezerwy – absolwentami SOR. Zakładano również wysoki wskaźnik terytorialnego uzupełnienia, który powinien wynosić dla WL i WOPK do 100 %, natomiast dla pozostałych rodzajów sił zbrojnych 80 – 90 %.

Z analizy dokumentów przedstawionych na Radzie Wojskowej Ministra Obrony Narodowej w grudniu 1978 roku[112] wynika, że absolwenci SOR zaspokoili do tego

---

[111] Obliczone je według zasady: potrzeby mobilizacyjne + 45 % stanu wojennego oficerów w siłach zbrojnych, dzielona przez 15 lat – ok. 7 000.

[112] Protokoły z Rady Wojskowej Ministra Obrony Narodowej, grudzień 1978r., T85/79 s. 126.

czasu zaledwie 33 % potrzeb mobilizacyjnych jednostek na terenie Śląskiego i Pomorskiego Okręgu Wojskowego oraz 42 % Warszawskiego Okręgu Wojskowego.

Z przedstawionych analiz wynika pewna prawidłowość dotycząca, że w miarę zwiększania zasobów absolwentów SOR, obniżał się wskaźnik ich wykorzystania na przydziałach mobilizacyjnych. Spowodowane to było osiedlaniem się absolwentów SOR w rejonach gdzie nie występowały potrzeby mobilizacyjne. Oceniono również, że w stopniu niezadowalającym powiększały się zasoby w korpusach osobowych takich jak inżynieryjno – saperski, kwatermistrzowski, bezpieczeństwa i prewencji oraz chemiczny. W związku z powyższym szacowano, że do końca 1980 roku będzie można wymienić na przydziałach mobilizacyjnych zaledwie 46 – 50 % oficerów przeszkolonym w starym systemie.

W celu uzyskania poprawy terytorialnego rozmieszczenia rezerw oficerskich w stosunku do potrzeb mobilizacyjnych zmodyfikowano nieco proces kwalifikowania kandydatów do SOR stosując następujące zasady i priorytety[113]. Wysokość zadań naboru do SOR absolwentów z określonych szkół wyższych, podporządkowywano potrzebom terytorialnego rozmieszczenia rezerw oficerskich, obciążając maksymalnie tymi zadaniami szkoły, z których absolwenci osiedlają się w rejonach występowania niewystarczających zasobów w stosunku do potrzeb mobilizacyjnych. Przy korelowaniu kierunków wykształcenia cywilnego z kierunkami szkolenia wojskowego uwzględniano w pierwszej kolejności zgodność kierunków w odniesieniu do absolwentów szkół wyższych mające pełne zastosowanie w określonych specjalnościach wojskowych takich jak elektronika, lotnictwo, komunikacja, informatyka, w drugiej kolejności terytorialne rozmieszczenie rezerw w stosunku do absolwentów o kwalifikacjach przydatnych w kilku specjalnościach wojskowych (np.: mechanika, budownictwo, metalurgia itp.).

Powyższe modyfikacje oraz inne doświadczenia zostały wykorzystane do budowy kolejnego systemu tworzenia rezerw oficerskich, który rozpoczął funkcjonowanie od 1980 roku. Każdego roku w 44 studiach wojskowych szkoleniem obronnym obejmowano 45-50 tys. studentów, natomiast szkoleniem wojskowym 12-14 tys., z czego około 5-7 tys. absolwentów szkół wyższych powoływano do przeszkolenia wojskowego w SOR.

---

[113] Wytyczne kadrowe na 1978 rok, Departament Kadr, Warszawa 1979r., s. 87 – 88.

Jak wynika z dokumentów sprawozdawczych, w Szkołach Oficerów Rezerwy prowadzono szkolenie w 40 – 45 specjalnościach wojskowych, szkolenie ukończyło 38 893, a na pierwszy stopień oficerski mianowano 38 270 absolwentów SOR. Około 31 tysięcy z nich (80%) wykorzystano na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych.

W przypadku rezerw chorążych dotychczasowy system gromadzenia umożliwił w 1977 roku uzupełnienie 56 % potrzeb mobilizacyjnych. Zakładano, że przy dotychczasowym tempie tworzenia rezerw chorążych, potrzeby mobilizacyjne zostaną uzupełnione w pełni do końca 1982 roku. Pomimo tego już w 1977 roku Departament Kadr opracował nowy system tworzenia rezerw chorążych. Przewidywał on powołanie kandydatów na 2 tygodniowe szkolenie, po którym spełniający określone kryteria mieli być mianowani na stopień młodszego chorążego.

Przy omawianiu systemu gromadzenia kadr rezerwy należy uwzględnić system przeszkalania kadr rezerwy, nazywanym bardzo często szkoleniem kursowym, które przygotowuje rezerwy osobowe (oficerów) do objęcia wyższych stanowisk służbowych. W omawianym okresie szkolenie kursowe oficerów rezerwy decyzją Ministra Obrony Narodowej w marcu 1973 roku zostało zawieszone. Wznowione je dopiero po 6 latach w 1979 roku, kiedy zaistniały warunki do powołania na te przeszkolenie absolwentów SOR, którzy odbyli praktyki w czasie pozostawania na przydziale mobilizacyjnym. Zakładano, że szkoleniu w pierwszej kolejności będą poddani absolwenci SOR, którzy w pracy cywilnej zajmowali odpowiedzialne, kierownicze stanowiska i którzy z tego tytułu stanowią opiniotwórczy, aktywny i wpływowy „czynnik”[114]. Uważano, że szkolenie wojskowe oficerów ma na celu wzbogacenie wiedzy wojskowej wynikającej z postępu technicznego, jaki nastąpił w siłach zbrojnych oraz zdobycie wiedzy praktycznej.

Wytyczne Szefa Departamentu Kadr nr 05/kadr z dnia 16 czerwca 1978 roku w sprawie szkolenia i doskonalenia rezerw oficerskich i chorążych przewidywały miedzy innymi kursy doskonalenia dla oficerów rezerwy, wyznaczonych lub przewidzianych do wyznaczenia na wyższe stanowiska wymagające odpowiednich kwalifikacji oraz odpowiedniej wiedzy wojskowo – specjalistycznej. Kursy te przewidziane były dla stanowisk od dowódcy kompanii wzwyż, które wymagały

---

[114] Sprawozdanie z posiedzenia Rady Wojskowej MON w dniu 21 -22.12.1977r., T79/77.

od oficera rezerwy odpowiedniego przygotowania. Wytyczne przewidywały też kursy doskonalenia dla stanowisk dowódców kompanii (równorzędnych), dowódców batalionów (równorzędnych), zastępców dowódców batalionów ds. politycznych (równorzędnych), kwatermistrzów mniejszych oddziałów gospodarczych oraz szefów rodzajów wojsk i służb (lub inne specjalistyczne).

W celu właściwego kwalifikowania na kursy przeszkalania oficerów rezerwy opracowano kryteria doboru kandydatów na poszczególne kursy, co przedstawia *załącznik 18*. W procesie planowania powołania oficerów na kursy analizowano takie czynniki jak liczbę stanowisk oficerskich w jednostkach mobilizowanych, na które wymagane jest przeszkolenie kursowe, aktualny stan wyszkolenia oficerów na przydziałach mobilizacyjnych oraz planowane zmiany personalne na stanowiskach (rotacja, wysunięcia, unieważnienie przydziału mobilizacyjnego).

Wytyczne Szefa Departamentu Kadr nakładały na jednostki wojskowe obowiązek sporządzania projektu planu powołania oficerów rezerwy na kursy doskonalenia i przesyłanie do szczebla nadrzędnego. Zbiorczy projekt został przesyłany do Departamentu Kadr, który stosownie do przedstawionych potrzeb i limitów sporządzał plan szkolenia, z którego wyciągi rozsyłano do oddziałów kadr okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, instytucji centralnych, wyższych szkół oficerskich, ośrodków szkolenia i jednostek wojskowych, przy których organizowano kursy doskonalenia.

Zaległości spowodowane 6-cio letnią przerwą w szkoleniu doskonalącym okazały się dość istotne, ponieważ około 60 % stanowisk, na które wymagane było przeszkolenie kursowe obsadzane było żołnierzami rezerwy bez stosownego przygotowania. Jak wynika z przeprowadzonych analiz w 1978 roku na 2 870 stanowisk dowódców kompanii jedynie 1 123 (39%) obsadzono oficerami posiadającymi odpowiednie kwalifikacje. W związku z powyższym pożądane było zwiększenie powołań oficerów rezerwy na kursy doskonalenia, co ujmowały powyższe wytyczne. Na podstawie analizy planów szkolenia i ich realizacji można stwierdzić, że pomimo dużej liczby przeszkalanych oficerów nie zdołano do końca lat siedemdziesiątych zapewnić właściwej obsady stanowisk oficerskich od dowódcy kompanii wzwyż.

Dodatkowo ze względu na wielkie koszty w stosunku do uzyskiwanych efektów ograniczono do minimum przeszkalanie oficerów na kursach przekwalifikowania z wyjątkiem korpusu osobowego politycznego. Niekiedy organizowano także kursy dla absolwentów wyższych uczelni o kwalifikacjach ekonomicznych przygotowując w ten sposób oficerów w specjalności finansowej korpusu osobowego kwatermistrzostwa. W sumie w latach 1975 – 1980 przeszkolono w ramach kursów przekwalifikowania około 3 000 oficerów rezerwy.

Podsumowując należy stwierdzić, że nie zdołano zapewnić oczekiwanego pod względem ilościowym i jakościowym wskaźnika uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych w zakresie oficerów rezerwy. Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych znaczna część oficerów rezerwy będąca na przydziałach mobilizacyjnych była przeszkolona w starym systemie (studium wojskowe).

Pomimo tego, w ocenie wielu ekspertów system tworzenia rezerw oficerskich oparty na SOR i praktykach w jednostkach wojskowych był rozwiązaniem, które zapewniało dopływ rezerw oficerskich o najwyższych kwalifikacjach wojskowych.

W 1989 roku przystąpiono do kolejnej modyfikacji systemu szkolenia studentów szkół wyższych. Wśród przesłanek, które zadecydowały o jego kolejnej zmianie było objęcie przeszkoleniem wojskowym w myśl zasady równorzędnego traktowania obywateli w spełnianiu powszechnego obowiązku obrony wszystkich zdolnych do służby wojskowej absolwentów szkół wyższych. Ponadto istniała konieczność jak najszybszego dokończenia rotacji na przydziałach mobilizacyjnych oficerów rezerwy wyszkolonych według systemu studiów wojskowych funkcjonujących do 1973 roku.

Regulacje prawne nowego sytemu tworzenia rezerw oficerskich zawarte w zarządzeniu Ministra Obrony Narodowej nr 58/MON z dnia 18 grudnia 1980 roku oraz zarządzeniu Głównego Inspektora Szkolenia nr PF – 56 z dnia 24 grudnia 1980 roku przewidywały szkolenie wojskowe i obronne studentów oraz szkolenie wojskowe absolwentów szkół wyższych na podobnych zasadach jak w systemie funkcjonującym do 1980 roku.

System ten obejmował długotrwałe przeszkolenie wojskowe do 12 miesięcy lub krótkotrwałe przeszkolenie wojskowe do 3 miesięcy. System długotrwałego przeszkolenia wojskowego obejmował szkolenie w szkołach podchorążych rezerwy (SOR) oraz praktykę w jednostkach wojskowych.

Zakładano, że przyjęty system zapewni uzyskanie przez podchorążych rezerwy wysokich kwalifikacji wymaganych od przyszłych oficerów rezerwy do nadania przydziału mobilizacyjnego. Przeprowadzona analiza wskazuje, że cały system gromadzenia rezerw oficerskich był kontynuacją systemu poprzedniego. W znacznym stopniu ograniczono tworzenie rezerw chorążych, ponieważ zakładano, że stanowiska te będą uzupełniane napływającymi do zasobów podchorążymi rezerwy.

System tworzenia rezerw oficerskich był wielokrotnie modyfikowany, szczególnie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. W 1989 roku zrezygnowano ze szkolenia obronnego i przeszkolenia wojskowego w trakcie trwania studiów z wyjątkiem Wyższych Szkół Morskich i Akademii Medycznych. W obecnym czasie opracowano szereg nowych wariantów dotyczących przeszkalania kandydatów na oficerów rezerwy. Wśród opracowanych koncepcji, była również koncepcja powołania studentów do zasadniczej służby wojskowej przed rozpoczęciem studiów.

Przeprowadzone analizy materiałów źródłowych wskazują, że w funkcjonowaniu systemu gromadzenia oficerów rezerwy można zauważyć tendencje przekazywania kompetencji Zarządowi Mobilizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego. Dotyczy to zasadniczych kwestii z obszaru planowania tworzenia rezerw oficerskich, nadzoru nad powoływaniem do przeszkolenia wojskowego i planowania praktyk dla absolwentów SPR.

W efekcie funkcjonowania systemu tworzenia rezerw oficerskich do zasobów każdego roku napływało około 11-12 tysięcy podchorążych rezerwy. Przyjęty system przeszkalania umożliwił prawidłową realizację ustawy o powszechnym obowiązku obrony w odniesieniu do młodzieży akademickiej[115]. Ponadto zapewnił planowe przygotowanie szerokich rzesz inteligencji polskiej do sprawowania określonych funkcji w systemie obronnym państwa, powszechność i równość w świadczeniach obowiązków na rzecz obronności państwa oraz dobry poziom przygotowania rezerw oficerskich na potrzeby mobilizacyjne.

Do jego słabszych stron zaliczano roczne opóźnienie w podejmowaniu pracy przez wysoko kwalifikowanych absolwentów szkół wyższych, które było niekorzystne dla gospodarki narodowej, znaczną uciążliwość dla młodzieży, wynikającą z faktu,

---

[115] Kierunki nowelizacji zasad przeszkalania absolwentów wyższych uczelni cywilnych – podchorążych SPR oraz podstawowych zmian w programach szkolenia. Materiały na plenarne posiedzenia Zespołu Ministra Obrony Narodowej w lutym 1989 r., Warszawa, styczeń 1989r., s. 10-11

iż około 60 -70% skierowanych na przeszkolenie miało założone rodziny, a około 40% posiadało dzieci. Przyjęty system przeszkolenia wojskowego wykazał niespójność obowiązujących rozwiązań z wyobrażeniami i aspiracjami młodzieży w znacznej części nastawionej obojętnie lub niechętnie do służby wojskowej. W trakcie szkolenia stosowano niekiedy przestarzałe formy i metody nauczania oraz występowały przypadki niewłaściwego traktowania podchorążych w trakcie odbywania praktyki w jednostkach wojskowych.

W 1992 r. wprowadzono kolejną modyfikacje, polegającą na skróceniu czasu długotrwałego przeszkolenia wojskowego do 6 miesięcy, natomiast krótkotrwałego do 2 miesięcy. Zrezygnowano również z masowego przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych. Liczba przeszkalanych wojskowo została dostosowana do potrzeb sił zbrojnych, a następnie uzależniona od możliwości finansowych resortu Obrony Narodowej. W latach 2000 – 2002 przeszkolenie wojskowe, ze względów finansowych było zawieszone.

Reasumując powyższe rozważania możemy stwierdzić, iż realizacja zasadniczego celu działania systemu, którym był napływ dużej liczby podchorążych rezerwy została osiągnięta, natomiast słaba była skuteczność i konsekwencja działań zmierzających do terytorialnego gromadzenia rezerw osobowych. Jakość uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych była nieadekwatna do liczby tworzonych rezerw oficerskich. Postępował proces rozpraszania kompetencji, często utrwalały się złe nawyki prowadzące do obniżenia efektywności systemu gromadzenia kadr rezerwy.

### 3.3. Gromadzenie kadr rezerwy w wybranych armiach państw sojuszu

Przygotowanie, w tym gromadzenie rezerw oficerskich, jest jednym z najważniejszych przedsięwzięć realizowanych przez siły zbrojne wielu krajów Europy i świata. W większości z nich głównym źródłem rezerw oficerskich są absolwenci szkół wyższych, którzy stanowią podstawową grupę, z której czerpie się kandydatów do pełnienia funkcji dowódczych i sztabowych na szczeblu taktycznym.

Sposób przygotowania rezerw oficerskich jest specyficzny dla każdego kraju niezależnie od przynależności do sojuszy wojskowych. Wynika on między innymi z doktryny obronnej, możliwości ekonomicznych poszczególnych państw, tradycji,

patriotyzmu społeczeństw, ale także z umiejętności zabezpieczenia interesów państwa przez rządzące elity, w tym stanowienia i konsekwentnego egzekwowania prawa.

### 3.3.1. Gromadzenie kadry rezerwy w Niemczech

W Niemczech tworzenie rezerw oficerskich odbywa się, po dobrowolnej decyzji obywatela, poprzez szkolenie kandydatów na oficerów rezerwy w ramach służby zasadniczej (podstawowy system tworzenia rezerw oficerskich) oraz szkolenie kandydatów na oficerów rezerwy po zasadniczej służbie wojskowej[116].

W pierwszym przypadku typowanie wstępne odbywa się podczas poboru, natomiast ostateczna decyzja zostaje podjęta po szkoleniu podstawowym. Następnie kandydat na oficera przechodzi szkolenie na szczeblu drużyny i plutonu. Mianowanie na pierwszy stopień oficerski następuje po pierwszym ćwiczeniu w rezerwie.

W drugim przypadku szkoleniu są poddawani zgłaszający się ochotniczo żołnierze rezerwy w stopniu, co najmniej kaprala. Cykl przygotowania kandydatów na oficerów rezerwy obejmuje wówczas pięć ćwiczeń czterotygodniowych.

W zależności od potrzeb sił zbrojnych także inni żołnierze rezerwy lub obywatele specjaliści określonych zawodów (między innymi lekarze) mogą być powoływani na ćwiczenia i otrzymywać tymczasowe stopnie oficerskie. Na wyższe stanowiska, przede wszystkim sztabowe, przygotowuje się oficerów rezerwy na krótkoterminowych kursach w ośrodkach szkolenia, a nawet w Akademii Dowodzenia Bundeswehry. Źródła pozyskiwania rezerw oficerskich przedstawia *załącznik 19*.

Żołnierze rezerwy Bundeswehry są integralną częścią sił zbrojnych tego państwa[117]. Podczas działań operacyjnych mają takie same zadania, jak żołnierze służby czynnej. W Niemczech wyróżnia się cztery kategorie rezerw osobowych takich jak: rezerwa alarmowa, rezerwa wydzielona, rezerwa personalna oraz rezerwa zapasowa. Rezerwa alarmowa obejmuje wszystkich żołnierzy rezerw przewidzianych do poboru w czasie mobilizacji z przeznaczeniem na stanowiska dowodzenia oraz do oddziałów operacyjnych. Ta grupa rezerw powinna odsłużyć na zasadzie ochotniczej nie mniej niż 72 dni ćwiczeń w okresie trzech lat. Rezerwa wydzielona obejmuje żołnierzy, dla których nie przewiduje się żadnej obsady na czas wojny,

---

[116] Sprawozdanie ze stażu konsultacyjnego w zakresie problematyki kadrowo-mobilizacyjnej w Ministerstwie Obrony RFN, sierpień 1994r.

[117] J. Jackiewicz, Międzysojusznicza konferencja oficerów rezerwy i narodowe siły rezerwy państw NATO, Warszawa 2002r., s.122

są to osoby, które nigdy nie wyraziły gotowości do ochotniczego udziału w służbie rezerwy. Rezerwę personalną stanowią żołnierze rezerwy, którzy nie mają przydziału mobilizacyjnego, ale deklarują gotowość do służby w rezerwie. Natomiast rezerwę zapasową stanowią osoby, które zachowują zdolność do pełnienia służby wojskowej, przeszły pozytywnie przez wstępną selekcję i mogą być powołane indywidualnie stosownie do potrzeb.

Działalność uzupełnieniową prowadzi się w taki sposób, aby najbardziej wartościowym oficerom, pod względem kwalifikacji i wieku, nadać przydziały mobilizacyjne, a tym samym zaliczyć ich do najbardziej efektywnej grupy rezerw - rezerw alarmowych. W Bundeswehrze precyzyjnie ustalono okres pozostawania na przydziale mobilizacyjnym, który dla oficera rezerwy wynosi 10 lat. Przyjęto, że dopuszczalne granice wieku na kolejnych stanowiskach wynoszą dla dowódcy plutonu - 30 lat, dowódcy kompanii - 40 lat, zastępcy dowódcy batalionu - 47 lat oraz dowódcy batalionu - 47 lat. Ponad 50 % liczebności sił zbrojnych stanowią żołnierze rezerwy. Obecnie siły zbrojne w tym państwie przechodzą gruntowną reorganizacją.

Zgodnie z zatwierdzonymi przez Generalnego Inspektora Bundeswehry wytycznymi ze stycznia 2007 roku dotyczącymi wcielania do służby czynnej rezerw osobowych[118], Siły Zbrojne Niemiec w nowym etacie od 2008 roku będą dysponowały ok. 95 000 stanowisk, na które w ramach występujących potrzeb będą mogli zostać wyznaczeni żołnierze rezerwy. Przewiduje się następującą liczebność rezerw osobowych tj. w wojskach lądowych – 35 000, w wojskach lotniczych - 15 300, w marynarce - 4300, w służbie medycznej Bundeswehry - 13900, w Bazie Wsparcia Sił Zbrojnych - 25 700 i w Federalnym Ministerstwie Obrony - 800.

Wcielanie do służby czynnej żołnierzy rezerwy pozwoli na uzupełnienie niedoborów na stanowiskach, które nie mogą być obsadzone z różnych obiektywnych przyczyn przez żołnierzy służby czynnej. Takie rozwiązanie pozwoli uzupełnić braki kadrowe z powodu odejścia w stan spoczynku, wykorzystywanie długoterminowych urlopów wypoczynkowych przysługujących po zakończonej misji/operacji stabilizacyjnej poza granicami kraju. Ponadto ułatwia to wypełnienie zobowiązań sojuszniczych i koalicyjnych, które wynikły w trybie nagłym, tj. zaangażowanie ad hoc Bundeswehry w misje/operacje stabilizacyjne w ramach organizacji

[118] Materiały z konferencja zorganizowanej w dniu 20.11.2007r., w Zarządzie Organizacji i Uzupełnień SG WP

międzynarodowych, np. w RD Kongo. Dzięki żołnierzom rezerwy utrzymywana jest stała gotowości bojowa jednostek wojskowych Bundeswehry w Miejscach Stałej Dyslokacji. Rezerwiści stanowią ważny element w utrzymywaniu zdolności bojowej w aktywnych i nieaktywnych elementach sił zbrojnych (skadrowane jednostki wojskowe, w części skadrowane jednostki wojskowe). Rezerwy osobowe Bundeswehry przewiduje się podzielić na trzy kategorie, tj. na rezerwę wzmocnienia, rezerwę personalną i rezerwę ogólną, co przedstawia *załącznik 20.*

Rezerwę wzmocnienia stanowią najlepiej wyszkoleni żołnierze rezerwy przeznaczeni na uzupełnienie oddziałów operacyjnych prowadzących misje pokojowe lub w ramach sojuszu. Rezerwę personalną stanowią żołnierze rezerwy będący na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach częściowo rozwiniętych.

Do rezerwy ogólnej będą zaliczani rezerwiści, którzy nie zostali przyporządkowani do wcześniej wymienionych kategorii. Zakłada się, że ta kategoria rezerw osobowych będzie powoływana do służby czynnej w przypadkach konieczności rozwinięcia mobilizacyjnego skadrowanych w całości lub częściowo pododdziałów wojsk lądowych, celem wykonania określonych zadań związanych z obronnością kraju. Przewiduje się, że w wojskach lądowych z ogólnej liczby 35 000 stanowisk: 16 100 będzie przeznaczona na tzw. rezerwę wzmocnienia a 18 900 na rezerwę personalną.

Jednocześnie, w ramach ww. kategorii rezerw osobowych, 28 400 stanowisk jest wydzielonych w jednostkach w pełni rozwiniętych, a 6 600 do skadrowanych jednostek wojskowych. Zakłada się, że w pierwszej kolejności będą utrzymywane przeszkolone rezerwy osobowe w specjalistycznych jednostkach wojskowych, takich jak pododdziały inżynieryjno saperskie, czy pododdziały OPBMR. Dlatego też przewiduje się wydzielenie 6 000 stanowisk dla rezerwistów, m. in. w: 5 batalionach saperów, 2 batalionach OPBMR, 2 batalionach zmechanizowanych, w 2 batalionach rozpoznawczych oraz 1 kompanii rozpoznawczej. Przeszkalanie rezerw osobowych w kategorii rezerw wzmocnienia pozwoli na utrzymanie stałej gotowości jednostek wojskowych, które z przyczyn obiektywnych nie będą posiadały pełnej obsady etatowej (np. obciążenie wypełnianiem zadań poza granicami kraju).

Ponadto w ramach funkcjonującego narodowego systemu Współpracy Cywilno Wojskowej, w przypadkach wystąpienia klęsk żywiołowych, może mieć miejsce

wzmocnienie niektórych skadrowanych pododdziałów wojsk lądowych. Przykładem takiego działania jest wzmocnienie 3 kompanii saperów, (etatowy stan osobowy - 26 żołnierzy), przez 100 rezerwistów. Dotyczy to pododdziałów stacjonujących w garnizonach: Havelberg, Marienbecg oraz Viereck. Kolejnym przykładem może być wzmocnienie 2 kompanii OBWR przez 150 rezerwistów. Dotyczy to pododdziałów z garnizonów: Hoxter oraz Bruchsal.

Reasumując należy stwierdzić, że dzięki planowanemu do wdrożenia w latach 2008 - 2010 systemowi wcielania do służby czynnej rezerw osobowych, jednostki wojskowe wojsk lądowych, które są rozwinięte do swoich stanów ewidencyjnych, będą dysponowały przeszkolonymi rezerwami osobowymi z kategorii rezerw wzmocnienia i personalnych, zachowując przy tym wskaźnik określający, że na trzech żołnierzy służby stałej będzie przypadał jeden żołnierz rezerwy.

Dowódcy jednostek wojskowych w przypadku wystąpienia takiej konieczności będą mogli osobiście decydować o wcielaniu do służby czynnej w podległych im jednostkach wojskowych ok. 9 400 żołnierzy rezerwy, co pozwoli na zachowanie ciągłości wykonywania zadań służbowych w kraju i poza jego granicami. Jednocześnie, osoby będące przyporządkowane do kategorii rezerw wzmocnienia i personalnej zostaną w ten sposób ściśle związane z macierzystymi jednostkami wojskowymi, w których będą znajdować się na zaopatrzeniu mobilizacyjnym.

Podsumowując należy stwierdzić, że gromadzenie rezerw oficerskich w Niemczech zostało ściśle dostosowane do potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Utrzymywanie innych, poza przeszkoleniem w trakcie zasadniczej służby wojskowej, źródeł tworzenia rezerw oficerskich umożliwia przygotowanie przede wszystkim na te stanowiska, na których wymagane jest wyszkolenie wojskowe zbieżne z kwalifikacjami cywilnymi.

### 3.3.2. Gromadzenie kadry rezerwy w Rosji.

W Rosji system przygotowania oficerów rezerwy jest podobny do systemu, który funkcjonował w Polsce do 1973r. Tworzenie rezerw oficerskich odbywa się w ramach obowiązkowej służby wojskowej przez przeszkolenie teoretyczne studentów w trakcie studiów oraz szkolenie praktyczne na obozach szkoleniowych. Szkolenie trwa 460 godzin przez 6 semestrów. Obozy szkoleniowe trwają od 1 do 3 miesięcy

w zależności od specjalności wojskowej. Przyjęto zasadę, że szkolenie techniczne trwa krócej, dowódcze natomiast dłużej.

Na zakończenie przeszkolenia kandydat na oficera rezerwy zdaje egzamin i po jego zaliczeniu zostaje mianowany na pierwszy stopień oficerski. Szkolenie doskonalące jest prowadzone w jednostkach wojskowych. Oficer rezerwy jest powoływany na ćwiczenia, co 3 lata do ukończenia 35 roku życia.

Podobny sposób tworzenia rezerw oficerskich funkcjonuje na Białorusi i na Ukrainie, z tą tylko różnicą, że na Ukrainie studenci ochotniczo zgłaszają się do odbycia szkolenia wojskowego w trakcie studiów. Pozostałych powołuje się do zasadniczej służby wojskowej, która trwa 2 lata

### 3.3.3. Gromadzenie kadry rezerwy w USA

Odmienny od zaprezentowanych jest system gromadzenia rezerw oficerskich w Stanach Zjednoczonych. Charakterystyczne są dla niego liczne źródła pozyskiwania kandydatów na oficerów rezerwy oraz różnorodne formy ich przeszkalania. W wielu uczelniach cywilnych studenci dobrowolnie mogą brać udział w szkoleniu kursowym w trakcie studiów. Kandydatom na oficerów rezerwy oferuje się kilka programów, obejmujących dwa kursy w toku studiów. Jest to kurs podstawowy i zaawansowany (po około 150 godzin) każdy zakończony 6-tygodniowym obozem letnim. Dodatkowo absolwentom oferuje się trzy typy przeszkoleń wojskowych po ukończeniu studiów. Dla kandydatów, którzy odbyli przeszkolenie w trakcie studiów organizuje się przeszkolenie specjalistyczne trwające od 9 do 21 tygodni umożliwiające podjęcie służby kontraktowej. Kolejne przeszkolenie specjalistyczne trwające około 10 miesięcy przeznaczone jest dla absolwentów o niepełnym przeszkoleniu w toku studiów dające również uprawnienia do służby kontraktowej. Ostatnim rodzajem jest przeszkolenie w szkołach oficerów rezerwy, trwające 23 tygodnie (piloci szkolą się kilka miesięcy), dające najlepszym prawo do służby zawodowej, szczególnie w specjalnościach, na które jest zapotrzebowanie w siłach zbrojnych.

Po pomyślnym zdaniu egzaminów uczestnik kursu otrzymuje stopień podporucznika i zostaje przeniesiony do rezerwy w stanie gotowości. Oficerowie rezerwy w stanie gotowości podlegają corocznie obowiązkowi systematycznego szkolenia doskonalącego w wymiarze 12 razy po 2 dni oraz dwutygodniowemu

szkoleniu zespołowemu. Stosownie do potrzeb wyróżniający się oficerowie rezerwy są kierowani na organizowane przy szkołach oficerskich kursy doskonalące. W zależności od profilu kształcenia i specjalności kursy te trwają od 11 do 21 tygodni. Absolwenci kursów są przygotowani do objęcia stanowisk dowódców kompanii i można ich mianować do stopnia kapitana. Źródła rezerw oficerskich przedstawia *załącznik 21*.

Należy podkreślić, że zasadnicze różnice w tworzeniu (przygotowywaniu) rezerw oficerskich, a więc przeszkalaniu wojskowym studentów i absolwentów szkół wyższych, występują pomiędzy państwami mającymi armie zawodowe (bądź w dużym stopniu uzawodowienia) i tymi, które ich nie mają. W wielu państwach europejskich funkcjonują mechanizmy i warunki, które powodują, iż zainteresowanie studentów i absolwentów szkół wyższych przeszkoleniem wojskowym oraz zostaniem żołnierzem rezerwy jest niekiedy większe niż potrzeby sił zbrojnych (Dania, Szwecja).

W Stanach Zjednoczonych formacje rezerwy na szczeblu federalnym składają się z pięciu elementów, tzn. formacji rezerwowych: wojsk lądowych, marynarki wojennej, lotnictwa, piechoty morskiej oraz straży wybrzeża, jak również z formacji milicyjnych, tj. Narodowej Straży Lądowej i Narodowej Straży Powietrznej, które mogą być powoływane do służby federalnej. Wszyscy rezerwiści są ochotnikami, nie ma wśród nich poborowych. Rezerwiści i członkowie straży narodowej są przydzielani do jednej z czterech kategorii formacji rezerwowych, co przedstawia *załącznik 22*. Struktura rezerw osobowych występujących w USA obejmuje rezerwę w stanie gotowości, rezerwę w oczekiwaniu, rezerwę w stanie spoczynku oraz personel wsparcia w pełnym wymiarze. Natomiast struktura rezerwy w stanie gotowości obejmuje dodatkowo trzy podkategorie takie jak rezerwę wyselekcjonowaną, rezerwę indywidualnego stanu gotowości oraz bierną gwardię narodową.

Personel rezerwy w stanie gotowości może być powołany do służby czynnej po ogłoszeniu przez Kongres wojny lub stanu wyjątkowego (stanu klęski żywiołowej) na cały czas trwania wojny lub stanu wyjątkowego przedłużony o sześć miesięcy oraz na okres 24 miesięcy w wypadku ogłoszenia przez Prezydenta stanu zagrożenia narodowego.

Formacje rezerwy wyselekcjonowanej składają się z jednostek oraz osób wytypowanych jako uzupełnienie stanu osobowego misji lub do działania w czasie wojny. W przypadkach indywidualnych, jako rezerwa indywidualnego wsparcia mobilizacyjnego, rezerwiści są przeznaczeni do uzupełnienia stanu etatowego sztabów generalnych lub pełnienia wielu funkcji armii czynnej (zawodowej). Większość z nich uczestniczy w corocznych ćwiczeniach w wymiarze do 39 dni. Wszyscy otrzymują wynagrodzenie za tę służbę. Jednostki rezerwy wyselekcjonowanej są zasilane rezerwistami w celu osiągnięcia stanu gotowości w razie potrzeby. Wymagania dotyczące gotowości tych jednostek mogą być stawiane na takim poziomie jak w przypadku armii czynnej. Oddziały tej rezerwy mogą być organizowane w kompanie, bataliony, brygady, skrzydła i grupy, a w niektórych przypadkach w dywizje. Jeżeli prezydent uzna za wskazane udzielenie wsparcia regularnym jednostkom na czas misji operacyjnych, to ma prawo zmobilizować na okres do 270 dni, do 200 tys. członków rezerwy wyselekcjonowanej bez ogłaszania stanu zagrożenia narodowego.

Rezerwa indywidualnego stanu gotowości (IRR) obejmuje tych rezerwistów, którzy nie są przydzieleni do rezerwy wyselekcjonowanej i do biernej Gwardii Narodowej. Wszystkie osoby wstępujące do armii czynnej lub formacji rezerwowej podpisują zobowiązanie do pełnienia służby wojskowej w wymiarze ośmiu lat. Osoby służące krócej niż osiem lat kończą swoją służbę obowiązkową właśnie w ramach IRR. Jej członkowie mogą być powoływani do służby czynnej podczas mobilizacji częściowej lub całkowitej. Armia stała włącza członków tej rezerwy do jednostek regularnych i rezerwowych oraz jako uzupełnienie osobowych strat wojennych.

Bierna gwardia narodowa (ING) jest elementem gwardii narodowej sił lądowych, która ma statut członka biernego. Nie dotyczy to gwardii narodowej lotnictwa (sił powietrznych). Członkowie tej rezerwy są przydzielani do jednostek Gwardii Narodowej, ale nie biorą udziału w okresowych ćwiczeniach. Członkowie ING mogą być powoływani podczas mobilizacji częściowej oraz w przypadku mobilizacji całkowitej.

Rezerwa w oczekiwaniu składa się z personelu, który przeszedł wszystkie fazy służby obowiązkowej lub wymaganej a także, który został wycofany z rezerwy stanu gotowości z powodu zatrudnienia w sektorze cywilnym, czy też okresowych trudności

lub inwalidztwa. Rezerwiści ci utrzymują więź z wojskiem, ale nie są zobowiązani do odbywania ćwiczeń; nie są także przypisani do żadnych jednostek. Rezerwa w oczekiwaniu może być powołana do służby czynnej w ramach mobilizacji generalnej.

Rezerwa w stanie spoczynku obejmuje rezerwistów, którzy są zakwalifikowani do kategorii „emerytów" po 20 i więcej latach służby. Otrzymują emeryturę, jeśli ukończyli 60 lat i mają 20 lub więcej lat służby. W przypadku wojny lub ogłoszonego przez Kongres stanu narodowej katastrofy rezerwiści – emeryci mający mniej niż 20 lat służby mogą być powoływani do służby na mocy decyzji sekretarza stanu kontrasygnowanej przez sekretarza obrony lub, jeśli liczba rezerwistów z pozostałych formacji rezerwowych jest niewystarczająca. Rezerwiści – emeryci mający ponad 20 lat służby mogą być powoływani do służby czynnej na tych samych warunkach jak emeryci służby czynnej.

Personel wsparcia w pełnym wymiarze to członkowie rezerwy dyspozycyjnej, cywile lub wojskowi odpowiedzialni za wsparcie działań rezerwy. Wykonując całodobowe zadania z zakresu prac administracyjnych, logistyki, umożliwiają komendantom formacji rezerwowych poświęcić część czasu na ćwiczenia.

Reasumując można stwierdzić, że prawie we wszystkich wspomnianych państwach przeszkolenie wojskowe rozpoczyna się po zakończeniu studiów przez kandydatów na oficerów rezerwy, a nabór do przeszkolenia następuje za zgodą zainteresowanego. Przeszkolenie organizowane jest w ośrodkach kształcących oficerów zawodowych oraz innych ośrodkach lub jednostkach wojskowych. Najczęściej składa się ono ze szkolenia podstawowego prowadzonego w jednostkach wojskowych, kursu oficerskiego, a kończy praktyką na stanowisku oficerskim lub podoficerskim[119].

Po przeniesieniu do rezerwy kandydat na oficera rezerwy, a następnie oficer rezerwy obowiązany jest do pozostawania w gotowości dyspozycyjnej, która najczęściej przyjmuje formę przydziału mobilizacyjnego w konkretnej jednostce wojskowej. Za udział w szkoleniu i ćwiczeniach wojskowych w rezerwie oficerowie rezerwy, tak jak wszyscy inni żołnierze rezerwy, otrzymują rekompensatę utraconych

---

[119] A. Targiel, Analiza porównawcza systemów przygotowania rezerw dowódczych w Polsce i innych armiach, Warszawa 1992r.

zarobków, a ponadto taką rekompensatę otrzymują pracodawcy zatrudniający żołnierzy rezerwy.

We Francji żołnierze rezerwy otrzymują takie samo wynagrodzenie jak żołnierze pełniący służbę czynną. W Belgii rezerwiści otrzymują z budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej częściową rekompensatę utraconych zarobków, a posiadającym rodzinę gmina wypłaca dodatkowo zasiłek. W Danii żołnierz rezerwy za samą dyspozycyjność, określoną kontraktem, otrzymuje wynagrodzenie do pensji miesięcznej w wysokości ok. 150 USD. Natomiast w Holandii oficerowie rezerwy są wynagradzani przez pracodawcę na podstawie zaświadczenia wydanego przez właściwą jednostkę o odbyciu szkolenia. Wysokość wynagrodzenia jest równa przeciętnej płacy z ostatnich trzech miesięcy. Warto odnotować, że w większości państw zachodnich rezerwy oficerskie tworzone są z ochotników, którzy to jeszcze w trakcie trwania studiów na uczelniach cywilnych, bądź po ich ukończeniu zgłaszają chęć odbycia przeszkolenia wojskowego i zdobycia stopnia oficerskiego. Jednocześnie wiedzą oni, że prawie zawsze wiąże się to z pozostawaniem w dyspozycji sił zbrojnych przez ustalony czas.

Na podstawie porównań można wysnuć wniosek, że sumaryczny czas szkolenia, przed mianowaniem na stopień oficerski, jest z zasady dłuższy niż w Polsce. Większe i bardziej rygorystyczne jest także obciążenie wynikające z pozostawania w dyspozycji (na przydziale mobilizacyjnym) jednak w każdym przypadku jest ono rekompensowane finansowo lub w innej formie.

W ten sposób zapewnia się siłom zbrojnym przede wszystkim takich kandydatów na oficerów rezerwy, którzy służbą wojskową są zainteresowani, lub wręcz zafascynowani oraz pozyskuje się tych, którzy jeszcze się wahają i potrzebują dodatkowych bodźców.

Wydaje się, że Polska jako państwo należące do NATO powinna spojrzeć na gromadzenie rezerw oficerskich również z perspektywy zadań, jakie prawdopodobnie realizowały będą jednostki Wojska Polskiego. Przedstawiciele państw członkowskich NATO, na spotkaniach organizowanych przez Komitet Narodowych Sił Rezerwowych (NRFC) w lutym 2006 roku, zgodnie podkreślali, że od kilku lat daje się zauważyć wzrost udziału żołnierzy rezerwy we wszelkiego rodzaju operacjach humanitarnych i pokojowych poza granicami własnego kraju

prowadzonych w ramach zapobiegania konfliktom, a także dla ochrony życia lub mienia w czasie klęsk żywiołowych.

Powszechnie uważa się, że wiele problemów w czasie misji pokojowych i humanitarnych lepiej rozwiązują żołnierze rezerwy niż żołnierze zawodowi. Dotyczy to zwłaszcza problemów związanych z odbudową zniszczonej infrastruktury, pomocą medyczną, prowadzeniem negocjacji, udzielaniem informacji, utrzymywaniem stosunków z ludnością cywilną, ustanawianiem nowych stosunków prawnych, planowaniem i wsparciem logistycznym. Nie bez znaczenia dla gromadzenia rezerw oficerskich jest sposób traktowania żołnierzy rezerwy, zarówno przez siły zbrojne jak i inne instytucje (organizacje) państwowe. Przykładem może być Dania[120], gdzie problem tworzenia rezerw osobowych oraz ich szkolenia jest traktowany na równi z problematyką działalności kadrowej służby czynnej. Często mobilizacyjnym przydziałem żołnierzy rezerwy do jednostek wojskowych zajmują się wyspecjalizowane, także centralne instytucje.

Z rozważań przeprowadzonych w niniejszym podrozdziale wynika, iż w procesie doskonalenia systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy należałoby wykorzystać następujące wnioski.

Struktura organizacyjna i zasady funkcjonowania systemu powinny sprzyjać osiąganiu celów przez system. Zasadnicze kompetencje do zarządzania całością procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinny zostać skupione w jednej jednostce organizacyjnej na szczeblu centralnym. Jednostka ta powinna także dysponować informacjami na temat projektowanych zmian strukturalnych sił zbrojnych i zmian w planie mobilizacyjnym, prowadzić monitorowanie stanu potrzeb mobilizacyjnych, stanu uzupełnienia sił zbrojnych a także prowadzić badania nad efektywnością systemu przygotowania zasobów kadr rezerwy.

Ograniczanie źródeł tworzenia zasobów wpływa negatywnie na stan uzupełnienia mobilizacyjnego, nawet w warunkach intensywnego tworzenia zasobów. Proces przeszkolenia wojskowego na etapie tworzenia zasobów powinien być zróżnicowany w zależności od potrzeb przygotowania odpowiedniej klasy specjalisty. Dla stanowisk dowódczych nie powinien być krótszy niż 12 miesięcy.

---

[120] Konferencja w dniach 5-6 czerwca 2007 roku w SG WP w zespole ds. profesjonalizacji SZ RP dotycząca doświadczeń Dani w dziedzinie profesjonalizacji SZ

Należy podnieść rangę wszelkich procedur, od powołania do przeszkolenia wojskowego, przez proces przeszkolenia, wyznaczenia na przydział mobilizacyjny po inne przedsięwzięcia z zakresu zarządzania kadrą rezerwy. Należy stworzyć warunki, w których oficer (podoficer) rezerwy nie będzie ponosił strat finansowych ze względu na udział w ćwiczeniach wojskowych. Istnieje potrzeba stworzenia odpowiedniego programu współdziałania z pracodawcami (przedsiębiorstwami) wydzielającymi środki dla sił zbrojnych oraz zatrudniającymi żołnierzy rezerwy. Przeznaczenie do szkolenia w roli kandydata na oficera (podoficera) rezerwy powinno następować po dobrowolnej decyzji poborowego.

### 3.4. Charakterystyka zmian organizacyjno – dyslokacyjnych w wojskach lądowych

Działalność mobilizacyjno - uzupełnieniowa w badanym okresie realizowana była w warunkach zmian organizacyjnych wojsk, wynikających z wprowadzania nowych etatów dla nowo formowanych jednostek wojskowych czasu „W" przy jednoczesnej zamianie specjalności wojskowych oraz zadań wynikających z nowej ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP i wydanych na jej podstawie rozporządzeń, jak i wdrażaniu nowej instrukcji mobilizacyjnej Sił Zbrojnych RP. Zasadnicze zadania z zakresu mobilizacyjnego uzupełnienia zrealizowano terminowo i zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi.

Stosownie do obowiązujących dokumentów w sprawie doskonalenia działalności mobilizacyjno – uzupełnieniowej i pokojowego uzupełnienia jednostek Wojsk Lądowych, realizowano zadania zapewniając właściwy poziom uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych stanem osobowym. Szczególną uwagę zwracano na wdrożenie systemowych zmian w zakresie spełniania przez obywateli obowiązku obrony, stosownie do znowelizowanej ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz ustawy z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych i rozporządzeń wykonawczych do tych ustaw, jak też instrukcji o gotowości bojowej wojsk oraz instrukcji mobilizacyjnej Sił Zbrojnych RP. Ponadto w siłach zbrojnych RP nastąpiło przejście na 9-cio miesięczny wymiar zasadniczej służby wojskowej oraz wprowadzono nowy system przeszkalania

wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych. Realizowano przygotowanie jednostek wojsk lądowych do wykonywania zadań związanych z nowymi zasadami uzupełnienia stanem osobowym wojsk w wyniku ponoszonych strat. Przeprowadzono eksploatację próbną systemu informatycznego SPIRALA -ZINT i przeszkolono wydzielony stan osobowy TOAW do wdrożenia tego systemu do eksploatacji użytkowej w 2008 roku. Wprowadzono „Poradnik nadawania przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy oraz pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych" oraz „Instrukcję uzupełniania Sił Zbrojnych RP w wyniku strat osobowych ponoszonych w czasie wojny". Systematycznie prowadzono oceny uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych żołnierzami rezerwy celem zapewnienia wysokiej jakości uzupełnienia stanem osobowym, szczególnie w jednostkach wojskowych zaliczanych do sił wysokiej gotowości.

W wyniku zmian organizacyjnych radykalnej zmianie uległy potrzeby mobilizacyjne w zakresie uzupełniania stanowisk oficerskich i podoficerskich (likwidacja korpusu chorążych), z przeniesieniem ciężaru uzupełnień na przeorganizowany strukturalnie korpus podoficerski. W zasobach wojskowych komend uzupełnień powstały też nadwyżki kadry rezerwy z byłego korpusu chorążych (najwyższych stopni korpusu oraz tych stopni wojskowych, które zlikwidowano), w tym szczególnie w korpusie osobowym medycznym. Możliwości ich wykorzystania w nowych strukturach jednostek okazały się jednak znikome.

Zasoby żołnierzy rezerwy pozyskane z jednostek, w których nastąpiły zmiany etatowe, pomniejszające ilości zadań uzupełnieniowych zostały częściowo wykorzystane na uzupełnienie innych jednostek. Praktycznie dotyczy to tylko żołnierzy rezerwy, którym nadano przydziały mobilizacyjne na stanowiska oficerskie, będących wcześniej na przydziałach w uzupełnianych dotychczas nowo formowanych jednostkach wojskowych.

Charakterystycznym dla zmian etatowych, jakie zaistniały w jednostkach podległych organizacyjnie DWLąd. i OW, był wzrost zapotrzebowania na kadrę rezerwy o stopniach etatowych podoficerskich w wielu specjalnościach wojskowych. Wprowadzone do nowych etatów jednostek wojskowych stanowiska kadrowe o podwójnych specjalnościach wojskowych (dotychczas nie występujące w poprzednich strukturach jednostek) spowodowały automatyczny spadek jakości

uzupełnień mobilizacyjnych (przy założeniu nawet natychmiastowego zabezpieczenia potrzeb pierwszą właściwą specjalnością). Powstały też nowe rodzaje stanowisk nieistniejących dotychczas w strukturach wojennych jednostek wojskowych takie jak szefowie sekcji „S", pełnomocnicy do spraw ochrony informacji niejawnych. Występują one w korpusie oficerskim i podoficerskim w różnych stopniach wojskowych (kapitan, porucznik) oraz często ze specjalnościami wojskowymi (w tym podwójnymi) dostosowanymi do rodzaju jednostki wojskowej, a nie stanowiska.

Dynamika zmian restrukturyzacyjnych w Siłach zbrojnych RP, tj. rozformowania i przeformowania jednostek wojskowych, przy radykalnym odwróceniu się ciężaru uzupełnień potrzeb mobilizacyjnych na stanowiska podoficerów zawodowych o szczególnych kwalifikacjach, spowodowała praktycznie załamanie się w TOAW długofalowego procesu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych. Niektórych WSzW oraz podległych im wojskowych komend uzupełnień nie zawiadomiono z należytym wyprzedzeniem o kierunkach zmian restrukturyzacyjnych w zakresie gromadzenia rezerw. Do tego należałoby dodać zwiększenie zadań w zakresie uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych stanowisk etatowych oficerskich i stanowisk etatowych o podwyższonych kwalifikacjach, niewystarczające w stosunku do potrzeb przeszkolenie wojskowe studentów i absolwentów szkół wyższych oraz bardzo duże trudności w pozyskiwaniu na przydziały mobilizacyjne byłych żołnierzy zawodowych.

Należałoby stworzyć dla tej grupy oficerów kadry rezerwy czynniki motywujące np. lepszej formy waloryzacji emerytury wojskowej dla posiadających przydziały mobilizacyjne, możliwości uzyskania kolejnego stopnia wojskowego i podniesienia emerytury, lub gratyfikacji finansowej za pozostawanie w dyspozycji na przydziale mobilizacyjnym, obniżenia podatków itp.

Dodatkowym czynnikiem, wpływającym między innymi na eksterytorialne uzupełnianie potrzeb mobilizacyjnych, jest duża migracja ludności (w tym rezerw wyszkolonych) w poszukiwaniu źródeł utrzymania, do innych rejonów kraju, jak również do krajów Unii Europejskiej.

W zasobach wojskowych komend uzupełnień obserwuje się zjawisko starzenia się zasobów w niektórych specjalnościach wojskowych (młodzi specjaliści szybciej znajdują zatrudnienie poza granicami kraju). Często odbywa się to bez wymeldowania z miejsca zamieszkania, co z kolei rzutuje na frekwencję stawiennictwa na ćwiczenia

wojskowe. Część żołnierzy rezerwy nie jest zainteresowana wywiązaniem się z powszechnego obowiązku obrony ze względu na utrudnienia (ćwiczenia wojskowe, wojskowy obowiązek meldunkowy) przy jednoczesnym braku stosownych rekompensat.

Zmiany strukturalne Wojsk Lądowych, a w szczególności przeformowania jednostek i instytucji na nowe struktury organizacyjne znacząco wpłynęły na jakość i terytorialność uzupełnienia w sytuacji zróżnicowanego rozmieszczenia kadry rezerwy na administrowanym terenie. Łącznie opracowano 557 etatów czasu „W - P" i „P" oraz 450 etatów czasu „W". Kontynuowano uzawodowienie wybranych jednostek wojskowych lub ich elementów poprzez wprowadzenie stanowisk szeregowych zawodowych. Utworzono 3 675 takich stanowisk.

Wszystkie zmiany organizacyjno – dyslokacyjne, jakie nastąpiły w badanym okresie przeprowadzono na podstawie „Programu rozwoju Wojsk Lądowych w latach 2007 – 2012". Głównym celem zmian strukturalno – organizacyjnych jest zwiększenie podstawowych zdolności operacyjnych do realizacji zadań w ramach misji NATO, UE oraz tworzenie jednostek wojskowych zdolnych do przerzutu w pełni wyposażonych w nowoczesny sprzęt.

Efektem realizacji zmian dokonanych w wojskach lądowych jest osiągnięcie następującej struktury organizacyjnej: Dowództwo Wojsk Lądowych z jednostkami bezpośrednio podległymi, część polska Wielonarodowego Korpusu Północny-Wschód (WKP-W), dowództwo 2 Korpusu Zmechanizowanego, cztery dywizje ogólnowojskowe. Ponadto jednostki rodzajów wojsk, dowodzenia, obrony terytorialnej, zabezpieczenia bojowego i szkolne.

Osiągniecie zakładanych celów wynikających z realizacji planu rozwoju SZ RP nakłada konieczność dalszych zmian organizacyjno – dyslokacyjnych w wojskach lądowych. Generacja potrzeb wynikająca z analiz prowadzonych w Dowództwie Wojsk Lądowych wskazuje na konieczność uwzględnienia w procesie planowania następujących założeń: utrzymanie liczby stanowisk etatowych na poziomie ok. 88 tysięcy, przy jednoczesnym zwiększaniu w ramach tej liczby ilości stanowisk przeznaczonych dla szeregowych zawodowych tworzonych kosztem stanowisk żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, zmniejszenie liczby garnizonów do ok. 70 (likwidacja 20) oraz reorganizacja batalionów ogólnowojskowych

wyposażanych w 53 wozy bojowe. Zakłada się wprowadzenie 32 600 stanowisk przeznaczonych dla szeregowych zawodowych, co zapewni zwiększenie ilości jednostek w pełni uzawodowionych z 52 do 130 w 2012 roku.

W drugiej połowie 2007 roku zgodnie z decyzją Ministra Obrony Narodowej Dowództwo Wojsk Lądowych przekazało w podporządkowanie Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych dwa okręgi wojskowe (Pomorski i Śląski) z jednostkami wsparcia, zabezpieczenia i administracją wojskową.

Wszystkie dokonane zmiany strukturalno – organizacyjne Wojsk Lądowych są konsekwencją realizacji planu rozwoju SZ RP w latach 2007 – 2012. Nie mniej jednak nie poruszają one problemu sił zbrojnych na czas wojny, a w szczególności systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej. Ilość zmian strukturalno – organizacyjnych dokonanych w latach 2004 – 2006 ma bardzo duży wpływ na sprawne działanie systemu gromadzenia rezerw osobowych, którego głównym celem jest właściwe uzupełnienie Sił Zbrojnych na czas wojny. Aby było możliwe skuteczne działanie sytemu gromadzenia musi być zapewniona stabilizacja struktur organizacyjnych, która ma duży wpływ na kształtowanie się potrzeb mobilizacyjnych. Realizacja zadań sojuszniczych i narodowych nakłada obowiązek przygotowania wysoko wykwalifikowanych rezerw osobowych.

### 3.5. Model, założenia i warunki funkcjonowania podsystemu gromadzenia kadr rezerwy

Podstawowe założenia obecnie funkcjonującego podsystemu gromadzenia kadr rezerwy pochodzą z początku lat osiemdziesiątych. Siły zbrojne realizowały wówczas inne zadania gdyż funkcjonowały w zasadniczo odmiennych warunkach.

Wybór okresu, w którym poddano analizie systemowej podsystem gromadzenia kadr rezerwy dokonano z uwagi na charakterystyczne cechy oraz fakt dysponowania odpowiednim materiałem badań. Złożyło się na to także istnienie sprzyjających warunków do identyfikacji czynników oddziaływujących na podsystem oraz stopnia ich oddziaływania, a także ocena wpływu zmieniających się warunków otoczenia systemu na jego efektywność.

Przed przystąpieniem do analizy systemu gromadzenia kadr rezerwy w latach 2002 - 2007 należałoby krótko scharakteryzować okres poprzedzający,

a w szczególności system przeszkalania absolwentów szkół wyższych, który ma duży wpływ na gromadzenie kadr rezerw ze względu na różnice i podobieństwa do obecnego systemu, celem jego właściwej diagnozy.

Okres ten obejmuje dwa zasadniczo różniące się etapy, pierwszy z nich trwał do połowy 1991 roku i charakteryzował się masowym przeszkalaniem absolwentów szkół wyższych, przeszkalaniu poddawani byli wszyscy absolwenci szkół wyższych oprócz uczelni artystycznych w ramach powszechnego obowiązku obrony oraz zmianami strukturalnymi sił zbrojnych. Drugi etap obejmuje lata późniejsze, kiedy przerwano powszechne przeszkalanie wojskowe absolwentów szkół wyższych. Cechą charakterystyczną tego etapu są zmiany zachodzące we wszystkich obszarach funkcjonowania państwa, w tym także jego systemu obronnego[121]. Nowe uwarunkowania odbijające coraz większe piętno na całej dziedzinie życia społecznego nie ominęły części dotyczącej kształtowania postaw i oceny w odniesieniu do służby wojskowej, a w szczególności spełnienia powszechnego obowiązku obrony.

Na tej podstawie założono, iż poznanie przyczyn i wyjaśnienie stanu faktycznego podsystemu gromadzenia kadr rezerwy jest warunkiem koniecznym do sprecyzowania i określenia środków naprawczych dla uzyskania stanu pożądanego. Przed przystąpieniem do scharakteryzowania podsystemu kadr rezerwy, koniecznym jest wyjaśnienie pojęcia system.

Termin „system" pochodzi od greckiego rzeczownika „systema" oznaczającego: łączenie, połączenie, całość. Pojęcia takie jak „całość" i „część" rozpatrywane były już przez Arystotelesa ze Stagiry, któremu przypisuje się autorstwo myśli o tym, że „całość to więcej niż suma części".

Współcześnie termin „system" używany jest w wielu znaczeniach i jest jednym z najbardziej podstawowych i ogólnych pojęć we współczesnej nauce. Według definicji przyjętej w Wielkiej Encyklopedii Powszechnej[122] system to: „wszelki skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów; układ taki rozpatrywany od zewnątrz jest całością, rozpatrywany od wewnątrz jest zbiorem, którego przynależność warunkuje związki wzajemnej zależności między wszystkimi jego elementami, ogół elementów systemu (w tym rozumieniu) nazywa

---

[121] System obronny państwa to skoordynowany wewnętrznie zbiór elementów organizacyjnych, ludzkich i materiałowych wzajemnie powiązanych i działających na rzecz obrony państwa. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 2002r., s. 140.

[122] Wielka Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1968r., s. 736.

się jego składem, ogół związków (relacji) między elementami uwarunkowanych przez ich przynależność do systemu jego strukturą. Według Leksykonu PWN „system to uporządkowany wewnętrznie układ elementów mający określoną strukturę”[123]. Słownik języka polskiego definiuje system jako „skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych”[124].

Przedstawione definicje różnią się nie tylko objętością treści, ale przede wszystkim eksponowaniem wybranych elementów systemu. Pierwsza z nich oprócz ujęcia składu i struktury podkreśla wzajemne związki i relacje miedzy elementami systemu, natomiast dwie pozostałe ograniczają się jedynie do składu.

W literaturze z zakresu teorii badań systemowych znajduje się dużo prac, w których dokonuje się specyfikacji najczęściej spotykanych definicji systemu, przy czym bez trudu można dostrzec daleko idące podobieństwa miedzy nimi[125]. Autorem klasycznej definicji systemu jest prekursor badań systemowych Ludwig von Bertalanffy, który uważał, że „system jest to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji”[126]

Często przytaczana jest także definicja R.L. Ackoffa, który określa system jako zbiór dwu lub więcej elementów spełniających następujące trzy warunki: zachowanie się każdego z elementów wpływa na zachowanie się całości, zachowanie się elementów i ich wpływ na całość są wzajemnie zależne oraz wszystkie tworzące się podgrupy elementów (podsystemy) wpływają na zachowanie całości, lecz żadna z nich nie wpływa niezależnie”[127]. Wydaje się jednak, że bardziej precyzyjna, kompletna a jednocześnie syntetyczna jest definicja P. Sienkiewicza, który system określa „każdy złożony obiekt wyróżniony w badanej rzeczywistości, stanowiący całość tworzoną przez zbiór obiektów elementarnych (elementów) i powiązań (relacji) miedzy nimi”[128]. Jako uogólnienie wielu propozycji ostatnią z wymienionych definicji autor przyjmuje do swoich rozważań.

Z terminem „system” w nauce związany jest termin „podejście systemowe” bądź „ujęcie systemowe”, chociaż częściej stosuje się termin „podejście systemowe”, który

---

[123] Leksykon PWN, PAN, Warszawa 1972r., s 1138.
[124] Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1995r., s. 793.
[125] P. Sienkiewicz, 10 wykładów, Warszawa 2005r., s. 24.
[126] L von Bertalanffy, Ogólna teoria systemów, PWN, Warszawa 1984r., op. cit., s. 11.
[127] J. Wojnarowski, Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych, Warszawa 2004r., s. 8.
[128] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa. Podstawy i zastosowanie, Bellona, Warszawa 1994r., s. 16.

odnosi się do metody badawczej wyróżniającej się wśród innych metod dużą wszechstronnością. To właśnie sprawia, że metoda ta została szeroko rozpowszechniona w badaniach naukowych. Przyjmuje się, że istotą podejścia systemowego jest traktowanie badanego obiektu jako systemu, traktowanie systemu jako wyodrębnionego z badanej rzeczywistości obiektu złożonego z podsystemów, między którymi zachodzą określone relacje, traktowanie systemu jako obiektu – elementu większego systemu nadsystemu oraz posługiwanie się modelem systemu.

Oczekuje się, że stosując tę metodę można drogą eliminacji mniej istotnych czynników (elementów) wpływających na działanie badanego z określonego punktu widzenia systemu, zbudować taki jego obraz, który ułatwi rozwiązanie problemu.

Sposób traktowania obiektu jako systemu regulują pewne ogólne zasady, a mianowicie[129]:

1) zasada ścisłości określania granic i wnętrza systemu;
2) zasada niezmienności dokonywanego rozróżnienia między systemem a jego otoczeniem w trakcie badań;
3) zasada zupełności podziału systemu (na podsystemy);
4) zasada rozłączności rozpatrywanych systemów (i ich podsystemów);
5) zasada funkcjonalności, czyli podziału systemu na podsystemy ze względu na rodzaj spełnianych przez nie funkcji w całości.

Badany podsystem i jego elementy zostały wyodrębnione ze względu na rolę, jaką spełniają w procesie gromadzenia zasobów kadr rezerwy na uzupełnienie potrzeb sił zbrojnych. Jest to podsystem działania społecznego (proces), w którym przetwarzanym przedmiotem jest sam człowiek.

Definiując ogólnie gromadzenie zasobów kadr rezerwy jako podsystem w systemie zarządzania zasobami kadr rezerwy należy przyjąć, że składa się on z elementów, które dążą do realizacji wspólnego celu oraz zbioru zachodzących między tymi elementami sprzężeń i relacji. Oznacza to, ze względu na swoje charakterystyczne cechy oraz znaczenie w systemie zarządzania zasobami osobowymi należy rozpatrywać gromadzenia kadr rezerwy jako system. Zdefiniowanie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy polega na określeniu jego elementów

[129] Tamże, s. 35.

(podsystemów), istotnych sprzężeń (relacji) między tymi elementami, elementów otoczenia systemu oraz istotnych relacji systemu z jego otoczeniem.

Elementami systemu są funkcjonalnie oddzielne podsystemy takie jak: kierowania, tworzenia zasobów (rezerw oficerskich oraz podoficerskich), podwyższania kwalifikacji (rezerw oficerskich)[130], przekwalifikowania (rezerw oficerskich) oraz wykorzystania kadr rezerwy, co przedstawia *załącznik 23*.

Najistotniejsze sprzężenia i najsilniejsze relacje zachodzą między podsystemem kierowania, a pozostałymi podsystemami stanowiącymi tzw. podsystem roboczy. Są to relacje kierowniczo – informacyjne, a przyczyną ich powstania są procesy informacyjne zachodzące między podsystemami. W wyniku przekształcenia informacji na decyzję w podsystemie kierowania, inicjowane jest pożądane działanie podsystemu roboczego. Nie mniej ważne są relacje pomiędzy podsystemami: tworzenia rezerw, podwyższania kwalifikacji, przekwalifikowania oraz wykorzystania kadr rezerwy. Znaczenie tych relacji związana jest z potrzebą ścisłego współdziałania podsystemów w realizacji, najważniejszego celu działania systemu, którym jest uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych kadrą rezerwy.

Wyodrębnione elementy oraz najistotniejsze sprzężenia między nimi należy traktować jako połączenie funkcji systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy i jego potencjału. Funkcje systemu obejmują realizację procesu, który dąży do osiągnięcia celów związanych z przeznaczeniem systemu i sprowadzają się do funkcji kierowniczo – informacyjnych, planistyczno – organizacyjnych i kontrolnych. Potencjał systemu rozumiany jest jako możliwość realizacji wymienionych funkcji. Możliwości te charakteryzowane są następującymi składnikami: kadra zawodowa biorąca udział w procesie gromadzenia, zasoby informacji o potrzebach jednostek wojskowych (sił zbrojnych) i możliwościach ich zaspokojenia, organizacja procesu planowania i gromadzenia, zabezpieczenie materiałowo – techniczne. Wymienione składniki są wzajemnie współzależne i wywierają ogromny wpływ na wewnętrzne warunki funkcjonowania systemu.

---

[130] Element systemu - podsystem podwyższania kwalifikacji - obecnie określany jest mianem „doskonalenia", ponieważ praktycznie celem działania podsystemu jest podwyższanie kwalifikacji kadry rezerwy po to, aby przygotować ją do obejmowania wyższych stanowisk służbowych, dlatego też autor przyjmuje bardziej adekwatne do stanu rzeczywistego określenie „podsystem podwyższania kwalifikacji"- def. autora.

Otoczenie systemu stanowią elementy, składniki i ich cechy nie będące jego częściami, przy czym należy pamiętać, iż zmiana któregokolwiek z nich wywołuje zmianę w stanie systemu. Zatem otoczenie systemu składa się ze wszystkich zmiennych, które mogą i oddziaływują na system. Badanie zmian otoczenia obejmuje zarówno analizę wielkości określonych zmiennych znanych z przeszłości, jak też opracowanie prognoz tychże zmiennych. Otoczeniem systemu gromadzenia zasobów kadry rezerwy są: siły zbrojne ich struktura ilościowa i jakościowa oraz rozmieszczenie ich potrzeb mobilizacyjnych, absolwenci szkół wyższych, nagromadzone zasoby rezerw osobowych przede wszystkim kadr rezerwy, system szkolnictwa wojskowego, system gromadzenia podoficerów rezerwy, system prawny, możliwości finansowe sił zbrojnych, społeczeństwo i jego stosunek do sił zbrojnych oraz spełniania obowiązku obrony, a także inne działy życia. Te z elementów (lub podsystemów) otoczenia, które bezpośrednio oddziaływują na system należą do jego otoczenia bliższego, natomiast te z nich, które mają pośredni wpływ na działanie systemu należą do otoczenia dalszego.

Wejście systemu jest to relacja wiążąca system z otoczeniem, stanowi ono drogę oddziaływania otoczenia na system. Można wyróżnić wejście warunkujące oraz kierownicze (sterujące). Pierwsze z nich dostarcza środków stanowiących materialną i informacyjną podstawę funkcjonowania systemu jak: zasoby informacji (o potrzebach sił zbrojnych, o absolwentach wyższych uczelni cywilnych, nagromadzonych zasobach rezerw osobowych), środki finansowe i środki materiałowo - techniczne. Wejście kierownicze (sterujące) to oddziaływanie z instytucji nadrzędnych oraz bodźce z otoczenia wyrażające oczekiwania i wymagania w stosunku do systemu.

Wyjście systemu jest to droga wiążąca system z otoczeniem w taki sposób, że system przez wyjście oddziaływuje na otoczenie. Stanowi ono zbiór relacji i sprzężeń, za pomocą, których system przekształca otoczenie. Są to absolwenci: Szkół Podchorążych Rezerwy, kursów podoficerów rezerwy, kursów podwyższania kwalifikacji oraz przekwalifikowania. To oni są „końcowym produktem", który ma bezpośredni wpływ na kształt wojennej obsady jednostek wojskowych. Wyjściem informacyjnym systemu generowana jest informacja, (której nośnikiem jest między

innymi przeszkolona kadra rezerwy) o funkcjonowaniu systemu, celach i zasadach działania, tworząca w otoczeniu jego obraz.

Ostatnim etapem ujęcia systemowego jest budowa modelu systemu. Posługiwanie się modelem obiektu rzeczywistego jest jedną z cech współczesnych badań naukowych. Model jest rezultatem modelowania systemu rzeczywistego, które często określa się jako sztukę konstruowania obrazu systemu realnego, wyrażanego w przyjętym języku (kodzie symbolicznym), zgodnie z wiedzą badacza.

Ze względu na język, w którym są tworzone modele obiektów, można wyróżnić[131] modele werbalne (opisowe) wyrażone w języku naturalnym, modele ideograficzne wyrażane za pomocą symboli pozajęzykowych (np. schematy blokowe), modele formalne wyrażone w języku logiki formalnej oraz modele matematyczne wyrażone w języku współczesnej matematyki.

R. L. Ackoff definiuje modele następująco: „Modele są przedstawieniami stanów, przedmiotów lub zdarzeń. Są one wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu do celów badawczych. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne”[132].

Ponieważ zasadniczy cel modelowania badanego systemu sprowadza się do rozpoznania warunków i możliwości jego funkcjonowania, procesów w nim zachodzących, wzajemnych oddziaływań wewnątrz systemu oraz systemu z jego otoczeniem, dlatego przyjęto model, który obejmuje wymienione elementy i relacje. Jego cechą charakterystyczną jest wyróżnienie dwóch sprzężonych i oddziaływujących na siebie podsystemów - podsystemu kierowania oraz podsystemu roboczego (wykonawczego). Umiejscowienie systemu w otoczeniu, którego najistotniejsze elementy zostały zidentyfikowane i pogrupowane umożliwiło przeprowadzenie jego gruntownej diagnozy.

Geneza i działanie systemu, szczególnie natury społecznej, nierozerwalnie wiąże się z zaspokojeniem pewnego zbioru potrzeb. Identyfikacja potrzeby staje się najczęściej czynnikiem inicjującym proces, którego celem jest spełnienie określonych warunków, prowadzących w konsekwencji do jej zaspokojenia.

---

[131] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa. Podstawy i zastosowanie, Bellona, Warszawa 1994r., s. 35.
[132] R. L. Ackoff, Decyzje optymalne w badaniach stosowanych, Warszawa 1969r., op. cit., s. 142

Zainicjowany proces (system działania), będzie w stanie zaspokoić określoną potrzebę (oczekiwany zbiór potrzeb), tylko wtedy, jeżeli zaspokojone zostaną inne potrzeby związane z jego funkcjonowaniem. „Źródeł potrzeb jak podkreśla Piotr Sienkiewicz należy szukać zarówno na zewnątrz systemu, jak i wewnątrz niego. Pierwsze generują potrzeby zewnętrzne, zaspokojenie ich wiązać będziemy z przeznaczeniem, misją systemu. Analogicznie wyróżnić można potrzeby wewnętrzne, których zaspokojenie jest warunkiem egzystencji, przetrwania i rozwoju systemu. Źródłem mechanizmów rodzących potrzeby jest proces życiowy, zachodzący w systemie, istota potrzeb jest wyznaczona zasadniczymi prawami struktury i funkcjonowania systemu”[133].

Identyfikacja potrzeb i ich analiza są punktem wyjścia do określenia celów działania, a następnie do oceny (diagnozy) istniejącego systemu.

Powstanie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy związane jest z ujawnieniem się potrzeby uzupełnienia stanowisk kadrowych sił zbrojnych czasu wojennego. Źródłem jej generowania są siły zbrojne czasu wojennego, sklasyfikowane jako element jego otoczenia bliższego. Jest to, zatem potrzeba zewnętrzna, której zaspokojenie jest zasadniczym celem działania systemu.

Do budowy systemu przystąpiono wówczas, gdy w zasobach rezerw osobowych zabrakło odpowiedniej liczby odpowiednio przygotowanych kadr rezerwy. Jednak okazało się, iż spełnienie oczekiwań pokładanych w systemie może nastąpić wtedy, gdy zostaną stworzone określone warunki jego funkcjonowania. Warunki te obejmują cały kompleks tzw. potrzeb wewnętrznych, poczynając od potrzeby informacji a na potrzebie zabezpieczenia finansowego kończąc. Ponieważ środków zaspokajania tych potrzeb dostarcza otoczenie systemu, dlatego też wyniki ich badań zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

Koniecznym staje się w tych warunkach jednoznaczne wyjaśnienie do jakich celów dążył system gromadzenia zasobów kadr rezerwy i jakie relacje między nimi zachodziły.

Przez cel rozumie się pożądany stan jakichś rzeczy, procesów (fragmentu rzeczywistości), ale także realizację pewnych działań, w konsekwencji, których zaspokojone zostaną określone potrzeby. Można, więc zaspokojenie określonej potrzeby (określonych potrzeb) traktować jako cel działania systemu.

---

[133] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa. Podstawy i zastosowanie, Bellona, Warszawa 1994r., op. cit. s. 57.

Uzupełnienie przedstawionych potrzeb mobilizacyjnych należy, zatem przyjąć za cel działania systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Nie jest to jednak jedyny cel, chociaż zawsze był celem głównym.

System realizował również inne cele, w zależności od przyjętych założeń, warunków społeczno – politycznych oraz budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej. Należy do nich chociażby zaliczyć nagromadzenie zasobów kadr rezerwy na uzupełnienie potrzeb sił zbrojnych oraz przeszkolenie wojskowe absolwentów i studentów szkół wyższych.

Analiza kompetencji i zadań, przyjętych założeń funkcjonowania systemu oraz analiza planów i sprawozdań z ich realizacji dostarcza bardzo wielu dowodów na to, że system gromadzenia kadr rezerwy realizował przede wszystkim cel główny, którym było uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Wymienione cele podrzędne zawsze były zgodne i podporządkowane celowi nadrzędnemu. Dla ich realizacji system podejmował określone działania w ramach przyjętych założeń (zasad) funkcjonowania, ujętych w dokumentach normujących to działanie *załącznik 24*.

Osiągnięcie założonych celów, w tym przede wszystkim celu nadrzędnego, a także konstrukcję założeń należy rozpatrywać w aspekcie obowiązujących w teorii i praktyce mobilizacyjnej zasad uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych. Zasady uzupełnienia należy traktować także jako kryteria, jakim powinna odpowiadać kadra rezerwy, będąca na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych. Ponad to stanowią one zbiór wymagań stawianych przed systemem gromadzenia kadr rezerwy. Natomiast założenia funkcjonowania system powinny stwarzać dogodne warunki dla osiągnięcia celu w ramach obowiązujących zasad.

Do podstawowych zasad uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych należą zasady terytorialnego, zrejonizowanego oraz kompleksowego uzupełnienia, zasada zapewnienia wysokiej jakości uzupełnienia oraz zasada terminowego powołania uzupełnień.

Zasada terytorialnego uzupełniania polega na przeznaczaniu do jednostek wojskowych żołnierzy rezerwy z obszaru administrowanego przez właściwy administracyjnie Wojewódzki Sztab Wojskowy. Dążenie do zapewnienia terytorialności nie może jednak powodować obniżenia jakości i terminowości uzupełnienia jednostek wojskowych.

Zasada zrejonizowanego uzupełniania polega na przeznaczaniu do jednostek wojskowych żołnierzy, z jak najmniejszej liczby gmin, miast i dzielnic, najdogodniej usytuowanych względem miejsc mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych. Powinno ono w zasadzie sprowadzać się do obszaru administrowanego przez macierzystą (wyznaczoną) WKU. W wypadkach uzasadnionych i korzystniejszych dla jednostek wojskowych, rejonizacja, do czasu nagromadzenia rezerw, może obejmować uzupełnianie z obszaru innych, sąsiednich WKU (WSzW). Ustaleń dotyczących rejonizacji uzupełnienia jednostek wojskowych wchodzących w skład poszczególnych RSZ dokonują dowództwa OW, we współdziałaniu z dowództwami zainteresowanych RSZ.

Zasada kompleksowego uzupełniania polega na nagromadzeniu na obszarze administrowanym przez macierzystą WKU niezbędnej liczby specjalistów w celu pełnego uzupełniania jednostek wojskowych, a także dążeniu do uzupełniania całych pododdziałów żołnierzami rezerwy z tych samych miejscowości. Do kompleksowego uzupełniania zalicza się również zsynchronizowanie środków transportowych (maszyn) pobieranych z gospodarki narodowej z powołaniem żołnierzy rezerwy - kierowców (operatorów) z tych samych podmiotów gospodarczych, które wydzielają te środki.

Zasada zapewniania wysokiej jakości uzupełnienia polega na pełnej zgodności nadanych przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy z ich wyszkoleniem oraz utrzymaniu na tych przydziałach żołnierzy najlepiej wyszkolonych, najmłodszych roczników, o najwyższych predyspozycjach fizycznych i psychicznych oraz wysokich walorach moralno – etycznych. Osiąga się to poprzez uzupełnienie jednostek wojskowych kadrą rezerwy najbardziej wartościową pod względem kwalifikacji wojskowych, której górna granica wieku nie powinna przekraczać odpowiednio na stanowiskach: dowódcy plutonu - 40 lat; dowódcy kompanii - 45 lat; oficera (szefa służby) w sztabach ZT, JW - 50 lat; w korpusie osobowym medycznym: kobiety - 50 lat, mężczyźni - 55 lat; obsada stanowisk w Terenowych Organach Administracji Wojskowej - 55 lat oraz obsada innych stanowisk - 50 lat.

Zasada terminowego powoływania uzupełnienia (w ustalonych normach czasowych), polega na zaplanowaniu i zorganizowaniu niezawodnego systemu doręczania dokumentów powołania, dostarczenia uzupełnienia do miejsc mobilizacji

oraz sprawnego włączenia żołnierzy rezerwy w wojenną strukturę organizacyjną jednostek wojskowych.

Podstawowe założenie funkcjonowania systemu określają wymogi kwalifikacyjne w stosunku do oficerów i podoficerów, według których oficerowie (podchorążowie) rezerwy powinni posiadać wykształcenie wyższe i tytuł magistra, natomiast podoficerowie wykształcenie średnie. Przyjęto, że tylko obywatele polscy spełniający określone kryteria kwalifikacyjne (posiadający odpowiedni poziom wykształcenia) mogą stać się kandydatami na oficerów lub podoficerów rezerwy.

W związku z tym rezerwy oficerskie tworzone są głównie z absolwentów i studentów szkół wyższych, byłych żołnierzy zawodowych, a rezerwy podoficerów z żołnierzy rezerwy posiadających średnie wykształcenie, którzy odbyli już zasadniczą służbę wojskową i którzy podczas jej odbywania ukończyli szkołę podoficerską lub kurs młodszych specjalistów, bądź też jak w przypadku pielęgniarek z absolwentek średnich szkół medycznych, co przedstawia *załącznik 25*.

Absolwenci szkół wyższych, a więc najbardziej wykształcona część społeczeństwa, mają do spełnienia ważną rolę w systemie obronnym państwa a szczególnie w systemie gromadzenia rezerw osobowych i stanowią obiekt dużego zainteresowania sił zbrojnych. Nabrało ono szczególnego wymiaru w ostatnich latach i jest związane z przemianami jakościowymi w siłach zbrojnych, wynikającymi głównie z wprowadzania nowoczesnych systemów uzbrojenia, nowych sposobów prowadzenia działań bojowych, a także z rozszerzenia zadań sił zbrojnych związanych z ich udziałem w międzynarodowych systemach (programach) bezpieczeństwa.

Absolwenci szkół wyższych są przygotowywani i predysponowani do sprawowania funkcji dowódczych i logistycznych na stanowiskach przewidzianych dla oficerów i podoficerów. Przeszkolenie wojskowe przygotowujące ich do spełniania tych funkcji jest jednym z najważniejszych elementów procesu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych. Jego istotą w wymiarze ilościowym jest przygotowanie (zgromadzenie) zasobów kadr rezerwy, niezbędnych do zaspokojenia potrzeb osobowych sił zbrojnych, w zakresie potrzeb mobilizacyjnych oraz prognozowanych wojennych. W wymiarze jakościowym oznacza przygotowanie kadr rezerwy o odpowiednich kwalifikacjach, predyspozycjach osobowych, wieku i stanie zdrowia w miejscu określonym potrzebami sił zbrojnych.

Uchwalona przez Sejm ustawa z dnia 13 września 2002r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie ustawy o uposażeniu żołnierzy[134], wprowadziła z dniem 1 stycznia 2004 roku nowy system służby wojskowej studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych.

Do generalnych przesłanek powodujących wprowadzenie nowego systemu służby wojskowej studentów i absolwentów szkół wyższych należało stworzenie warunków studentom – ochotnikom do odbycia przeszkolenia wojskowego w trakcie studiów (uregulowanie stosunku do służby wojskowej do czasu zakończenia studiów), zapewnienie dopływu do zasobów rezerw osobowych niezbędnej liczby kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy, powszechną edukację obronną (przysposobienie obronne) studentów szkół wyższych oraz jednakowy system przeszkalania dla studentów wszystkich uczelni cywilnych oprócz wyższych szkół morskich (WSM).

Nowemu systemowi przeszkolenia wojskowego podlegają studenci i absolwenci szkół wyższych, którzy rozpoczęli studia w roku akademickim 2002/2003 i w latach następnych. System ten zakłada dwie formy przeszkolenia wojskowego: w trybie ochotniczym – przeszkolenie studentów – ochotników szkół wyższych w trakcie studiów oraz w trybie obowiązkowym – przeszkolenie wojskowe absolwentów szkół wyższych, co przedstawia *załącznik 26*.

Liczbę studentów i absolwentów szkół wyższych, przewidzianych do powołania na przeszkolenie wojskowe, określa Szef Sztabu Generalnego WP zgodnie z opracowanym „Planem przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych w danym roku". Z kolei przeznaczenia do przeszkolenia wojskowego dokonuje wojskowy komendant uzupełnień, który każdemu studentowi i absolwentowi szkoły wyższej określa specjalność wojskową i wskazuje ośrodek szkolenia. Specjalność wojskową ustala się na podstawie posiadanych przez studenta i absolwenta kwalifikacji zawodowych (kierunku studiów) oraz potrzeb sił zbrojnych.

Potrzeby do przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych ustalają wojskowi komendanci uzupełnień we współpracy z dowódcami jednostek wojskowych, sporządzając „zestawienie potrzeb przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych w danym roku". Powyższy

---

[134] Ustawa o uposażeniu żołnierzy (Dz. U. z 2002 r. Nr 166 poz. 1363)

dokument dotyczący przeszkolenie wojskowego jest weryfikowany przez kolejne szczeble takie jak WSzW, OW oraz Dowództwo Wojsk Lądowych.

Zarząd Organizacji i Uzupełnień - P1 dokonuje analizy otrzymanego „Zestawienia potrzeb..." pod kątem potrzeb Sił Zbrojnych RP, uzgadnia potrzeby z RSZ i DGW oraz wnioskuje o przydzielenie limitu środków finansowych na realizację przedmiotowego szkolenia. Po dokonaniu uzgodnień i otrzymaniu środków finansowych, ZO i U-P1 wykonuje „Plan powołania studentów i absolwentów szkół wyższych na przeszkolenie wojskowe w danym roku i przesyła go do Dowództwa Wojsk Lądowych. Wyciągi z przedmiotowego „Planu..." przesyłane są drogą służbową do podległych OW, WSzW, a następnie jako zadanie uzupełnieniowe do WKU.

Bardzo istotną rolę w procesie planowania odgrywa Zarząd Organizacji i Uzupełnień SG WP, który powinien brać pod uwagę nie tylko „zestawienie potrzeb" ale także uwzględniać zmiany organizacyjne w SZ oraz perspektywiczne potrzeby w zakresie gromadzenia rezerw. Ogniwa biorące udział w planowaniu potrzeb przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów nie mają pełnych informacji w zakresie planowanych zmian organizacyjno dyslokacyjnych jednostek wojskowych Odzwierciedleniem tego procesu powinno być właściwe pod względem jakościowym i ilościowym uzupełnienie SZ. Zgodnie z decyzją MON w czerwcu 2007 roku został utworzony Inspektoratu Wsparcia SZ, który przejął zadania od Dowództwa Wojsk Lądowych w zakresie zadań uzupełnieniowych realizowanych przez TOAW.

Przeszkolenie wojskowe studentów szkół wyższych w trybie ochotniczym realizowane jest w dwóch etapach. W pierwszym etapie student odbywa przysposobienie obronne w szkole wyższej. Koszty prowadzenia tego szkolenia i egzaminów obciążają właściwych Ministrów, którym podlegają szkoły wyższe, a szkolenie to jest wkomponowane w powszechny system edukacji narodowej. Edukacja w ramach przysposobienia obronnego obejmuje przede wszystkim szeroko pojętą wiedzę obronną i z zakresu bezpieczeństwa państwa. Etap ten kończy się egzaminem w szkole wyższej. Organem właściwym do organizacji przysposobienia obronnego na szczeblu uczelni jest rektor szkoły wyższej.

W drugim etapie student odbywa przeszkolenia wojskowe w jednostkach wojskowych (szkołach wojskowych i centrach szkolenia) w jednym 6 tygodniowym

okresie szkolenia w czasie studiów w wakacyjnej przerwie międzysemestralnej (według ustaleń z zainteresowanymi). Etap ten stanowi rodzaj czynnej służby wojskowej.

Studenci, którzy odbyli przeszkolenie wojskowe w czasie studiów i zdali egzamin końcowy są zwalniani ze służby i przenoszeni do rezerwy w stopniu kaprala podchorążego. Studentów, którzy nie zdali egzaminu końcowego przenosi się do rezerwy w stopniu szeregowego podchorążego.

Studenci, którzy odbędą przysposobienie obronne i złożą wniosek o powołanie do odbycia przeszkolenia wojskowego w czasie studiów, ale nie zostaną powołani na przeszkolenie, są przenoszeni do rezerwy z dniem stania się absolwentem szkoły wyższej. O powołaniu do odbycia przeszkolenia wojskowego studentów – ochotników decydują potrzeby Sił Zbrojnych, a decyzje w tych sprawach (przeznaczenie, typowanie, powołanie) wydaje wojskowy komendant uzupełnień.

Absolwenci szkół wyższych, którzy nie wyrazili chęci odbycia przeszkolenia wojskowego w trakcie studiów, obowiązani są odbyć przeszkolenie wojskowe trwające do 3 miesięcy, w okresie do 12-tu miesięcy od dnia poinformowania wojskowego komendanta uzupełnień o tym, że stali się oni absolwentami szkół wyższych. Decyzje w sprawie powołania absolwentów na przeszkolenie wynikają z potrzeb mobilizacyjnych, ale przede wszystkim możliwości szkoleniowo -finansowych Sił Zbrojnych RP. Nie powołanie absolwenta w ciągu 12 miesięcznego okresu dyspozycyjności jest równoznaczne z przeniesieniem jego do rezerwy.

Długotrwałe przeszkolenie absolwentów szkół wyższych składa się z dwóch etapów. W pierwszym etapie realizowane jest szkolenie podstawowe (2 tygodnie) oraz przeszkolenie specjalistyczne (4 tygodnie) w wybranych jednostkach lub ośrodkach szkolenia. Etap ten kończy się egzaminem końcowym, mianowaniem na stopień starszego szeregowego oraz skierowaniem na praktykę do jednostek wojskowych. Absolwenci, którzy nie zdali egzaminu z 1 etapu przeszkolenia wojskowego przenoszeni są do innej jednostki wojskowej celem odbycia pozostałego okresu długotrwałego przeszkolenia wojskowego na stanowisku przewidzianym dla żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz pozbawia się ich również tytułu podchorążego.

W drugim etapie absolwent odbywa praktykę w jednostkach wojskowych na stanowisku przewidzianym dla podoficera, przez następne 6 tygodni. Etap ten

zakończony jest egzaminem końcowym, mianowaniem na stopień kaprala podchorążego oraz przeniesieniem do rezerwy. Absolwenci, którzy nie zaliczą egzaminu na zakończenie 2 etapu przenoszeni są do rezerwy w stopniu starszego szeregowego.

Student - ochotnik zainteresowany odbyciem przeszkolenia wojskowego w trakcie studiów powinien złożyć wniosek do rektora Szkoły Wyższej o odbycie przysposobienia obronnego, odbyć je w trybie samokształcenia oraz zdać egzamin i uzyskać wpis w indeksie. Następnie powinien nie później niż w terminie jednego miesiąca od zdania egzaminu złożyć do właściwego wojskowego komendanta uzupełnień udokumentowany wniosek o powołanie go do odbycia przeszkolenia wojskowego. Wojskowy komendant uzupełnień, (jeżeli student spełnia wymagania) przeznacza poborowego – studenta do odbycia przeszkolenia wojskowego, a następnie powołuje go na 6 tygodniowe przeszkolenie wojskowe. Całą procedurę postępowania studenta przedstawia *załącznik 27*.

Studentom - ochotnikom, których wnioski zostały rozpatrzone pozytywnie wydaje karty powołania do odbycia przeszkolenia wojskowego nie później niż na 14 dni przed terminem ich stawienia się do centrów szkolenia (jednostek wojskowych). Natomiast studenci nie zakwalifikowani na przeszkolenie wojskowe otrzymują stosowną decyzję komendanta WKU.

Studentów, którzy złożyli wnioski o powołanie na przeszkolenie wojskowe i nie zostali powołani do jego odbycia do czasu zakończenia studiów, przenosi się do rezerwy z dniem, gdy stali się absolwentami szkół wyższych (pozostają oni w zasobach rezerw niewyszkolonych). Przeszkolenie wojskowe realizowane jest przez Wyższe Szkoły Oficerskie i ośrodki szkolenia.

Bezpośrednio po zakończeniu przeszkolenia student zostanie przeniesiony do rezerwy, natomiast dopiero po ukończeniu studiów zostanie mu nadany przydział mobilizacyjny. Dalsze szkolenie będzie się odbywać już w rezerwie i będzie ściśle dostosowane do potrzeb wynikających z nadanego przydziału mobilizacyjnego. Zakłada się, że szkolenie to będzie organizowane w ramach kursów podoficerskich, oficerskich oraz doskonalenia (podwyższania kwalifikacji).

Z kolei zajęcia wojskowe są obowiązkowym przedmiotem nauki objętym planem studiów wyższych szkół morskich. Prowadzone są one w studium wojskowym

będącym jednostką organizacyjną wyższej szkoły morskiej. Program zajęć wojskowych obejmuje 315 godzin szkolenia w ciągu 3 semestrów na zakończenie, którego studenci składają egzamin na oficera przed komisją powołaną przez kierownika studium wojskowego. Także do obowiązków kierownika należy określenie specjalności wojskowej właściwej ze względu na zdobyte kwalifikacje przez studenta.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 września 2006 r., zmieniającym rozporządzenie MON w sprawie trybu przeznaczania studentów wyższych szkół morskich do odbycia zajęć wojskowych oraz czasu i sposobu ich odbywania[135], zmienił się system kwalifikacji i odbywania zajęć wojskowych przez studentki wyższych szkół morskich (akademii morskich).

Zmiany dotyczą głównie skrócenia zajęć w studium wojskowym z czterech do trzech semestrów, zmniejszenia ilości godzin zajęć wojskowych z 400 do 315 godzin, oraz terminu złożenia przysięgi wojskowej „w trakcie pierwszego semestru". Ponadto wydane zostało zarządzenie Nr 25 Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 sierpnia 2006 roku, w którym określone zostały organizacja studium wojskowego oraz program zajęć wojskowych studentów wyższych szkół morskich.

Na mocy nowego rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 maja 2006 r. w sprawie poddania kobiet obowiązkowi stawienia się do poboru[136], rozszerzono katalog grup kobiet posiadających kwalifikacje przydatne dla SZ RP.

W związku z tym, kobiety – studentki WSM (akademii morskich), które zamierzają odbyć zajęcia wojskowe w ramach studium wojskowego, po uzyskaniu pisemnej zgody rektora uczelni, mogą zgłosić się do wójta, burmistrza lub prezydenta miasta o wezwanie ich w trybie ochotniczym do poboru, co przedstawia *załącznik 28*.

Stawiając się do poboru, studentki uzyskują status poborowych i z tego tytułu będą podlegać powszechnemu obowiązkowi obrony, jednocześnie uzyskując możliwość odbycia zajęć w studium wojskowym uczelni. Podkreślić należy, że TOAW odgrywają zasadniczą i decydującą rolę w realizacji zadań uzupełnieniowych w zakresie: krótkotrwałego przeszkolenia wojskowego studentów

---

[135] Rozporządzenie MON w sprawie trybu przeznaczania wyższych szkół morskich do odbycia zajęć wojskowych oraz czasu sposobu ich odbywania (Dz. U. z 2006r., Nr 167, poz. 1186)

[136] Rozporządzenie RM z 16 maja 2006r. w sprawie poddania kobiet obowiązkowi stawienia się do poboru. (Dz. U. z 2006r., Nr 95, poz. 660)

szkół wyższych, długotrwałego przeszkolenia wojskowego absolwentów szkół wyższych oraz szkolenia kursowego kadr rezerwy.

To na komendantach WKU, we współpracy z dowódcami jednostek wojskowych spoczywa obowiązek określenia potrzeb do przedmiotowego przeszkolenia, którzy po rzetelnej analizie posiadanych zasobów oraz mając na uwadze zadania uzupełnieniowe, sporządzają: „Zestawienie potrzeb i możliwości przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych w Ośrodkach Szkolenia z terenu WKU" oraz „Wykaz potrzeb i możliwości kierowania żołnierzy rezerwy na kursy przeszkalania rezerw z terenu WKU".

Na tej podstawie Zarząd Organizacji i Uzupełnień – P1 SG opracowuje w każdym roku zamiar do przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów oraz szkolenia kursowego kadr rezerwy i przesyła go do dowództw rodzajów sił zbrojnych.

Dowództwa rodzajów sił zbrojnych po analizie terminów i możliwości szkolenia jednostek szkolnictwa wojskowego realizującego szkolenie studentów, absolwentów oraz kadry rezerwy przesyła uzupełnione zamiary szkolenia do ZO i U – P1. Na tej podstawie opracowywane są projekty planów:

1) sześciotygodniowego przeszkolenia wojskowego studentów szkół wyższych,
2) długotrwałego przeszkolenia wojskowego absolwentów szkół wyższych,
3) kursowego przeszkolenia kadry rezerwy.

Projekty ww. planów przedkładane są do zatwierdzenia Szefowi SG WP, a ich kopie przesyłane do dowództw rodzajów sił zbrojnych, które z kolei sporządzają z nich wyciągi i przesyłają do podległych WSO i centrów szkolenia realizujących przedmiotowe przeszkolenie.

Dowództwo Wojsk Lądowych[137] stawia zadania uzupełnieniowe podległym OW przesyłając jednocześnie im wyciągi z otrzymanych z ZO i U – P1 kopii planów. W konsekwencji, zadania uzupełnieniowe, stosownie do otrzymanych planów, winny być przekazane poprzez WSzW do pojedynczych WKU.

W procesie planowania duże pole do działania mają wojskowi komendanci uzupełnień, którzy na swoim terenie, korzystając z banku informacji (współpraca z rektorami szkół wyższych, dowódcami jednostek wojskowych i komendantami centrów szkolenia) powinni dążyć do pełnej realizacji otrzymanego zadania. Duża rola

[137] Od czerwca 2007 roku zadania te realizuje IW SZ.

na etapie planowania zadań uzupełnieniowych przypada WSzW, które powinny koordynować i monitorować cały proces realizacji planów na administrowanym terenie i elastycznie reagować, przesuwając zadania na inne WKU, lub ostatecznie angażując OW w kontekście wykonania zadania uzupełnieniowego.

Dlatego też, w procesie planowania szkolenia na potrzeby gromadzenia zasobów kadry rezerwy należy pamiętać, że warunkiem właściwego typowania oraz realizacji zadań w zakresie przeszkolenia wojskowego studentów szkół wyższych jest wszechstronna współpraca TOAW z uczelniami wyższymi realizującymi przysposobienie obronne. Pozwoli to na uniknięcie szeregu błędów, jakie występują w trakcie doboru studentów do odbycia przeszkolenia wojskowego.

Absolwentów szkół wyższych (studentów) po odbyciu przeszkolenia wojskowego (zajęć wojskowych) przenosi się do rezerwy. Zasilają oni zasoby kadr rezerwy Wojskowych Komend Uzupełnień, właściwych ze względu na miejsce zameldowania na pobyt stały lub czasowy trwający dłużej niż dwa miesiące. Według obowiązujących zasad żołnierze ci powinni być w pierwszej kolejności przeznaczani do uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych w ramach zadań uzupełnieniowych nałożonych na WKU.

Cechą wspólną procesów tworzenia rezerw oficerskich, podoficerskich, podwyższania kwalifikacji oraz przekwalifikowania jest założenie, które mówi, że organizuje się je z chwilą ujawnienia się określonych braków w uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych. Wówczas na podstawie zapotrzebowań składanych przez okręgi wojskowe poprzez rodzaje sił zbrojnych Szef Sztabu Generalnego określa liczbę szkolonych, rodzaje kursów oraz limit środków na ten cel.

Do przeszkolenia żołnierzy rezerwy kwalifikuje i powołuje wojskowy komendant uzupełnień, stosownie do zaistniałych potrzeb uzupełnieniowych w jednostkach wojskowych, dla których kierowana przez niego WKU jest komendą macierzystą. Podczas kwalifikowania uwzględnia on kryteria doboru zawarte w *załączniku 29* oraz dodatkowe ustalenia zawarte w planie kursowego przeszkolenia kadr rezerwy. Proces planowania przeszkalania kadr rezerwy przedstawia *załącznik 30.* Zapoczątkowanie procesu planowania przeszkalania kadr rezerwy następuje przez dowódcę jednostki wojskowej, który powinien dokonać wnikliwej analizy kadry rezerwy będącej

na przydziałach mobilizacyjnych a kończy się na ośrodku szkolenia, który realizuje plan kursowego przeszkalania kadr rezerwy.

Przy planowaniu powoływania żołnierzy rezerwy na kursy przeszkalania kadr rezerwy dowódca jednostki wojskowej uwzględnia potrzeby szkoleniowe wynikające z liczby stanowisk oficerskich i podoficerskich uzupełnianych żołnierzami rezerwy, na których wymagane jest ukończenie stosownego kursu przeszkolenia, aktualnego poziomu wyszkolenia wojskowego kadry rezerwy będącej na przydziałach mobilizacyjnych, konieczności dokonania planowej rotacji kadry rezerwy będącej na przydziałach mobilizacyjnych, liczby stanowisk nieobsadzonych ze względu na brak rezerw w określonych specjalnościach wojskowych (tzw. deficytowych oraz wakatów) oraz oceny sytuacji kadrowej oficerów i podoficerów rezerwy.

Bardzo ważną rolę w planowaniu szkolenia kadry rezerwy odgrywają terenowe organa administracji wojskowej, które po analizie zasobów żołnierzy rezerwy sporządzają wykazy potrzeb i możliwości kierowania żołnierzy rezerwy na kursy przeszkalania. Wykaz potrzeb poprzez dowództwa RSZ jest kierowany do Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 SG, gdzie na podstawie możliwości szkoleniowych oraz przydzielonego limitu środków finansowych jest zatwierdzany jako plan kursowego przeszkalania kadr rezerwy i przesyłany do realizacji.

W ramach długotrwałych ćwiczeń wojskowych żołnierzy rezerwy organizuje się kursy przeszkalania kadr rezerwy, co prezentuje *załącznik 31*. Jedną z form szkolenia są kursy doskonalenia mające na celu przygotowanie oficerów wyznaczonych lub przewidzianych do wyznaczenia na wyższe stanowiska, od dowódcy kompanii (równorzędnego) wzwyż. System doskonalenia oficera rezerwy przedstawia *załącznik 32*. Z uwagi na to, że absolwenci szkół wyższych po odbytym przeszkoleniu wojskowym są przygotowani jedynie do objęcia podstawowych stanowisk podoficerskich, dalsze szkolenie na potrzeby gromadzenia zasobów rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP, jest realizowane poprzez kursy oficerskie w wymiarze do 90 dni. Czas trwania kursu oficerskiego uzależniony jest od korpusu osobowego, w jakim odbywa się szkolenie. W korpusie osobowym sprawiedliwości i obsługi prawnej czas trwania kursu oficerskiego wynosi do 40 dni, w korpusie medycznym i duszpasterstwa do 60 dni, natomiast w pozostałych korpusach do 90 dni.

Szkolenie kandydatów na oficerów rezerwy w ramach kursu oficerskiego jest realizowane w dwóch etapach. Pierwszy etap trwa do 40 dni i odbywa się w jednostkach szkolnictwa wojskowego. Etap ten kończy się egzaminem oceniającym zakres opanowanej wiedzy. Drugi etap trwający do 30 dni odbywa się w jednostkach wojskowych na stanowisku przewidzianym do objęcia po zakończeniu kursu. Kurs oficerski przygotowuje ich do objęcia podstawowych i kolejnych stanowisk oficerskich o stopniu etatowym ppor.- por. (np. dowódca plutonu - równorzędny). Kończy się egzaminem na oficera i mianowaniem na pierwszy stopień oficerski podporucznika. Jednocześnie na kursy oficerskie mogą być kierowani absolwenci szkół wyższych bez przeszkolenia wojskowego posiadający zawód przydatny dla sił zbrojnych (np. lekarz, weterynarz, pilot, prawnik itp.).

Kursy doskonalenia są również organizowane dla podoficerów rezerwy wyznaczonych lub przewidzianych do wyznaczenia na wyższe stanowiska w korpusie podoficerskim. Absolwenci szkół wyższych po odbytym przeszkoleniu wojskowym stanowią również zasadnicze źródło gromadzenia zasobów rezerw podoficerskich. Przeszkala się ich na kursach podoficerskich w wymiarze do 30 dni, które przygotują ich do objęcia wyższych stanowisk w korpusie podoficerskim, do dowódcy plutonu włącznie.

Ponadto na kursy podoficerskie są kierowani żołnierze rezerwy po odbyciu zasadniczej służby wojskowej i posiadający wykształcenie średnie. Również na tego rodzaju kursy powołuje się także kobiety, absolwentki szkół medycznych (pielęgniarki). Po odbyciu kursu podoficerskiego i zdaniu egzaminu na podoficera następuje mianowanie na pierwszy stopień podoficerski kaprala i wyznaczenie na typowe dla tego stopnia stanowisko służbowe (dowódcy drużyny, załogi, stacji, itp.). Dalsze szkolenie podoficerów rezerwy jest realizowane w ramach wspomnianych wyżej kursów doskonalących stosownie do potrzeb w tym zakresie. Po odbyciu przez podoficera rezerwy 10 dni ćwiczeń wojskowych w posiadanym stopniu i otrzymaniu pozytywnej opinii z wykonywania zadań na określonym stanowisku, może być on mianowany na kolejny, wyższy stopień podoficerski.

Kursy doskonalenia realizuje się je w formie kursów trwających od jednego do dwóch miesięcy zgodnie z opracowanym przez Sztab Generalny planem kursowego

przeszkalania kadr rezerwy. Szkolenie kadry rezerwy z reguły jest organizowane i prowadzone przez placówki szkolnictwa wojskowego.

Kursy przekwalifikowania żołnierzy rezerwy do innych specjalności wojskowych organizuje się w z chwilą powstania przesłanek do nagromadzenia w ograniczonym czasie niezbędnej liczby wyszkolonych specjalistów w określonych specjalnościach wojskowych, niezbędnych na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych jednostek wojskowych. Przekwalifikowanie może być również prowadzone w związku z wprowadzeniem do jednostki wojskowej nowego uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Po zakończeniu każdej formy przeszkolenia kursowego, żołnierza rezerwy wyznacza się na odpowiednie stanowisko lub pozostawia na dotychczasowym, jeżeli żołnierz rezerwy został wyznaczony wcześniej przed uzyskaniem kwalifikacji. Zasady działalności organów uzupełnieniowych w zakresie przedsięwzięć związanych z planowaniem powołania absolwentów szkół wyższych do przeszkolenia wojskowego, zasady przeszkalania w formie kursów, a także kryteria doboru kandydatów określa Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

### 3.5.1. Warunki funkcjonowania podsystemu gromadzenia kadr rezerwy

Analiza celu działania podsystemu gromadzenia kadr rezerwy i sposobu jego osiągnięcia prowadzi do ustalenia (identyfikacji) elementów otoczenia podsystemu.

Osiągniecie celu działania podsystemu jest możliwe tylko wówczas, gdy jego funkcjonowanie będzie przebiegało bez zakłóceń, co należy utożsamiać z brakiem negatywnej ingerencji otoczenia na system.

Ze względu na kryterium możliwej intensywności zakłóceń na osiągniecie celu przez system, elementy otoczenia systemu zostały sklasyfikowane jako elementy otoczenia dalszego i bliższego. Elementy mające zasadniczy wpływ na działanie systemu, które mogą w pewien sposób ograniczać jego działanie zaliczamy do otoczenia bliższego systemu. Wynika stąd, że otoczenie bliższe jest źródłem generowania różnorodnych bodźców na system, a tym samym kreuje warunki jego funkcjonowania.

Dla przyjętego modelu systemu gromadzenia kadr rezerwy *–załącznik 23* należy przyjąć występowanie różnorodnych ograniczeń mających wpływ

na sprawne działanie systemu. Ograniczenia te wyrażają brak informacji o stanie, strukturze oraz prognozie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych, brak pełnej informacji dotyczącej zasobów absolwentów szkół wyższych oraz zasobów kadr rezerwy. Bardzo istotnym ograniczeniem mającym wpływ na działanie systemu są środki finansowe na przeszkolenie wojskowe studentów i absolwentów szkół wyższych oraz ograniczenia dotyczące systemu szkolnictwa wojskowego realizującego przeszkolenie kadr rezerwy.

Można, zatem przyjąć, iż określenie warunków funkcjonowania systemu sprowadza się do analizy przede wszystkim jego otoczenia bliższego oraz analizy potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Analiza otoczenia bliższego powinna obejmować stan, strukturę kwalifikacje oraz rozmieszczenia absolwentów szkół wyższych; stan, strukturę posiadanych kwalifikacji wojskowych przez kadrę rezerwy potencjalnych kandydatów do podwyższania kwalifikacji wpływ nakładów środków finansowych na gromadzenie kadr rezerwy, możliwości szkolnictwa wojskowego zajmującego się przeszkalaniem kadr rezerwy oraz analizę zjawisk społecznych związanych z wypełnianiem obowiązku obrony.

Absolwenci szkół wyższych są głównym źródłem tworzenia zasobów kadr rezerwy. Ich liczba, od roku 1993, systematycznie wzrasta. Rośnie także liczba absolwentów szkół wyższych podlegających przeszkoleniu wojskowemu. O ile w roku akademickim 1996/97 we wszystkich szkołach wyższych (z wyjątkiem akademii medycznych i wyższych szkół morskich) ostatni rok nauki rozpoczęło prawie 22 tys. studentów zdolnych do służby wojskowej to w roku akademickim 2006/2007 było już ich prawie 70 tys.

Jak wynika z badań, ostatecznie zaledwie 60% absolwentów spełnia warunki do powołania na przeszkolenie wojskowe. Z pozostałych 40% zasobów najczęściej wymienianymi przyczynami eliminującymi lub utrudniającymi powołanie są nieukończenie nauki w czasie określonym regulaminem studiów, zmiana kategorii zdrowia, przedłużony pobyt czasowy za granicą lub nie spełnianie obowiązku meldunkowego, sprawowanie opieki nad członkiem rodziny, prowadzenie gospodarstwa rolnego oraz uznanie za jedynego żywiciela rodziny, posiadającego na utrzymaniu więcej niż dwie osoby.

Niezbyt sprzyjająca dla sił zbrojnych jest struktura absolwentów szkół wyższych według grup kierunków studiów i zdobytych kwalifikacji. Zaledwie 40% absolwentów posiada wykształcenie techniczne, na które w siłach zbrojnych jest największe zapotrzebowanie. Ponad 50% absolwentów o kwalifikacjach klasyfikowanych jako humanistyczne stanowi w większości niską wartość dla sił zbrojnych, co wiąże się z potrzebą przeznaczenia większych nakładów na przygotowanie ich do wykonywania zadań strukturach wojennych.

Niezmiernie ważną sprawą dla gromadzenia zasobów kadr rezerwy jest liczba szkół wyższych, w tym wyższych szkół technicznych, która z każdym rokiem się powiększa. W 1998 roku istniało 246 szkół wyższych, natomiast w 2005 roku liczba ta została prawie podwojona i wynosi 445[138], a co istotne powstają nowe ośrodki akademickie kształcące absolwentów szkół wyższych, którzy w przyszłości powinni zasilić zasoby kadry rezerwy.

Rozmieszczenie absolwentów szkół wyższych jest ściśle związane z ośrodkami akademickimi, których są absolwentami. Wnioski z przeprowadzonych analiz i ocen wskazują, że osiedlają się oni według pewnej reguły, którą określono na podstawie badań przeprowadzonych nad rozmieszczaniem oficerów i podchorążych rezerwy. Badaniem objęto cztery roczniki absolwentów szkół wyższych (z lat 2004-2007)[139], którzy odbyli przeszkolenie wojskowe po ukończeniu szkoły wyższej. Materiały źródłowe do badań uzyskano z „Bilansu zasobów kadr rezerwy" oraz sprawozdań opracowywanych przez okręgi wojskowe.

Studia materiałów źródłowych wskazują, że reguła osiedlania się absolwentów szkół wyższych, przyszłych oficerów (podchorążych) rezerwy charakteryzuje się pewnymi cechami. Każda szkoła wyższa, zasila absolwentami określony region kraju, w skład regionu wchodzi województwo z ośrodkiem akademickim. W regionie takim osiedla się od 65% do ponad 80% absolwentów, z tego od 30% do 70% na obszarze miasta i województwa.

Regiony zasilane przez szkoły wyższe (uniwersytety, wyższe szkoły pedagogiczne, wyższe szkoły techniczne, akademie medyczne i akademie rolnicze) rozmieszczone w tym samym ośrodku akademickim różnią się nieco wielkością

---

[138] Mały rocznik statystyczny z 2006 roku, Warszawa 2006r., s. 241.

[139] Wyboru populacji dokonano ze względu na posiadanie najbardziej kompletnych materiałów źródłowych, gdyż były to pierwsze roczniki absolwentów szkół wyższych szkolone według nowego systemu.

zasilanego obszaru. Najczęściej równe obszarowo są regiony, w których osiedlają się absolwenci uniwersytetów i wyższych szkół technicznych, natomiast znacznie większe są regiony akademii medycznych, akademii rolniczych i wyższych szkół pedagogicznych.

Około 60-70% absolwentów uniwersytetów i wyższych szkół technicznych osiedla się w ośrodkach miejskich. Natomiast prawie 70% absolwentów akademii medycznych posiadających I i II stopień specjalizacji osiedla się w dużych miastach w pobliżu ośrodków akademickich i szpitali klinicznych. Należy jednak pamiętać o tym, że na stan i rozmieszczenie absolwentów szkół wyższych mają również wpływ inne czynniki demograficzne, z których najbardziej niekorzystnym dla gromadzenia zasobów kadr rezerwy jest migracja.

Migracja jest to wędrówka ludności mająca na celu zmianę miejsca pobytu. Przemieszczanie się ludności jest całkowicie naturalnym zjawiskiem i występowało we wszystkich czasach. Nasilenie się migracji może nastąpić m.in. z przyczyn złej sytuacji gospodarczej w miejscu zamieszkania (migracje ekonomiczne), sytuacji politycznej nieodpowiadającej migrującym (migracje polityczne) lub wychwytywania przez większe korporacje ludzi dobrze wykształconych i oferowania im lepszych warunków pracy w zamian za przeniesienie się do kraju związanego z działalnością tych firm (drenaż mózgów)[140].

Migracje powodowane są przeważnie potrzebą dokonania zmian w trybie życia i zaspokojenia potrzeb. Najczęściej kierunek migracji jest wytyczany przez rynek pracy. Ale w przypadku absolwentów szkół wyższych coraz większą rolę odgrywają potrzeby wyższego rzędu (kulturalne, aspiracje zawodowe, pragnienie awansu społecznego), które nie są zaspokajane w ramach społeczności lokalnych.

Każdego roku ponad 500 tys. mężczyzn[141] zmienia miejsce swojego stałego zameldowania. Prawie 30% tej liczby stanowią mężczyźni w wieku od 25 do 29 lat, w tym około 15-20% mężczyzn z wykształceniem wyższym.

W ostatnich latach bardzo istotnym faktem dla zarządzania zasobami kadr rezerwy jest migracja ekonomiczna. Wejście Polski do Unii Europejskiej oraz strefy Schengen w dobie globalizacji powoduje nasilenie procesu migracji. Ocenia

---

[140] http://pl.wikipedia.org/wiki/Emigracja.
[141] Mały rocznik statystyczny z 2006 roku, Warszawa 2006r., s. 241.

się szacunkowo, że w ostatnich 3 latach (2004 – 2007) wyjechało z Polski około 2 milionów ludzi, z czego prawie 50% stanowią absolwenci szkół wyższych.

Powyższe ustalenia i wnioski są podstawą do oceny, że co roku około 30-45% absolwentów szkół wyższych w wieku od 25 do 29 lat, zmienia swoje miejsce stałego pobytu. Natomiast według informacji z terenowych organów administracji wojskowej wynika, że około 60-70% absolwentów tych szkół po ukończeniu studiów (a więc wówczas, gdy planuje się ich do przeszkolenia wojskowego), powraca do miejsca stałego zameldowania. Warto nadmienić, że powrót nie zawsze następuje bezpośrednio po ukończeniu studiów, często, bowiem absolwent melduje się na pobyt czasowy jeszcze w innym miejscu. Skala zjawiska jest na tyle duża, że skutecznie zakłóca planowanie terytorialnego gromadzenia zasobów kadr rezerwy, a tym samym planowanie uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych. Wpływa także niekorzystnie na planowe przygotowanie kadr rezerwy do objęcia kolejnych wyższych stanowisk. Warunkiem koniecznym dla przygotowania kadr rezerwy do objęcia stanowisk wyższych jest posiadanie odpowiedniej liczby oficerów i podchorążych rezerwy spełniających określone kryteria, co przedstawia *załącznik 29.*

Jak wynika z analizy zasobów kadr rezerwy w wieku do 35 lat (jest to górna granica wieku kierowania na kurs dowódców kompanii), ich liczbę szacuje się na około 4 tysiące[142], z tego około 40% stanowią oficerowie (podchorążowie) rezerwy bez przydziałów mobilizacyjnych, co sugeruje, że nie spełniają oni jednego z podstawowych kryteriów, a mianowicie nie posiadają wymaganego stażu na przydziale mobilizacyjnym. Z kolei etatowe potrzeby mobilizacyjne w zakresie stanowisk „wyższych" wynoszą ponad 4 tysiące, co przedstawia *załącznik 33.* Oznacza to, iż przy założeniu, że oficer rezerwy pozostanie na przydziale mobilizacyjnym średnio 10 lat, należy każdego roku przygotowywać do rotacji (szkolenie kursowe) minimum 500 oficerów (podchorążych) rezerwy na kursach doskonalących, które są jednocześnie przepustką do dalszego podwyższania kwalifikacji. Obecnie każdego roku w ramach szkolenia doskonalącego kadry rezerwy kierowanych jest około 20 żołnierzy rezerwy, co w żaden sposób nie zabezpiecza potrzeb mobilizacyjnych.

[142] Liczba 4 tysięcy została określona na podstawie wielkości dopływu rezerw oficerskich w latach 2002-2007.

Badania wykazują, że dobór i powołanie 500 oficerów (podchorążych) do przeszkolenia na kursach doskonalenia, przy zachowaniu założonych kryteriów oraz przy uwzględnieniu zasad uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych, są w obecnych warunkach bardzo trudne do realizacji.

Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w zbyt szczupłej bazie naboru kandydatów na przeszkolenie kursowe, co jest spowodowane bardzo niskim dopływem rezerw w latach 2002–2007, w trudnościach w powołaniu na przeszkolenie, co z kolei jest spowodowane negatywnym nastawieniem większości oficerów i podchorążych rezerwy do odbywania każdej formy służby wojskowej. Wspomniane wyżej przyczyny mają swoje źródła w otoczeniu systemu a powodowane są przez określone warunki jego funkcjonowania.

Źródłem pierwszej przyczyny jest ograniczenie środków finansowych na przeszkolenie wojskowe absolwentów szkół wyższych. Z tego powodu w latach 2004 – 2007 przeszkolono tylko 2 200 absolwentów w systemie ochotniczym. W pierwszych latach wprowadzenia nowego systemu szkolenia studentów i absolwentów, realizacja szkolenia absolwentów mieściła się w granicach 400 szkolonych rocznie. Od 2007 roku zwiększono liczbę szkolonych absolwentów do 1000 rocznie. Główny wysiłek nowego systemu szkolenia skierowano na przeszkolenie studentów szkół wyższych, co zapewnia dopływ kadr rezerwy, ale dopiero w dłuższej perspektywie czasowej (około 4 lat), po zakończeni edukacji w szkole wyższej. Dość istotnym faktem jest to, że studentów przeszkalanych w nowym systemie nie możemy wykorzystać na przydziałach mobilizacyjnych, może to nastąpić po ukończeniu szkoły wyższej.

Biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe z lat poprzednich, okres wstrzymania szkolenia studentów i absolwentów jak i zakres obecnej realizacji szkolenia najbardziej wykształconych kandydatów na oficerów rezerwy, należy przypuszczać, iż nie będziemy w stanie właściwie zaspokoić obecnych jak i perspektywicznych potrzeb w sytuacji kryzysu czy wojny w świetle profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP.

W ten oto sposób od 2004r. nie egzekwuje się powszechnego obowiązku służby wojskowej od absolwentów szkół wyższych. Tym samym prawdopodobnie staliśmy się jednym z niewielu krajów środkowo – europejskich, który zrezygnował z przysposobienia wojskowego swoich najbardziej wykształconych obywateli.

Tak drastyczne ograniczenia finansowe dotyczyły również innych form szkolenia zasobów kadr rezerwy, a przede wszystkim szkolenia kursowego. Szkolenie to jest realizowane stosownie do możliwości finansowych przeznaczonych na ten rodzaj szkolenia kadry rezerwy.

Należy podkreślić, że ograniczenie środków finansowych w konsekwencji przyczyniło się do znacznego pogorszenia stanu uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych, drastycznego zmniejszania zasobów rezerw spełniających kryteria do podwyższania kwalifikacji oraz ograniczenia możliwości egzekwowania powinności obronnych w stosunku do absolwentów szkół wyższych.

Nie ulega wątpliwości, że model szkolenia oraz struktura systemu szkolnictwa wojskowego, zajmującego się przeszkalaniem wojskowym studentów i absolwentów szkół wyższych oraz kadr rezerwy, powinny zapewnić realizację zadań stawianych systemowi gromadzenia kadr rezerwy. System przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych zakłada, że poddawani przeszkoleniu wojskowemu powinni być studenci i absolwenci szkół wyższych posiadający w pełni zbieżne kwalifikacje (przygotowanie profesjonalne) z kierunkiem kształcenia wojskowego.

Według badań przeprowadzonych przez Zarząd Organizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego WP wynika, że wśród odbywających przeszkolenie wojskowe zdecydowanie dominowali studenci kierunków humanistycznych, co jest zjawiskiem niekorzystnym, gdyż zakres specjalistycznego szkolenia wojskowego nie pokrywał się ze zdobywaną przez nich wiedzą w trakcie studiów. Sami studenci oceniali, że nie w pełni byli w stanie opanować przekazywane im zagadnienia techniczne.

Z uwagi na to, że absolwenci szkół wyższych po odbytym przeszkoleniu wojskowym są przygotowani jedynie do objęcia podstawowych stanowisk podoficerskich, dalsze szkolenie na potrzeby gromadzenia zasobów rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP, absolwentów z tytułem magistra, jest realizowane poprzez kursy oficerskie w wymiarze do 90 dni.

Z racji zadań związanych z zarządzaniem rezerwami oficerskimi, powinniśmy być zainteresowani przede wszystkim produktem finalnym procesu przygotowywania potencjalnych oficerów rezerwy - dobrze wyszkolonych i przynajmniej częściowo wdrożonych do dowodzenia plutonem (równorzędnym) - absolwentów wyższych

uczelni cywilnych. Równocześnie chciałoby się, aby mimo przeżywanej aktualnie w naszym społeczeństwie deprecjacji poglądów, postaw i zachowań w odniesieniu do takich instytucji jak państwo czy wojsko, widziano w oficerze (również rezerwy) symbol cnót obywatelskich i wzorzec człowieka, obdarzonego zaufaniem, piastującego mandat obrońcy ojczyzny. Chciałoby się też, aby oficer rezerwy był w swoim otoczeniu orędownikiem spraw obronności kraju, a sił zbrojnych w szczególności i aby nieustannie doskonalił swoje umiejętności wojskowe. Od 1973 roku mamy już za sobą trzy warianty funkcjonowania systemu przeszkalania (gromadzenia) rezerw oficerskich. Najlepszym z nich w ocenie wielu ekspertów, korespondującym z okresem międzywojennym było szkolenie w szkołach oficerów rezerwy (6 miesięcy w SOR, 6 miesięcy praktyki na stanowiskach oficerskich i chorążych). Powoływanie na przeszkolenie tylko wybranych specjalistów, których wykształcenie uzyskane w szkole wyższej było zbieżne z kierunkiem szkolenia wojskowego dało nam bardzo wartościowych oficerów rezerwy. Po 1980 r. na fali haseł o sprawiedliwości społecznej rozpoczęło się masowe szkolenie w szkołach podchorążych rezerwy, o tyle mniej efektywne, że do SPR o profilu technicznym musieli trafiać młodzi ludzie z wykształceniem humanistycznym, którzy mieli określone trudności w przyswajaniu sobie wiedzy wojskowej. Ponadto część absolwentów SPR odbywała praktyki na stanowiskach żołnierzy służby zasadniczej.

Biorąc powyższe pod uwagę główny wysiłek powinien być skupiony przede wszystkim na przeszkalaniu wojskowym absolwentów szkół wyższych po ich ukończeniu, ponieważ umożliwi to optymalny dobór kandydatów na oficerów rezerwy adekwatnie do zdobytego przez nich wykształcenia cywilnego. Równocześnie można się spodziewać, że zostanie utrzymany tryb kierowania absolwentów uczelni wyższych na przeszkolenie wojskowe przez wojskowych komendantów uzupełnień, właściwych ze względu na miejsce stałego zamieszkania powoływanego. Rozwiązanie to umożliwi, bowiem już na etapie kwalifikowania takie sterowanie powoływaniem do odpowiednich (wg szkolonych specjalności) WSO i ośrodków szkolenia, aby po ukończeniu służby absolwenci wracali na teren, gdzie ich kwalifikacje będą wykorzystane do mobilizacyjnego uzupełnienia jednostek wojskowych. W konsekwencji będziemy mieli planowe, efektywne terytorialne gromadzenie rezerw, co nierozłącznie wiąże się też z jakością rezerw oficerskich.

Biorąc pod uwagę bardzo ograniczony czas przeszkalania absolwentów szkół wyższych (3 miesiące), nie gwarantuje on osiągnięcie zakładanych celów. Nadmienić należy, że np. w okresie II Rzeczypospolitej kształcenie oficera rezerwy trwało minimum 12-14 miesięcy, podczas gdy niezbędny zakres wiedzy i umiejętności był bez porównania mniejszy niż obecnie obowiązujący. Zważywszy, że w warunkach stricte terytorialnego gromadzenia rezerw oficerskich, ze względu na lokalne potrzeby mobilizacyjne na przeszkolenie wojskowe będą kierowani nie tylko ludzie o zbieżnym z kierunkiem szkolenia wojskowego wykształceniem cywilnym i może ono być częściowo zbieżne lub tylko przydatne - nie sposób będzie sprostać tym ostatnim wymaganiom programów szkolenia. Również ze względu na to, że absolwenci szkół wyższych po odbytym przeszkoleniu wojskowym w ramach przydziałów mobilizacyjnych będą wyznaczani nie tylko na stanowiska dowódców drużyn, ale również po pewnym okresie czasu (kursy oficerskie, doskonalenia) na stanowiska dowódców kompanii (baterii), oficerów batalionów (dywizjonów), ponieważ brakuje kadry zawodowej do obsadzenia tego rodzaju stanowisk czasu „W". Obsada tego typu stanowisk kadrą rezerwy wymaga odpowiedniego wyszkolenia w związku z powyższym czas trwania przeszkolenia powinien dać solidne podstawy, które w dalszej części będą doskonalone w ramach szeregu kursów.

Przemawia za tym również fakt szkolenia podchorążych tylko w wybranych specjalnościach wojskowych, podczas gdy ilość tych specjalności wojskowych w poszczególnych korpusach osobowych czy grupach osobowych jest dość duża i często przydział mobilizacyjny, a jeszcze częściej stanowisko, które przyjdzie objąć oficerowi rezerwy w czasie wojny nie będzie tożsame ze zdobytą przez niego specjalnością wojskową. Dlatego też programy szkolenia powinny być tak konstruowane, aby podchorąży obok wiedzy dotyczącej ściśle jego specjalności miał pojęcie również o zadaniach związanych z innymi ważniejszymi specjalnościami w ramach danego korpusu osobowego oraz aby zdawał sobie sprawę, że w określonych przypadkach przyjdzie mu adoptować się do wykonywania obowiązków związanych z inną specjalnością wojskową. Na to jednak potrzeba odpowiedniej ilości czasu.

Z mieszanymi uczuciami ocenić można 6-cio tygodniowe praktyki, jakie odbywają podchorążowie w jednostkach wojskowych ze względu na szlif, jaki one

dawały w toku samodzielnego dowodzenia pododdziałami względnie wykonywania innych zadań na stanowiskach żołnierzy zawodowych. Zważywszy jednak, że aktualnie ciągła rotacja podchorążych, w jednostkach nie będzie miała pozytywnego wpływu na tok i stan, szkolenia oraz gotowość bojową tych jednostek, jak też biorąc pod uwagę ograniczone korzyści, które mogą odnieść podchorążowie w charakterze dublerów żołnierzy zawodowych, można byłoby się zastanowić nad zastąpieniem praktyk, organizowanych w ramach przeszkolenia wojskowego szkoleniem poligonowym poprzedzającym egzaminy końcowe. Równocześnie należy zdawać sobie sprawę, że konfrontacja wiedzy i umiejętności wyniesionych przez podchorążych nastąpi dopiero w jednostkach wojskowych po nadaniu im przydziałów mobilizacyjnych. W związku z tym jednostki wojskowe staną w obliczu odpowiednio zwiększonych zadań związanych z dodatkowym przeszkoleniem podchorążych rezerwy mających przydziały mobilizacyjne.

Biorąc pod uwagę ilość lat przebywania żołnierza rezerwy na przydziale mobilizacyjnym, wykruszanie się najstarszych roczników oraz różne nieprzewidziane zdarzenia (śmierć żołnierza rezerwy, migracja zagraniczna) ocenia się, że należy przeszkalać w skali roku 5-6 tysięcy absolwentów wyższych uczelni w ramach szkolenia długotrwałego i około tysiąca na krótkotrwałym przeszkoleniu wojskowym.

Takie ilości szkolonych absolwentów i studentów pozwolą na zahamowanie spadku liczby oficerskich rezerw efektywnych, które w ostatnich latach na skutek zawieszenia szkolenia, ograniczeń finansowych znacznie się zmniejszyły. Jednocześnie należy stwierdzić, że trudno w chwili obecnej jednoznacznie sprecyzować ilość szkolonych w poszczególnych specjalnościach wojskowych. Będzie to możliwe dopiero po dokończeniu zmian strukturalnych w SZ w szczególności procesu profesjonalizacji i wydaniu nowych etatów.

Realizacja przeszkolenia wojskowego studentów zgodnie z nowym systemem nasunęła szereg wniosków i uwag. W trakcie szkolenia wojskowego studentów okazało się, że brak jest korelacji czasowej pomiędzy terminami powoływania studentów do odbycia przeszkolenia wojskowego, a terminami sesji egzaminacyjnych w uczelniach.

Główną przyczyną stojącą na przeszkodzie wykonania przydzielonych limitów powołania studentów szkół wyższych na przeszkolenie wojskowe był ustawowy

obowiązek ukończenia przez studenta ubiegającego się o powołania na przeszkolenie wojskowe drugiego roku studiów (art. 93a ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP). Terminy przeszkolenia wojskowego studentów, zwłaszcza w przypadku I turnusu szkoleniowego (w 2004 r. – 5 lipca, w 2005 r. - 4 lipca), pokrywały się z terminami podstawowych sesji egzaminacyjnych semestru letniego. Większość uczelni ustaliła termin sesji egzaminacyjnej w czerwcu i lipcu i to w taki sposób, że egzaminy kończyły się w połowie lub nawet pod koniec lipca. Praktycznie uniemożliwiło to znacznej liczbie studentów odbycie przeszkolenia wojskowego w tym turnusie, z uwagi na nie spełnienie warunku wymaganego do ubiegania się o powołanie na przeszkolenie wojskowe – zaliczenie odpowiedniego roku nauki (II rok studiów zawodowych, III rok studiów magisterskich).

Zakończenie podstawowej sesji egzaminacyjnej w uczelniach nie rozwiązało tego problemu. Wielu, bowiem ze studentów, których zaplanowano do powołania na przeszkolenie wojskowe w sierpniu 2004 r. nie zaliczyło wszystkich egzaminów w tejże sesji, a ustalone terminy egzaminów poprawkowych kolidowały z terminem przeszkolenia wojskowego. Studenci, którzy nie zaliczyli wszystkich egzaminów w sesji podstawowej rezygnowali z przeszkolenia wojskowego, uznając zaliczenie egzaminów w sesji poprawkowej za priorytet w stosunku do możliwości uregulowania stosunku do powszechnego obowiązku obrony.

Wobec powyższego odstąpiono od 2005 roku od wymogu ukończenia przez studenta drugiego /trzeciego/ roku studiów, poprzez korektę art. 93a ustawy. Występowały również trudności w udokumentowaniu przez studenta zaliczenia odpowiedniego roku studiów przed terminem powołania do odbycia przeszkolenia wojskowego.

Jeszcze większym problemem, niż zaliczenie odpowiedniego roku studiów, okazało się potwierdzenie tego faktu. Studenci w większości wypadków nie byli w stanie uzyskać, w tak krótkim okresie czasu, jaki pozostał pomiędzy zaliczeniem egzaminów, a momentem powołania na przeszkolenie wojskowe, odpowiedniego zaświadczenia z uczelni. Przedstawienie indeksu bądź karty egzaminacyjnej w żaden sposób nie potwierdzało zaliczenia roku, dopóki nie potwierdził tego faktu dziekanat uczelni. Indeks (i karta egzaminacyjna) potwierdza, bowiem tylko zaliczenie egzaminu, ale nie informuje o wymaganym zaliczeniu roku.

Wobec powyższego na przeszkolenie wojskowe powołano znaczną liczbę studentów na podstawie złożonego przez nich pisemnego oświadczenia o zaliczeniu roku studiów. Kolejną trudnością w realizacji procesu szkolenia studentów okazała się zbieżność terminu i okresu odbywania przez studentów obowiązkowych praktyk zawodowych z terminami przeszkolenia wojskowego.

Studenci szkół wyższych, w szczególności wyższych szkół zawodowych, obowiązani są do odbycia w trakcie studiów 15 tygodni praktyk zawodowych. Znaczna część tych praktyk (8 tygodni) przypada na przerwę wakacyjną po II roku studiów. Łącznie z 6 tygodniami przeszkolenia wojskowego zajmuje to studentowi 14 tygodni w trakcie 16-20 tygodniowej (w zależności od wyników sesji egzaminacyjnych) przerwy wakacyjnej. Nie wszyscy studenci zdołali lub też nie chcieli, ustalić programu praktyk w ten sposób, aby nie kolidowały one z terminem przeszkolenia wojskowego.

Od odbycia tych praktyk uczelnia uzależnia zaliczenie roku studiów, dlatego też wielu z chętnych studentów musiało z tego powodu z przeszkolenia wojskowego zrezygnować. Na podkreślenie zasługuje to, iż władze niektórych uczelni nie w pełni przestrzegały przepisów zawartych w rozporządzeniu Ministrów Edukacji Narodowej i Sportu oraz Zdrowia z dnia 2 października 2003r. w zakresie terminów przeprowadzenia zajęć z przysposobienia obronnego i egzaminów z tego przedmiotu[143].

W związku z tym, iż rok akademicki 2003/2004 był pierwszym rokiem kształcenia z zakresu przysposobienia obronnego, wiele uczelni nie w pełni przygotowało się do realizacji tego przedsięwzięcia, nie dotrzymując m. in. terminów organizacji zajęć i przeprowadzania egzaminów z tego przedmiotu. W przypadku jednej z uczelni, egzamin z przysposobienia obronnego dla studentów wyższych szkół zawodowych wyznaczono w trakcie letniej sesji egzaminacyjnej, praktycznie uniemożliwiając studentom tej szkoły odbycie przeszkolenia wojskowego.

Ponadto stwierdzono przypadki podawania przez niekompetentne osoby, w trakcie zajęć z przysposobienia obronnego na uczelniach cywilnych, błędnych informacji. Podawano, że zaliczenie przysposobienia obronnego i złożenie przez studenta wniosku o przeszkolenie wojskowe do WKU gwarantuje przeniesienie

---

[143] Rozporządzenie ministra EN i S oraz z 2 października 2003r. w zakresie terminów prowadzenia zajęć z przysposobienia obronnego i egzaminów z tego przedmiotu (Dz. U. z 2003r., Nr 178, poz. 1741)

do rezerwy bez odbycia tego przeszkolenia – ze względu na brak możliwości przeszkolenia wszystkich studentów przez resort MON.

Mając powyższe na uwadze w 2005 roku rozszerzono akcję informacyjną o tej formie służby, bezpośrednio docierając do studentów (plakaty na uczelniach, informacje przedstawicieli WSzW i WKU) oraz do potencjalnych studentów w trakcie poboru i pobytu w TOAW (plakaty, ulotki itp.). Należałoby rozważyć możliwość wprowadzenia środków prawnych w stosunku do tych studentów, którzy złożyli wniosek do WKU, a następnie odmawiają skierowania do odbycia przeszkolenia.

W 2004 roku w trakcie przeszkolenia wojskowego studentów w praktyce pominięto całkowicie grupę studentów pobierających naukę o profilu związanym z ochroną zdrowia. Wskazana jest analiza zasadności zachowania kryteriów zawartych w art. 1 rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 31.01.2003 r. w sprawie szczegółowych zasad przeznaczenia poborowych do służby wojskowej.

Kwalifikowanie studentów na krótkotrwałe przeszkolenie wojskowe wyłącznie z grupą zdrowia A wraz ze spełnieniem wysokich warunków zdrowotnych na stanowiska podoficerów – dowódców drużyn, utrudnia pełną realizację zadań uzupełnieniowych. Rozporządzenie to określa kryteria powoływania do zasadniczej służby wojskowej i nie powinno odnosić się ono automatycznie w stosunku do przeszkolenia wojskowego.

Konieczne jest rozważenie zniesienia tego wymogu zdrowotnego, a zachowanie kryteriów stosowanych dla absolwentów WUC powołanych na długotrwałe przeszkolenie wojskowe w ubiegłych latach. Dlatego też wskazane byłoby stworzenie we wspomnianym rozporządzeniu dodatkowej grupy w tabeli kryteriów zdrowotnych, określającej dopuszczalne schorzenia dla studentów i absolwentów szkół wyższych przeznaczonych do odbycia przeszkolenia wojskowego. Kryteria nie powinny eliminować poborowych, którzy mają niewielkie schorzenia.

Koniecznym wydaje się również ujednolicenie dokumentów sporządzanych przez szkoły i centra realizujące przeszkolenie studentów, przesyłanych po zakończeniu szkolenia do WKU (zaświadczenie o odbyciu przeszkolenia, opinia w zeszycie ewidencji przebiegu szkolenia wojskowego lub na osobnym dokumencie i jej treść dostosowana do prognozy dalszego przeszkolenia w rezerwie). Sugeruje

się, aby ponownemu rozważeniu poddać problem możliwości przeszkalania wojskowego studentek.

Doświadczenia z kwalifikowania i przeszkalania studentów wskazują na potrzebę przekazywania na szczeblu WKU studentom pełnej informacji o charakterze i celu ich szkolenia, profilach szkolenia, należnościach finansowych i innych należnościach, charakterze szkół i centrów realizujących szkolenie z podaniem tematyki i zakresu szkolenia. Wśród kadry dowódczej i pionu dydaktycznego szkoły i centrów realizujących przeszkolenie wojskowe studentów istnieje wątpliwość, czy szkolenie w dotychczasowym kształcie (6 tygodni) może praktycznie przygotować młodego człowieka do pełnienia roli podoficera – dowódcy drużyny.

Wskazują oni na potrzebę odbycia przez studentów - podchorążych praktyk dowódczych oraz doskonalenia umiejętności w ramach dalszego szkolenia w rezerwie i dopiero po tym okresie mianowania na stopień kaprala (tak jak to ma miejsce po długotrwałym przeszkoleniu absolwentów szkół wyższych). Stąd też sugerują oni, że po ukończeniu krótkotrwałego przeszkolenia student powinien posiadać stopień starszego szeregowego rezerwy gdyż jest to stopień adekwatny do zdobytych umiejętności.

Obecny system przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych jest modyfikacją istniejących już wcześniej form przeszkalania. Przed wprowadzeniem powinien przejść okres próbny, który zweryfikowałby pewne założenia jego funkcjonowania, a w konsekwencji zwiększył sprawność działania systemu.

W zakresie gromadzenia rezerw oficerskich powinniśmy skupić główną uwagę na szkoleniu absolwentów szkół wyższych, którzy stanowią kadrę rezerwy, którą możemy wykorzystać na przydziałach mobilizacyjnych. Liczba przeszkalanych studentów i absolwentów szkół wyższych poprzedzona powinna być analizą potrzeb w zakresie kadr rezerwy oraz możliwościami prowadzenia przeszkolenia przez ośrodki szkolenia.

Przygotowanie rezerw osobowych, w szczególności rezerw oficerskich na potrzeby systemu obronnego państwa, w tym sił zbrojnych, traktowane jest jako jedno z najważniejszych przedsięwzięć realizowanych wspólnie przez państwo i siły zbrojne krajów członkowskich NATO. W niektórych państwach takich jak Anglia

znajdują się Uniwersyteckie Korpusy Szkolenia Oficerów. Głównym ich zadaniem nie jest szkolenie oficerów, lecz podtrzymanie obecności armii w środowisku akademickim. Podchorążowie są rekrutowani wśród studentów podczas pierwszego tygodnia roku akademickiego. Oficerowie armii regularnej, wysłani przez wojsko na studia w uniwersytecie zachęcani są do pomocy w szkoleniu prowadzonym przez Uniwersytet. Dowódcą Uniwersytetu jest oficer armii regularnej. Jednym z jego obowiązków jest dopilnowanie, aby szkolenie nie wymagało od podchorążych poświęcania tak dużej ilości czasu, by kolidowało to z ich studiami uniwersyteckimi. Będzie on także odnajdywał studentów wykazujących nadmierny entuzjazm i poświęcających szkoleniu zbyt wiele czasu, kosztem swoich studiów. Uniwersytecki Korpus Szkolenia Oficerów prowadzi szkolenie w trakcie nocy ćwiczebnych oraz w weekendy. Za obecność na ćwiczeniach podchorążowie otrzymują gratyfikacje pieniężne. Uniwersytet organizuje także doroczne obozy szkoleniowe, podchorążowie mają także możliwość wzięcia udziału w dwutygodniowym kursie ochotników lub otrzymaniu przydziału do jednostki regularnej w celu nabrania doświadczenia praktycznego. Studenci często korzystają z możliwości powiększenia swojego dochodu w czasie wakacji o sumę poborów należnych za dwa tygodnie. Po odbyciu dwuletniego szkolenia, podchorąży może przystąpić do egzaminów prowadzonych przez niezależną komisję w celu otrzymania zaświadczenia uprawniającego do odbycia dwutygodniowego obozu szkoleniowego dla oficerów rezerwy, prowadzonego przez Królewską Akademię Wojskową w Sandhurst. Następnie podchorąży może ubiegać się o mianowanie na stopień podporucznika, a potem o wyznaczenie na stanowisko służbowe w batalionie.

Na podstawie analizy realizacji planów przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych, ocenia się, że szkolnictwo wojskowe dysponuje wystarczającym potencjałem do przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Z kolei kursy przeszkolenia kadr rezerwy organizowane są w zależności od potrzeb w wyższych szkołach oficerskich głównie kursy oficerskie, podwyższania kwalifikacji i niektóre kursy przekwalifikowania oraz w centrach szkolenia niektóre kursy podwyższania kwalifikacji a przede wszystkim kursy podoficerskie.

Każdego roku organizuje się około 1-3 kursy oficerskie, 2-7 kursów podwyższania kwalifikacji, 1-3 kursy przekwalifikowania oraz 25 - 35 kursów podoficerskich. Z przeprowadzonej analizy dokumentów sprawozdawczych dotyczących realizacji szkolenia kursowego kadry rezerwy wynika szereg uwag i wniosków.

Systemowego rozwiązania wymaga powoływanie żołnierzy rezerwy na kursy wymagające posiadania poświadczeń bezpieczeństwa (głównie w korpusie osobowym łączności i informatyki). W wielu przypadkach żołnierze rezerwy odmawiają wypełnienia ankiety bezpieczeństwa osobowego bądź zwlekają z jej oddaniem po wypełnieniu. Natomiast wojskowi komendanci uzupełnień nie dysponują istotnymi środkami przymusu administracyjnego, ani też nie posiadają żadnych środków w postaci zachęt i rekompensat, które mogłyby zobligować żołnierzy rezerwy do wypełnienia ankiety i terminowego jej oddania celem przeprowadzenia postępowania sprawdzającego przez właściwe organy. Problem powyższy powinien być uregulowany stosownymi aktami prawnymi, na podstawie, których żołnierz rezerwy byłby zobligowany do ujawnienia szczegółowych danych osobowych.

W związku z dużymi brakami w zasobach rezerw specjalistów korpusu osobowego lotnictwa i duszpasterstwa koniecznym wydaje się wypracowanie w porozumieniu z Dowództwem Sił Powietrznych oraz dekanatami duszpasterstwa Sił Zbrojnych możliwości zorganizowania kursów dla tych korpusów osobowych na bazie Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych i ewentualnie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych lub innej placówki wskazanej przez dekanaty. W 2008 roku zostały zaplanowane 2 kursy oficerskie w korpusie duszpasterstwa, co powinno poprawić jakość uzupełnienia tych stanowisk.

Kursy przeszkalania kadr rezerwy cieszą się umiarkowaną popularnością wśród żołnierzy rezerwy (limit za 2006 r. wykonany w 100,98%). Należy jednak zaznaczyć, że coraz częściej osoby, które ukończyły kurs i uzyskały pierwszy stopień oficerski lub podoficerski nie pozostają na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych, ponieważ po odbytym kursie i mianowaniu rozpoczynają pracę (służbę) w policji lub straży granicznej (konieczność reklamowania z urzędu przez WKU), gdzie stopnie te są uznawane. Problem ten wymaga regulacji ustawowych oraz

odpowiednich porozumień pomiędzy Ministrem Obrony Narodowej, a Ministrem Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Zdecydowanie niesprzyjającą sytuacją dla planowania szkolenia kursowego realizowanego z rocznym wyprzedzeniem, są ciągłe zmiany zgłaszanych potrzeb mobilizacyjnych przez jednostki wojskowe. Składanie nowych zapotrzebowań, a w ślad za tym nadawanie nowych przydziałów mobilizacyjnych często powoduje, że kierowanie na kurs wcześniej zaplanowanych osób staje się bezzasadne, gdyż osoby te mają wycofywane przydziały mobilizacyjne lub stanowią obsadę innych stanowisk.

Nowym zjawiskiem, niewystępującym poprzednio jest wzrastająca liczba żołnierzy rezerwy zatrudnionych w państwach ościennych, szczególnie na terenie przygranicznych wojskowych komend uzupełnień. Pracodawcy zagraniczni z oczywistych powodów nie są zainteresowani zwalnianiem pracowników na ćwiczenia. Żołnierz rezerwy stojąc przed wyborem, ćwiczenia – praca (dobrze płatna) zawsze albo prawie zawsze wybierze to drugie. Brak jest uregulowań prawnych w zakresie rekompensowania utraconych za granicą zarobków w czasie odbywania ćwiczeń wojskowych. Trudna sytuacja na rynku pracy znacznie ogranicza ilość chętnych żołnierzy rezerwy do odbycia kursu przeszkolenia. Żołnierze rezerwy obawiają się, że po przyjeździe z kursu stracą uzyskaną z trudem pracę. Dlatego też na kursy przeszkolenia decydują się przede wszystkim bezrobotni.

Do głównych przyczyn nie skierowania kandydatów na kursy przeszkalania kadr rezerw są przede wszystkim zwolnienia lekarskie, długa procedura przeprowadzenia postępowań sprawdzających, zwolnienia przez TOAW, brak kandydatów spełniających wymagania oraz wyjazd za granicę przed rozpoczęciem kursu. Dla zapewnienia jak najwyższej skuteczności planowania i realizacji szkolenia kursowego kadr rezerwy niezbędna jest stabilizacja w zakresie zgłaszania potrzeb mobilizacyjnych przez jednostki wojskowe (stabilizacja etatowa) oraz wprowadzenie szczególnych środków motywacyjnych dla żołnierzy rezerwy odbywających ćwiczenia wojskowe. Zorganizowany w ten sposób system przeszkolenia kursowego zapewnia, jak do tej pory, realizację zaplanowanych zadań jednakże budzi wiele wątpliwości w kwestiach efektywności przeszkalania kadr rezerwy.

Przytoczona wcześniej teza o „negatywnym nastawieniu większości oficerów (podchorążych) rezerwy do pełnienia każdej formy służby wojskowej" w kontekście poszukiwania przyczyn uchylania się oficerów (podchorążych) rezerwy od ćwiczeń wojskowych, jest źródłem wielu kontrowersji oraz pytań. Wiele aspektów dotyczących systemu szkolenia żołnierzy rezerwy, obowiązującego systemu prawnego oraz projekt utworzenia Narodowych Sił Rezerwowych generuje szereg pytań i opinii w naszym społeczeństwie. Dotyczą one przyczyn tych zjawisk, szczególnie w konfrontacji z rozpowszechnianymi przez środki masowego przekazu wynikami badań opinii społecznej, według których wojsko jako instytucja cieszy się wysokim (niekiedy największym) autorytetem wśród społeczeństwa. Próbą odpowiedzi na te kwestie mogą być wyniki badań, które przeprowadzono z kadrą zawodową i kadrą rezerwy powołaną na ćwiczenia wojskowe[144] oraz studentami i absolwentami uczestniczącymi w przeszkoleniu wojskowym.

Ponad 75% badanych uznało, że Polsce potrzebna jest silna i nowoczesna armia pomimo tego, iż zaledwie 25% oceniło stan zagrożenia bezpieczeństwa państwa jako wielki lub znaczny. Jednocześnie kadra rezerwy prawie powszechnie opowiada się za zwiększeniem wydatków na obronność. Prawie 83% ocenia, że wydatki przeznaczone na obronność w Polsce są za małe. Warto odnotować fakt, że ponad 95% badanych zapewniło, że w razie potrzeby spełni konstytucyjny obowiązek obrony Ojczyzny.

Następnie poproszono respondentów o ocenę obowiązującego dotychczas systemu szkolenia rezerwy. Pytanie to skierowano do kadry zawodowej, żołnierzy rezerwy oraz studentów, co przedstawia tabela.

Tabela 7

Ogólna ocena obowiązującego dotychczas systemu szkolenia rezerwy
(dane w procentach)

| *Jak Pan (i) ogólnie ocenia obowiązujący dotychczas system szkolenia rezerwy?* | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci |
|---|---|---|---|
| Pozytywnie | 16,1 | 77,3 | 43,2 |
| Ani pozytywnie, ani negatywnie | 31,4 | 9,7 | 28,6 |
| Negatywnie | 42,2 | 6,1 | 9,0 |
| Trudno powiedzieć | 10,3 | 6,9 | 19,2 |

Źródło: opracowanie własne

[144] Badaniami objęto 211 oficerów (podchorążych) i podoficerów powołanych na ćwiczenia wojskowe w trakcie ćwiczeń mobilizacyjnych organizowanych przez Dowództwo Wojsk Lądowych oraz w 156 studentów i absolwentów trakcie przeszkolenia wojskowego. W badaniach zastosowano podstawowe metody empiryczne - wywiad skategoryzowany i metodę ankietową.

Analiza zebranych odpowiedzi dowodzi ich dużego zróżnicowania, co można zaobserwować wśród danych zawartych w tabeli. Najbardziej pozytywnie dotychczasowy system szkolenia rezerwy oceniają studenci i żołnierze rezerwy. Najwięcej negatywnych odpowiedzi padło w grupie żołnierzy zawodowych. Stanowią one ponad 40% wszystkich wskazań. Tyle samo obejmują odpowiedzi niesprecyzowane, ujęte w kategoriach „ani pozytywnie, ani negatywnie" (31,4%) oraz „trudno powiedzieć" (10,3%). Zaledwie, co szósty żołnierz zawodowy uznał, że rezerwiści byli dotychczas szkoleni dobrze.

Prawie 30% ankietowanych studentów nie potrafiło stwierdzić czy szkolenia rezerwy były do tej pory prowadzone dobrze czy źle. Sytuacja ta wynika z faktu, iż grupa ta nie miała jeszcze styczności ze szkoleniem rezerwy.

Ważnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie opinii społecznej o systemie funkcjonowania szkoleń rezerwy są rozwiązania formalno-prawne warunkujące ich przebieg, które mogą być postrzegane przez respondentów pozytywnie lub negatywnie, w zależności od tego, komu dają więcej przywilejów. Poniżej zamieszczono tabelę, zawierającą procentowy udział odpowiedzi ankietowanych osób, które poproszono o określenie, w jakim stopniu rozwiązania formalno-prawne wpływają korzystnie lub niekorzystnie oraz ujętych w kategorii „trudno powiedzieć" na przedstawione zmienne.

Tabela 8

Opinie na temat dotychczasowych rozwiązań formalno - prawnych dotyczących służby wojskowej żołnierzy rezerwy (dane w procentach)

| | Korzystne | | | Niekorzystne | | | Trudno powiedzieć | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci |
| Żołnierzy rezerwy | 34,5 | 54,1 | 53,5 | 42,2 | 28,2 | 16,4 | 23,3 | 17,7 | 30,1 |
| Pracodawców żołnierzy rezerwy | 25,5 | 33,5 | 46,8 | 49,9 | 43,8 | 20 | 24,6 | 22,6 | 33,2 |
| Rodzin żołnierzy rezerwy | 24,0 | 27,1 | 38,6 | 50,6 | 51,7 | 30,9 | 25,4 | 21,1 | 30,5 |
| Sił Zbrojnych | 38,1 | 56,4 | 51,4 | 39,1 | 15,9 | 17 | 22,8 | 27,7 | 31,6 |
| Jednostek wojskowych | 32,5 | 53,9 | 51,0 | 44,2 | 19 | 16 | 23,3 | 27,1 | 33 |
| Dla Pana/Pani osobiście | 18,0 | 48,3 | 51,1 | 34,9 | 31,8 | 15,6 | 47,1 | 19,9 | 33,3 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez WBBS w 2007r.

Jak wynika z tabeli, większość badanych uznała, że dotychczasowe rozwiązania formalno – prawne są najbardziej korzystne dla Sił Zbrojnych, a następnie dla jednostek wojskowych i żołnierzy rezerwy. Tylko w opinii studentów najwięcej korzyści pod tym względem przypada żołnierzom rezerwy, przed siłami zbrojnymi i jednostkami wojskowymi. Z odpowiedzi ankietowanych wynika także, iż przepisy prawne dotyczące służby wojskowej żołnierzy rezerwy najmniej korzyści przynoszą ich rodzinom i pracodawcom. Bardziej pozytywnie ocenili tę sytuację jedynie studenci, spośród których blisko 40% uznało, że rozwiązania formalno – prawne mogą być dobre dla rodzin rezerwistów, a prawie połowa przypisała te korzyści również ich pracodawcom.

Około połowa respondentów spośród żołnierzy zawodowych i żołnierzy rezerwy badanych w roku 2007 stwierdziła, że przepisy prawne źle wpływają na rodziny rezerwistów. Bardziej powściągliwi byli studenci, wśród których tylko nieco ponad 30% wyraziło taką opinię, ale podkreślić należy, że była to najczęściej wskazywana przez nich zmienna, podlegająca niekorzystnym wpływom.

Następnie istotnym zagrożeniom ze strony rozwiązań formalno-prawnych, w opinii badanych, podlegają pracodawcy rezerwistów i sami rezerwiści. W dalszej kolejności niekorzystne konsekwencje z tego tytułu ponosić mogą jednostki wojskowe, a najmniej problemów pod względem przepisów mają zdaniem respondentów Siły Zbrojne

Analiza danych procentowych z powyższej tabeli pokazuje, że średnio około 1/3 respondentów nie posiadała konkretnej opinii w zakresie pozytywnego lub negatywnego wpływu rozwiązań formalno – prawnych dotyczących służby wojskowej żołnierzy rezerwy na rodziny, pracodawców i samych rezerwistów, a także na szkolące ich jednostki wojskowe i w szerszym rozumieniu na Siły Zbrojne.

Ponieważ ćwiczenia żołnierzy rezerwy charakteryzują się dużą intensywnością w krótkim okresie czasu, bardzo ważnym staje się czynnik szybkiej aklimatyzacji w jednostce. Jak można przypuszczać, pozytywne stosunki na linii rezerwiści – przełożeni powinny odzwierciedlić się w bezpośrednim zaangażowaniu żołnierzy rezerwy w ćwiczenia, na które są powoływani. Weryfikacją tej tezy są odpowiedzi udzielone na pytanie: Jak ocenia Pan własne zaangażowanie w trakcie odbywania ćwiczeń wojskowych żołnierzy rezerwy?.

Zgodnie z wcześniejszymi przypuszczeniami 2/3 badanych twierdziło, że wykonuje zadania zgodnie z zakresem obowiązków i wymaganiami przełożonych, a co dziesiąty określał swoje zaangażowanie w ćwiczenia rezerwy jako większe niż wymagania przełożonych, a zatem ponad 3/4 respondentów pozytywnie oceniło swoje zaangażowanie w odbywane szkolenie.

Brakiem zaangażowania cechuje się nieco mniej niż 25% rezerwistów biorących udział w badaniu. Twierdzą oni, że nie przywiązują większej wagi do wykonywanych obowiązków i wymagań przełożonych. Konsekwencją wysokiego zaangażowania ankietowanych w ćwiczenia rezerwy, czego dowodem są opisane powyżej odpowiedzi, jest ich zadowolenie własne z odbytego szkolenia. Respondenci zadowoleni z ćwiczeń wojskowych żołnierzy rezerwy przeważają nad niezadowolonymi lub nieposiadającymi zdania stosunkiem 2/3 do 1/3.

Do żołnierzy rezerwy zwrócono się ponadto z prośbą o pozytywne bądź też negatywne ustosunkowanie się do pewnych podstawowych aspektów ich służby. Pytanie to miało na celu przedstawienie rzeczywistego sposobu postrzegania własnego statusu przez rezerwistów.

Tabela 9

Ocena wybranych aspektów związanych z faktem odbywania służby w rezerwie (dane w procentach)

| *Jak Pan ocenia rozwiązania dotyczące następujących spraw:* | Pozytywnie | Negatywnie | Trudno powiedzieć |
|---|---|---|---|
| Powoływanie na ćwiczenia wojskowe żołnierzy rezerwy | 58,3 | 31,8 | 9,9 |
| Mianowanie na kolejny wyższy stopień wojskowy | 72,3 | 14 | 13,7 |
| Uposażenie za czas odbywania ćwiczeń wojskowych | 59,1 | 33,7 | 7,2 |
| Służba w kontyngentach poza granicami kraju | 34,4 | 45,8 | 19,8 |
| Czas trwania | 53,1 | 27,4 | 19,6 |

Źródło: opracowanie własne

Analiza zebranych odpowiedzi prowadzi do wniosku, że rezerwiści za najbardziej pozytywne uznali mianowanie na kolejny wyższy stopień wojskowy, a najbardziej negatywnie postrzegają służbę w kontyngentach poza granicami kraju.

Odpowiedzi dotyczące służby w polskich kontyngentach zagranicznych były najliczniejsze także wśród tych badanych, którzy nie potrafili ściśle wyrazić swojej opinii. Dane w tabeli powyżej dowodzą stwierdzenia, iż respondenci do większości

wymienionych aspektów swojej służby odnosili się pozytywnie, a najwięcej wątpliwości i ambiwalentnych odczuć wzbudza u nich wspomniana służba poza granicami kraju. Bardzo ważną kwestią, dotyczącą prawidłowego funkcjonowania systemu szkolenia rezerwy, zwłaszcza w kontekście planowanego utworzenia Narodowych Sił Rezerwowych jest zwrócenie uwagi na sytuację żołnierza rezerwy jako pracownika na rynku cywilnym oraz jego pracodawcy.

Zaprezentowane pytania były tłem do postawienia innych pytań bezpośrednio dotyczących interesujących autora kwestii. Otóż prawie 60% ankietowanych opowiedziało się za wprowadzeniem ochotniczej służby wojskowej, co najprawdopodobniej należy odczytywać jako niezadowolenie z jej aktualnie obowiązującej formy. Przy tym zaledwie 11% oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy zadeklarowało chęć pełnienia służby ochotniczej w obecnych warunkach.

Ankietowani bardzo często podkreślali, że służbę wojskową powinni pełnić tylko „zawodowcy", „fascynacji" i „zapaleńcy". Motywowali to tym, że tylko tacy żołnierze rezerwy mogą właściwie, z pełnym zaangażowaniem wypełnić obowiązki wynikające z ich funkcji wojskowej a więc tylko oni mogą osiągnąć wymagany w czasie wojny poziom wyszkolenia. Wiąże się to także z oceną własnego wykształcenia w porównaniu z wymaganiami stawianymi w jednostce wojskowej. Zaledwie 22% badanych uważa, że są bardzo dobrze i dobrze przygotowani do wywiązywania się z obowiązków, natomiast prawie 40% ocenia swoje przygotowanie jako niedostateczne

Prawie jednoznacznie negatywnie należy odczytywać opinie kadry zawodowej dotyczące oceny przygotowania kadr rezerwy na stanowiska wyższe od dowódcy kompanii wzwyż. Ponad 80% ankietowanych odpowiedziało negatywnie na kwestię oceny wyszkolenia wojskowego kadr rezerwy zajmującej stanowiska dowódcze, nieco mniej krytycznie oceniono ich przygotowanie do wypełniania obowiązków na stanowiskach innych niż dowódcze (66% negatywnych ocen).

Podczas wywiadów kadra zawodowa często wskazywała na określone stanowiska, które jej zdaniem nie powinny być obsadzone kadrą rezerwy lub, jeżeli już, to znacznie lepiej przygotowaną. Generalnie były to wspomniane wcześniej stanowiska od szczebla kompanii wzwyż, ale także stanowiska dowódcy plutonu zmechanizowanego, czołgów, artylerii oraz niektóre specjalistyczne. Takie opinie

uzasadniano przede wszystkim potrzebą posiadania umiejętności z zakresu dowodzenia środkami ogniowymi, kierowania ogniem, dowodzenia ludźmi, którzy obsługują skomplikowany sprzęt bojowy przy doskonałej znajomości tego sprzętu, podczas gdy jak podsumowywano, kadra rezerwy takich umiejętności nie posiada.

Warto w tym miejscu przytoczyć także wyniki badań przeprowadzonych w 1996r. przez oficerów dowództwa Pomorskiego Okręgu Wojskowego na temat „Kierowanie mobilizacyjnym rozwinięciem i osiąganiem pełnej gotowości bojowej przez kadrę pododdziałów skadrowanych". Badaniom poddano niektóre skadrowane pododdziały 2 i 12 DZ oraz 1 BOT w trakcie ćwiczeń mobilizacyjnych. Stwierdzono wówczas niski stopień znajomości sprzętu bojowego przez oficerów, podchorążych i chorążych rezerwy oraz ich niezdolność do samodzielnego kierowania przedsięwzięciami osiągania pełnej gotowości bojowej. Wielokrotnie podkreślano, że wiedza i praktyczne umiejętności tej grupy żołnierzy są nie wystarczające do kierowania pododdziałami od kompanii wzwyż, zarówno w czasie osiągania wyższych stanów gotowości bojowej, jak również w trakcie zgrywania bojowego podczas wykonywania podstawowych zadań bojowych.

Niska ocena kadry rezerwy jest między innymi skutkiem nie odnawiania umiejętności (nawyków) wojskowych, których nie można odnowić, a tym bardziej doskonalić bez systematycznego udziału w ćwiczeniach wojskowych. W opinii kadry rezerwy ćwiczenia wojskowe coraz częściej są postrzegane jako uciążliwość, od której można, a w zasadzie trzeba, się uwolnić.

Wśród czynników, wpływających na uchylenie się od ćwiczeń wojskowych kadra rezerwy wymieniała sytuację rodzinną (75%), stratę bądź obniżenie dochodów (63%), powody zawodowe (brak zastępstwa w pracy, dezorganizacja w realizacji zadań, obawa o zwolnienie z pracy - 61 %), przeświadczenie o niesprawiedliwości w egzekwowaniu powszechnego obowiązku obrony w stosunku do wszystkich obywateli (43%), przeświadczenie o stracie czasu (41%), przekonania religijne (31%), powody moralne (22%) oraz przeświadczenie o braku celowości przeprowadzanych ćwiczeń wojskowych (21%).

Natomiast wyniki badań uzyskanych w trakcie wywiadów ograniczają się w zasadzie do pierwszych czterech wymienionych powyżej czynników z tym, że bardzo często akcentowane są straty bądź obniżenie dochodów oraz sytuacja

rodzinna. Dotyczy to szczególnie młodej kadry rezerwy, pracującej w większości na niższych stanowiskach kierowniczych w różnego rodzaju zakładach i firmach, urzędników, a także nauczycieli.

Do czynników, które zdaniem kadry rezerwy należy zmodyfikować (poprawić), aby uatrakcyjnić ćwiczenia wojskowe i zmienić jej nastawienie do ich odbywania, należy zaliczyć zmianę sytemu wynagradzania - pełna rekompensata utraconych zarobków, wprowadzenie elementów motywacyjnych za wzorowe wypełnianie obowiązków w trakcie ćwiczeń, wprowadzenie regulacji prawnych uniemożliwiających pracodawcy pozbawiania żołnierzy biorących udział w ćwiczeniach udziału w zyskach oraz wypowiedzenia im stosunku pracy, wcześniejsze powiadomienie zainteresowanych o planowanych ćwiczeniach wojskowych, wprowadzenie form rekompensat za dyspozycyjność w okresie pozostawania na przydziale mobilizacyjnym oraz efektywne i ciekawie zorganizowane ćwiczenia wojskowe.

Na podstawie uzyskanych wyników ocenia się, że pomimo niewielkiej liczby deklarujących chęć udziału w ochotniczym systemie szkolenia rezerw w obecnych warunkach, można liczyć na znaczny jej wzrost w wyniku uwzględniania wymienionych czynników. Cechą specyficzną opisywanych badań, co należy podkreślić, jest to, iż przeprowadzono je w czasie ćwiczeń mobilizacyjnych, na które oficerowie, podchorążowie i podoficerowie rezerwy zostali powołani w trybie natychmiastowym. Z reguły stawiennictwo w takim przypadku, w zależności od specyfiki społeczności lokalnych, jest dość wysokie i wynosi ponad 80% powoływanych. Powołanie w trybie natychmiastowym jest postrzegane przez żołnierzy rezerwy w kategoriach decyzji administracyjnej, która pociąga za sobą pewne konsekwencje i zobowiązania prawne. Jednocześnie powołany dysponuje wówczas bardzo ograniczonym czasem i tylko nielicznym udaje się znaleźć „uzasadniony powód" do uchylenia się od powołania.

Diametralnie inna jest skuteczność powołania kadry rezerwy na przeszkolenie kursowe. Na podstawie zebranych informacji ustalono, że Wojskowe Komendy Uzupełnień wysyłają średnio 8-10 wezwań po to, aby powołać na przeszkolenie jednego żołnierza rezerwy. Warto w tym miejscu odnieść się chociażby do ograniczonych możliwości wydzielania kadry rezerwy na kursy podwyższania

kwalifikacji oraz kryteriów, jakim powinna ta kadra, odpowiadać aby ocenić negatywny, wręcz paraliżujący wpływ tego zjawiska na gromadzenie jej zasobów. Odnotowano, że w przeważającej liczbie przypadków powoływani przedstawiają zwolnienia lekarskie, bardzo często zmieniają kategorię zdrowia lub nagminnie korzystają z leczenia szpitalnego. Symptomatyczne jest zachowanie absolwentów akademii medycznych powoływanych na przeszkolenie wojskowe, którzy regularnie przedstawiają zwolnienia lekarskie. Powołanie lekarzy na kurs oficerski, który trwa 60 dni szkoleniowych graniczy z „cudem". Trudno się temu dziwić, że względu na fakt, że lekarze posiadają praktyki prywatne, są w trakcie robienia specjalizacji, natomiast odbycie kursu oficerskiego nie daje żadnych korzyści wymiernych zarówno dla lekarza jak i pracodawcy, który go zatrudnia.

Szczególnie krytycznie do służby wojskowej odnosi się młodsza, kadra rezerwy, która w realiach gospodarki rynkowej coraz powszechniej ocenia służbę wojskową w kategorii strat. Jeżeli nie zostaną podjęte działania zarówno w sferze uatrakcyjnienia i promocji służby wojskowej jak i w dziedzinie prawnego uregulowania kwestii obowiązków obywatela, stosownie do potrzeb obronności państwa w nowych warunkach społecznych i geopolitycznych, to należy oczekiwać dalszego pogłębiania się tego zjawiska.

W polskim prawodawstwie zbyt ogólnie traktuje się obowiązek obrony. Wyrazem tego, jak się wydaje, w warunkach państwa o tragicznych doświadczeniach historycznych, są niewiele mówiące, w zasadzie puste określenia zawarte w Konstytucji RP[145]. Mianowicie w art. 85, ust. 1 ustawy zasadniczej zapisano, że „Obowiązkiem obywatela polskiego jest obrona Ojczyzny", natomiast w ust. 2 „Zakres obowiązku służby wojskowej określa ustawa". Na podstawie zapisu z ust. 1 możemy wyciągnąć wniosek, że obywatel polski, który „w razie potrzeby" stanie w obronie Ojczyzny spełni swój obowiązek, bez względu na to czy do jej obrony będzie przygotowany czy też nie. Ocenia się, że zapis taki jest niewystarczający i to już od czasu, kiedy do spełniania funkcji obronnych w tworzących się organizmach państwowych, zarówno w formacjach uzbrojonych jak i poza nimi, niezbędne było odpowiednie szeroko rozumiane - przygotowanie.

---

[145] Konstytucja RP (Dz. U. z 1997r., nr 78, poz. 483)

Współczesne siły zbrojne nie są w stanie właściwie funkcjonować w czasie zagrożenia i wojny bez odpowiednio przygotowanych żołnierzy rezerwy, a tych z kolei można przygotować jedynie poprzez przeszkolenie wojskowe (odbycie służby wojskowej). Wydaje się, że aby móc żądać od obywatela odbycia przeszkolenia wojskowego, a także podnieść rangę służby wojskowej stosownie do aktualnych i perspektywicznych potrzeb, należałoby skorzystać z doświadczeń innych państw i ich norm prawnych w tym względzie. Przykładem może być Szwajcaria i zapis w konstytucji tego państwa, który głosi, że „każdy Szwajcar podlega służbie wojskowej". Warto w tym miejscu podkreślić, że obywatele Szwajcarii przez okres 30 lat, podlegają służbie czynnej, która obejmuje uczestnictwo w przeszkalaniu wojskowym, ćwiczeniach wojskowych, podporządkowanie się dyscyplinie wojskowej, wymogom mobilizacji oraz przyjmowanie obowiązku kierowania i dowodzenia.

Jak wykazuje doświadczenie ostatnich kilku lat niezbędne są również inne uregulowania wymuszające od obywateli ubiegających się chociażby o stanowiska w administracji państwowej odbycie służby wojskowej (np. w niektórych państwach wymaga się, by urzędnik państwowy był oficerem rezerwy). Nieporozumieniem wydaje się praktyka obsadzania stanowisk administracji państwowej związanych z obronnością (także niestety w jednostkach organizacyjnych MON) - obywatelami, którzy nigdy nie odbyli żadnej formy służby wojskowej.

Ocenia się, że dopiero podjęcie działań promujących służbę wojskową, przeszkolenie wojskowe lub obronne, a przede wszystkim podniesienie rangi spełniania powinności obronnych może w znacznym stopniu przyczynić się do efektywnego gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych wysoko kwalifikowaną kadrą rezerwy.

Należy jednak pamiętać, że większość z postulowanych działań leży poza obszarem ingerencji wojska. Wymagane są w tym względzie radykalne rozwiązania na najwyższych szczeblach państwowych, ponieważ ocenia się, że wyczerpały się już możliwości modyfikacji obecnie obowiązujących uregulowań.

Uwzględniając fakt, że od 2007 roku zapoczątkowano proces profesjonalizacji Sił Zbrojnych, a w szczególności przystąpiono do koncepcji tworzenia Narodowych Sił Rezerwowych, co ma duże znaczenie na działanie systemu gromadzenia kadr rezerw, celowym było przeprowadzenie badań powyższej problematyki.

Utworzenie Narodowych Sił Rezerwowych wiąże się z nowym podejściem do spraw obronności państwa i wynika z procesu modernizacji oraz profesjonalizacji Sił Zbrojnych. Koncepcja nowej służby w rezerwie stwarza konieczność nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczpospolitej Polskiej oraz szeregu rozporządzeń z tym związanych.

Jako pierwsze zadano pytanie ogólne, o ocenę potrzeby funkcjonowania w Polsce etatowych Narodowych Sił Rezerwowych. Najwięcej odpowiedzi pozytywnych (zdecydowanie tak i raczej tak) wyrazili studenci – 66,3% (przy 22% odpowiedzi negatywnych i 11,7% „trudno powiedzieć"). Podobny był rozkład odpowiedzi wśród żołnierzy rezerwy - 62,1% odpowiedzi pozytywnych, 23,7% negatywnych, 14,1% „trudno powiedzieć". Trochę mniej zwolenników takiego rozwiązania było wśród żołnierzy zawodowych - 58.1% (przy 26,5% odpowiedzi negatywnych i 15.4% „trudno powiedzieć").

Żołnierzy rezerwy, których w pierwszej kolejności miałyby dotyczyć proponowane zmiany, zapytano czy opowiadają się za utworzeniem Narodowych Sił Rezerwowych, stanowiących źródło uzupełnienia sił zbrojnych w wypadku zagrożenia bezpieczeństwa kraju, wymieniając różne aspekty zagrożenia tego bezpieczeństwa, co przedstawia tabela.

Tabela 10

Opinie żołnierzy rezerwy na temat utworzenia NSR, uzupełniających Siły Zbrojne na wypadek zagrożenia bezpieczeństwa kraju (dane w procentach)

| *Czy jest Pan za utworzeniem Narodowych Sił Rezerwowych, stanowiących źródło uzupełnienia Sił Zbrojnych w wypadku zagrożenia bezpieczeństwa kraju w sytuacji:* | Tak | Nie | Trudno powiedzieć |
|---|---|---|---|
| Klęsk żywiołowych | 82,8 | 10,2 | 7,0 |
| Zagrożenia terrorystycznego | 73,1 | 20,1 | 6,8 |
| Wojny | 82,1 | 11,7 | 6,2 |
| Udziału w misjach poza granicami kraju | 34,8 | 53,7 | 11,5 |

Źródło: opracowanie własne

Daje się tu zauważyć bardzo wyraźna tendencja akceptacji potrzeby powołania Narodowych Sił Rezerwowych mobilizowanych w obliczu (w kolejności) klęsk żywiołowych, wojen, zagrożenia terrorystycznego. W opinii badanych nie ma wyraźnego poparcia dla udziału rezerwistów z zasobów Narodowych Sił Rezerwowych w misjach poza granicami kraju.

Więcej emocji widać w odpowiedziach respondentów wszystkich grup na pytanie, którego podtekstem jest możliwość wykorzystania kwalifikacji wojskowych w służbie publicznej. Chodziło w nim o opinię, czy fakt służby w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych powinien stwarzać preferencje przy zatrudnieniu ich żołnierzy w instytucjach państwowych i samorządowych.

Najczęściej pozytywnie na to pytanie odpowiadali żołnierze rezerwy (38,6%), kadra zawodowa (35,9%) i studenci (31,7%), Inną odpowiedź - „Tak, ale tylko na wybranych stanowiskach" - najczęściej wskazywali studenci (32,1%), kadra zawodowa (31,2%), a najrzadziej żołnierze rezerwy (20,5%). Negowali takie preferencje najczęściej żołnierze zawodowi (19,1%), rzadziej studenci (18,8%), najrzadziej żołnierze rezerwy (16,7%).

Odpowiedź „trudno powiedzieć" najczęściej przejawiała wśród żołnierzy rezerwy (24,2%), studentów (17,4%), a najrzadziej wśród kadry zawodowej (13.8%). Fakt, iż najwyższy odsetek bezwarunkowych wskazań pozytywnych wystąpił u żołnierzy rezerwy można byłoby uznać za poszukiwanie przez nich przywilejów w sytuacji bezrobocia, jednak powszechna przewaga takiego poglądu wskazuje na ugruntowane przekonanie, że obywatel, który wywiązał się ze swoich powinności obronnych wobec państwa powinien być bardziej przez to państwo doceniany, a jego lojalność zasługuje na wykorzystanie w służbie publicznej.

Bardzo bezpośredni charakter miało pytanie o to czy respondenci zdecydowaliby się na podpisanie kontraktu do ochotniczej służby w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że wdrożenie nowego rozwiązania spotka się z czynnym poparciem ze strony żołnierzy rezerwy, których 48,9% byłoby skłonnych do zawarcia takiego kontraktu. Także wśród kadry zawodowej odsetek zainteresowanych był dość wysoki i wynosił 42,5%, podobnie względnie wysoki był on wśród studentów - 30,1%.

Również wśród studentów, którzy są przecież w trakcie realizacji swoich aspiracji edukacyjno-zawodowych możliwość ta jest raczej odrzucana - co wskazało 41,6% badanych. Podobny pogląd przedstawiło tez 35,3% żołnierzy rezerwy, a także dokładnie 1/3 żołnierzy zawodowych.

Najwięcej wskazań „trudno powiedzieć" wystąpiło w kolejności: wśród studentów -28,3%, żołnierzy zawodowych – 24,3%, a wśród żołnierzy rezerwy 15,8%.

Kolejne pytanie, skierowane do wszystkich grup respondentów, dotyczyło motywów ewentualnego podjęcia służby w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych i brzmiało: Gdyby zdecydował się Pan zostać żołnierzem etatowych Narodowych Sił Rezerwowych, to, co skłoniłoby Pana do tego? (respondent miał dokonać oceny wstawiając znak „x" na skali, na której „1" miało oznaczać motyw mało ważny, a „5" motyw bardzo ważny). Rozkład odpowiedzi w poszczególnych grupach respondentów prezentuje tabela.

Tabela 11

Powody podjęcia służby w etatowych NSR
(dane w średnich wg skali 1-5, gdzie 1 = motyw mało ważny, a 5= motyw bardzo ważny)

| *Gdyby zdecydował się Pan zostać Żołnierzem etatowych Narodowych Sił Rezerwowych, to co skłoniłoby Pana/Panią do tego?* | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci |
|---|---|---|---|
| korzyści finansowe | 3,72 | 4,13 | 3,75 |
| możliwość samorealizacji | 3,21 | 3,54 | 3,21 |
| ciekawe spędzenie czasu | 3.12 | 3,48 | 3 |
| zdobycie nowych umiejętności | 3,63 | 3,94 | 3,5 |
| poszerzenie wiedzy z dziedziny | 3,33 | | |
| zdobycie nowych znajomych | 3,05 | 3,52 | 3,05 |

Źródło: opracowanie własne

Wydaje się, że najbardziej interesujące dla projektowanego rozwiązania wnioski wynikają z analizy odpowiedzi żołnierzy rezerwy. Można przyjąć, że projekt ten jest jednak nadal nowością, a odnoszące się do niego informacje nie zostały jeszcze przyswojone i zracjonalizowane, nie wywołują, więc jak dotąd zamiarów wyraźnie zdecydowanych, pozostawiając możliwości wahań.

Dla uzyskania opinii najbardziej zorientowanych i najbardziej zainteresowanych, czyli żołnierzy rezerwy - w kwestii ich rozumienia najważniejszych zadań etatowych Narodowych Sił Rezerwowych, przedstawiono im pytanie otwarte, na które odpowiedziała niewiele ponad 1/4 respondentów. Odpowiedzi miały charakter ogólnikowy - obronę kraju wskazał, co ósmy respondent, przeciwdziałanie klęskom żywiołowym 8% badanych żołnierzy rezerwy, podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie umiejętności 4,2%, pomoc innym służbom -1,9%, inne odpowiedzi stanowiły 1,1%.

Również tylko do żołnierzy rezerwy skierowano pytanie (z możliwością wielokrotnego wyboru) o to, jakie powinny być główne formy szkolenia etatowych Narodowych Sił Rezerwowych, wymieniając wśród nich zgrupowania poligonowe,

szkolenie w centrach (ośrodkach) szkoleniowych, zgrupowania regionalne, sobotnio -niedzielne ćwiczenia w jednostkach wojskowych, szkolenia indywidualne w formie samokształcenia. Najwięcej (48%) respondentów opowiedziało się za szkoleniem w centrach (ośrodkach szkoleniowych), 27,9% badanych wskazało zgrupowania poligonowe, mniej - 15,4% opowiedziało się za zgrupowaniami regionalnymi (w gminie, powiecie), sobotnio-niedzielne ćwiczenia w swoich jednostkach znalazły 9,5% zwolenników, a 8% badanych chciałoby szkolenia indywidualnego w formie samokształcenia.

W odpowiedzi na kolejne pytanie respondenci mieli określić negatywne konsekwencje, jakie w ich ocenie może powodować służba w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych.

Tabela 12

Negatywne konsekwencje podjęcia służby w NSR
(dane w procentach*)

| *Jakie negatywne konsekwencje, według Pana może mieć służba w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych?* | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci |
|---|---|---|---|
| utrata życia | 38,1 | 46,2 | 52,6 |
| utrata zdrowia | 46,3 | 53,8 | 69,2 |
| pogorszenie sytuacji materialnej | 19,7 | 29,2 | 23 |
| pogorszenie sytuacji zawodowej | 24,5 | 31,8 | 30,9 |
| pogorszenie relacji w rodzinie | 51,9 | 46,7 | 69,4 |
| brak wolnego czasu | 59,4 | 49,3 | 69,6 |
| osłabienie kontaktów towarzyskich | 26,3 | 34,2 | 53,4 |
| Inne | 1,4 | 1,3 | 1,4 |

* Dane nie sumują się, do100% ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi.
Źródło: opracowanie własne

Najbardziej miarodajne (uwzględniając doświadczenia osobiste) wydają się w tej sprawie opinie i oceny żołnierzy rezerwy oraz kadry zawodowej, warto jednak pamiętać o wyrażonych wcześniej motywach zainteresowania tych grup służbą w NSR. Kolejne pytanie, skierowane do wszystkich grup respondentów, miało przynieść odpowiedzi, czy korzyści proponowane w prezentowanym projekcie Narodowych Sił Rezerwowych są wystarczające lub niewystarczające dla żołnierzy tych sił oraz dla zatrudniających ich pracodawców.

Tabela 13

Opinie na temat korzyści wynikających z nowych uregulowań dotyczących NSR (dane w procentach)

| *Czy Pana zdaniem korzyści proponowane w nowych uregulowaniach dotyczących etatowych Narodowych Sił Rezerwy sa:* | | żołnierze zawodowi | żołnierze rezerwy | studenci |
|---|---|---|---|---|
| Dla żołnierzy będących w strukturach NSR | Wystarczające | 16,4 | 22 9 | 16,5 |
| | Niewystarczające | 35,2 | 31.4 | 28,4 |
| | Trudno ocenić | 48,4 | 45,8 | 55,1 |
| Dla pracodawców zatrudniających żołnierzy etatowych NSR | Wystarczające | 12.7 | 16.3 | 15.9 |
| | Nie wy starczające | 29.4 | 28.9 | 22.0 |
| | Trudno ocenić | 58,0 | 54,8 | 62,1 |

Źródło: opracowanie własne

W tabeli wyraźnie zaznacza się najwyższa liczba wskazań na kategorię „trudno ocenić", sięgająca blisko lub ponad 50% wyborów. Z uwagą warto się jednak odnieść do danych wynikających z odpowiedzi żołnierzy rezerwy. Dodatkowym wnioskiem, nasuwającym się z dotychczas prezentowanych danych, jest potrzeba szerszego upowszechnienia znajomości przewidywanych rozwiązań strukturalno -funkcjonalnych służby wojskowej żołnierzy rezerwy.

Także odpowiedzi na pytania następne wskazują, iż zarówno cała koncepcja Narodowych Sił Rezerwowych, jak i poszczególne, składające się na nią elementy są mało znane i mimo ich wyjaśnienia w ankiecie - nie stały się jeszcze częścią znanej respondentom rzeczywistości. Można tak sądzić, biorąc pod uwagę około 60% we wszystkich grupach wskazania kategorii „trudno ocenić", w odpowiedzi na pytanie o ocenę (jako właściwych lub niewłaściwych) warunków określających w projekcie, kto może być żołnierzem etatowych Narodowych Sił Rezerwowych. Można tak sądzić, gdyż warunki te (uwzględniając fakt ich przytoczenia we fragmencie ankiety) nie tyle są nieznane, ile raczej zbyt nowe i jeszcze nieprzyswojone przez badanych.

Mimo to umiało je ocenić i uznać za właściwe 28,7% żołnierzy rezerwy, 28,5% studentów, 25,7% żołnierzy zawodowych. Jednocześnie za niewłaściwe uznało je około 10% respondentów z następujących grup (11,9% żołnierzy zawodowych. 10,1% żołnierzy rezerwy, 8% studentów).

Do odpowiedzi na następne pytanie największe kompetencje mieli żołnierze rezerwy oraz żołnierze zawodowi, jednak zadane ono zostało we wszystkich grupach badanych i odnosiło się do dokonania oceny proponowanego rozwiązania w myśl, którego w nowym systemie szkolenia żołnierzy rezerwy zakłada się ich udział w ćwiczeniach w łącznym wymiarze do 40 dni w roku. Respondenci mieli ocenić, czy taki wymiar szkolenia w rezerwie będzie wystarczający dla podtrzymania gotowości bojowej żołnierzy etatowych Narodowych Sił Rezerwowych.

Wśród odpowiedzi pozytywnych najwięcej wyrazili ich żołnierze rezerwy - 57,9%, następnie studenci – 53,1%, żołnierze zawodowi - 49%,. Znaczny sceptycyzm w tej kwestii - poprzez oceny negatywne - wyrazili żołnierze zawodowi - 31,9%. We wszystkich grupach około 1/5 wskazań odnosiło się do oceny „trudno powiedzieć".

Odwołując się do zawartych we wprowadzeniu informacji, skierowano do badanych pytanie o to, jak oceniają proponowany sposób wynagradzania za służbę w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych. Wybór kategorii „wystarczający" dokonany został we wszystkich grupach na poziomie 12% wskazań, (12,8% - studenci, 12,2% - żołnierze zawodowi, 12% - żołnierze rezerwy).

Wysoki był odsetek odpowiedzi uznających to wynagrodzenie za niewystarczające: uważało tak 50% żołnierzy rezerwy, 44,1% studentów oraz 37% żołnierzy zawodowych. Podobnie wysoki był też odsetek respondentów, którym trudno było dokonać oceny: 50,9% żołnierzy zawodowych 43,1% studentów, 38,4% żołnierzy rezerwy..

Przedstawiona analiza obecnego stanu funkcjonowania systemu szkolenia żołnierzy rezerwy oraz ich sytuacji jako pracowników i pracodawców w Polsce, a także ich opinii wobec projektu zmiany systemu szkolenia rezerw poprzez wprowadzenie Narodowych Sił Rezerwowych (w części etatowych) prowadzi do następujących wniosków. W zakresie wiedzy o służbie w rezerwie respondenci z grup żołnierzy zawodowych oraz studentów uczestniczących w przeszkoleniu wojskowym posiadają znikomą wiedzę o służbie wojskowej żołnierzy rezerwy zarówno w Polsce jak i w innych krajach, aczkolwiek studenci twierdzą, że ogółem o wojsku wiedzą dostatecznie dużo. Z deklaracji respondentów wynika, że wiedzę

o wojsku czerpią z rozmów ze znajomymi, z internetu oraz z pozostałych mediów, tj. z telewizji, prasy i radia.

Żołnierze rezerwy określili swoją wiedzę na temat różnorodnych aspektów obronności na poziomie średnim, deklarując jednocześnie, iż są dobrze przygotowani do pełnienia swojej funkcji. Kontakty pomiędzy żołnierzami rezerwy a ich przełożonymi w jednostce wojskowej są dobre, co dowodzi pozytywnych stosunków międzyludzkich.

Rezerwiści charakteryzują siebie jako mocno zaangażowanych w wypełnianie powierzanych im w trakcie szkolenia obowiązków i przeważająca większość jest zadowolona z odbywanych ćwiczeń wojskowych. Większość ankietowanych żołnierzy rezerwy zna obowiązujące ich prawa oraz przysługujące im przywileje, jednakże w przeważającej części jest to wiedza zaledwie dostateczna.

Pozytywne oceny systemu szkolenia żołnierzy rezerwy najchętniej formułowali studenci, rzadziej zaś żołnierze zawodowi, a żołnierze rezerwy zarzucają mu słabą organizację szkolenia. Dotychczasowe rozwiązania formalno – prawne dotyczące służby wojskowej żołnierzy rezerwy są zdaniem ogółu respondentów najbardziej korzystne dla Sił Zbrojnych, jednostek wojskowych i samych rezerwistów, a najmniej korzystne dla rodzin i pracodawców żołnierzy rezerwy.

Mianowanie na kolejny wyższy stopień wojskowy, to najbardziej pozytywny dla żołnierzy rezerwy aspekt ich służby. Najbardziej negatywnym jest służba w kontyngentach poza granicami kraju. Dodatkowo poproszeni o ocenę takich aspektów swojej służby jak: powoływanie na ćwiczenia wojskowe żołnierzy rezerwy, uposażenie za czas odbywania ćwiczeń wojskowych, czas trwania ćwiczeń, ustosunkowali się do nich w większości pozytywnie.

Ankietowani wyrażali opinie, że jako pracownicy na cywilnym rynku pracy nie mają złej sytuacji w związku z tym, iż są powoływani na ćwiczenia rezerwy. Gorsza w tym względzie jest, ich zdaniem, sytuacja pracodawców, ale pracownicy będący żołnierzami rezerwy, posiadającymi przydział mobilizacyjny i ich pracodawcy powinni być wynagradzani finansowo.

Za największe korzyści wynikające z faktu posiadania przydziału mobilizacyjnego respondenci uznali zajęcia praktyczne, za największe straty ubytki finansowe. W konsekwencji znakomita większość badanych uznała, że każdy żołnierz

rezerwy posiadający przydział mobilizacyjny powinien otrzymywać ekwiwalent finansowy za swoją dyspozycyjność wobec Sił Zbrojnych. Połowa badanych żołnierzy rezerwy uznała, że powoływanie ich na obowiązkowe ćwiczenia nie jest powodem komplikacji zamierzeń i planów, 40% była zdania, iż może być to problematyczne, a pozostała część nie miała zdania na ten temat.

W zakresie opinii na temat etatowych Narodowych Sił Rezerwy istnieje duże zrozumienie i poparcie dla funkcjonowania tego rodzaju rezerw osobowych. Zamiar utworzenia etatowych Narodowych Sił Rezerwowych wywołuje wysoki poziom akceptacji wśród wszystkich grup respondentów, choć akceptacja taka najniższy poziom uzyskuje przy przewidywaniu ich udziału w misjach poza granicami kraju.

Możliwość noszenia munduru przez żołnierzy etatowych NSR w różnych sytuacjach pozasłużbowych jest akceptowana w różnym stopniu, nie jest jednak traktowana jako pożądany przywilej. Istnieje dość wysokie przekonanie we wszystkich grupach respondentów, że fakt służby w rezerwie, w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych, powinien stwarzać preferencje w służbie publicznej, przy zatrudnianiu w instytucjach państwowych i samorządowych.

Z odpowiedzi respondentów wszystkich grup wynika, że nie będzie brakowało chętnych do podjęcia kontraktów służby w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych. Służbę taką chętnie podjęłoby 48,9% żołnierzy rezerwy, 42,5% żołnierzy zawodowych (po zakończeniu służby zawodowej), oraz 30% studentów. Za najważniejszy motyw podjęcia kontraktu służby w etatowych Narodowych Siłach Rezerwowych uznano korzyści finansowe i zdobycie nowych umiejętności, jednak korzyści te uznawane są za raczej niewystarczające.

Najwięcej wskazań w odpowiedziach na pytania odnoszące się do szczegółowych rozwiązań służby w NSR zyskała kategoria „trudno ocenić", co oznacza, że mimo podanych informacji, nowe rozwiązania nie są elementem znanej rzeczywistości, są zbyt nowe dla analizy i podejmowania decyzji. W praktyce oznacza to konieczność podjęcia szerokiej akcji informacyjnej, jako warunku powodzenia w realizacji nowej koncepcji służby żołnierzy rezerwy.

### 3.5.2. Ocena struktury oraz zasad funkcjonowania systemu gromadzenia kadr rezerwy

System gromadzenia zasobów kadr rezerwy jest systemem działania społecznego, ponieważ posiada wszystkie niezbędne cechy organizacji. Jest to system stanowiący całość, której poszczególne składniki (elementy, podsystemy) współdziałają w osiągnięciu jego celu. Dlatego też, jak każdą organizację, można rozpatrywać go w dwóch zasadniczych ujęciach. W pierwszym przypadku możemy go rozpatrywać w ujęciu rzeczowym jako zbiór elementów (realizatorów działania) i relacji między nimi oraz środków (zasobów działania) niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów. W drugim przypadku można go rozpatrywać w ujęciu funkcjonalnym jako zbiór procesów (funkcji, czynności) wykonawczych (roboczych) i informacyjno – decyzyjnych (kierowniczych) realizowanych przez system.

Ostatecznie przyjęto, że przedmiotem diagnozy systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy będą następujące zagadnienia:

- prawidłowość struktury kolejnych szczebli organizacji;
- zasadność podziału kompetencji i zadań pomiędzy elementami struktury na kolejnych szczeblach organizacji;
- założenia funkcjonowania dla realizacji celu działania systemu;
- prawidłowość przyjętych rozwiązań w procesie planowania i kierowania;
- stopień respektowania nałożonych uprawnień i odpowiedzialności;
- prawidłowość obiegu informacji między szczeblami oraz stopień jej wykorzystania;
- wpływ potencjału ludzkiego organizacji na jej funkcjonowanie;
- podatność systemu i zakres reagowania na bodźce z otoczenia.

Oceniono, że odpowiedź na pytanie „jak jest i dlaczego tak jest jak jest?" – leży w obszarze zaproponowanych zagadnień, które jednocześnie wyznaczyły ramy przedsięwzięć badawczych, w trakcie których poddano analizie dokumenty formalne stanowiące „zakres" działania kolejnych elementów struktury organizacyjnej systemu. Zbadano dokumenty planistyczne i sprawozdawcze, poddano analizie protokoły z kontroli w Dowództwie Wojsk Lądowych i terenowych organach administracji wojskowej, przeanalizowano materiały z corocznych i doraźnych odpraw kadrowych, przeprowadzono rozmowy i wywiady z oficerami Oddziału Kadrowo Mobilizacyjnego

Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 Sztabu Generalnego WP i Wydziałów Kadrowo –Mobilizacyjnych Okręgów Wojskowych. Ponadto przeprowadzono wywiady i badania ankietowe z przedstawicielami kilku terenowych organów administracji wojskowej, żołnierzami rezerwy oraz studentami w trakcie przeszkolenia wojskowego.

Zebrany materiał badawczy wykorzystano między innymi, do konstrukcji modelu strukturalno – funkcjonalnego systemu, co przedstawia *załącznik 34*, a ten z kolei umożliwił przeprowadzenie kompleksowej i usystematyzowanej diagnozy.

System gromadzenia zasobów kadr rezerwy jest systemem o strukturze hierarchicznej. Składa się z instytucji centralnych (Zarządu Organizacji i Uzupełnień –P1 Sztabu Generalnego WP), z jednostek organizacyjnych okręgów wojskowych (Wydziału Kadrowo - Mobilizacyjnego, Oddziału Uzupełnień) oraz z terenowych organów administracji wojskowej: Wojewódzkich Sztabów Wojskowych (WSzW) oraz Wojskowych Komend Uzupełnień (WKU).

W 1998 roku zostało utworzone Dowództwo Wojsk Lądowych, które stanowiło kolejny szabel organizacyjny systemu, a któremu podporządkowano okręgi wojskowe. Ze względu jednak na brak odpowiednich sił i środków, a także zadań w zakresie gromadzenia rezerw, Dowództwo Wojsk Lądowych (a od 2007 roku IW SZ) nie ma, wpływu na przebieg procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Stanowi tylko „łącznik" miedzy Zarządem Organizacji i Uzupełnień – P1 SG WP, a okręgami wojskowymi.

W realizacji zasadniczego procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy -tworzenia zasobów rezerw oficerskich uczestniczą dwa oddzielnie zarządzane piony. Jednym z nich jest pion uzupełnień (poboru), a drugim pion kadrowo – mobilizacyjny. Jednostka organizacyjna pionu uzupełnień szczebla centralnego posiada kompetencje do ustalania zasad i określania terminów powoływania oraz założeń i sposobów uzupełniania jednostek wojskowych absolwentami szkół wyższych. Dowództwa Okręgów Wojskowych kierują całokształtem przedsięwzięć realizowanych na terenie okręgu, związanych z powoływaniem studentów i absolwentów na przeszkolenie wojskowe oraz uzupełnianiem jednostek wojskowych. Natomiast terenowe organy administracji wojskowej prowadzą ewidencję poborowych i żołnierzy rezerwy oraz dokonują analiz posiadanych zasobów osobowych. Ponadto Wojskowe Komendy

Uzupełnień posiadają kompetencje do powoływania studentów i absolwentów na przeszkolenie wojskowe.

Pion kadrowo-mobilizacyjny szczebla centralnego posiada kompetencje do decydowania o strukturze (wyrażonej specjalnościami wojskowymi) przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych, a także do określania założeń i planowana gromadzenia rezerw oficerskich. Szczebel okręgu wojskowego współpracuje w zakresie powoływania studentów i absolwentów szkół wyższych na przeszkolenie wojskowe w ścisłym powiązaniu z potrzebami terytorialnego gromadzenia rezerw oficerskich. Terenowe organy administracji wojskowej upoważnione i zobowiązane są do prognozowania i planowania gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych na administrowanym terenie. Pion kadrowo – mobilizacyjny dysponuje kompetencjami do planowania i koordynowania przeszkalania kursowego kadr rezerwy jest głównym decydentem w procesie gromadzenia zasobów kadr rezerwy (tworzenia rezerw podoficerskich, podwyższania kwalifikacji i przekwalifikowania). Okręg wojskowy planuje i nadzoruje przedsięwzięcia przeszkalania kursowego. Natomiast pozostałe szczeble dysponują kompetencjami i zadaniami w zakresie przedstawiania projektów planów przeszkalania kursowego, dodatkowo WKU powołuje żołnierzy rezerwy na odpowiednie kursy przeszkalania.

Analiza kompetencji i zadań jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych w kwestii tworzenia zasobów rezerw oficerskich skłania do następujących wniosków. Dokumenty normujące realizację procesu gromadzenia rezerw są bardzo nieczytelnie i z różnym stopniem szczegółowości (nieprecyzyjnie) określają kompetencje i zadania poszczególnych szczebli organizacyjnych systemu.

Brakuje logicznej konsekwencji wynikania określonych kompetencji w relacji pionowej między szczeblami organizacyjnymi oraz w relacji poziomej między jednostkami organizacyjnymi. Podobne kompetencje występują na różnych szczeblach pomimo tego, iż możliwość ich realizacji jest zdecydowanie odmienna, a niekiedy nie istnieje.

Zadania jednostek organizacyjnych nie zawsze uwzględniają potrzeby i możliwości określonego szczebla hierarchii systemu. Brakuje jednostki organizacyjnej sprawującej merytoryczny nadzór nad całością procesu posiadającej kompetencje do kierowania całością procesu przygotowania kadr rezerwy.

Na podstawie analizy kompetencji i zadań wyodrębniono i sprecyzowano skład oraz zadania podsystemu kierowania, a także podsystemów roboczych.

Podsystem kierowania obejmuje jednostki centralne i okręgowe, które wykonują jedynie funkcje kierowania i zarządzania polegające na oddziaływaniu na podsystemy robocze w taki sposób, aby system (organizacja) zmierzał do osiągnięcia założonych celów. Dla sprawowania wymienionych funkcji podsystem kierowania steruje procesem informacyjnym oraz realizuje takie przedsięwzięcia jak kierowanie podległymi jednostkami organizacyjnymi, planuje i steruje procesami tworzenia zasobów rezerw oficerskich i podoficerskich, podwyższania kwalifikacji, przekwalifikowania oraz wykorzystania kadr rezerwy w strukturach wojennych.

Kierowanie jednostkami organizacyjnymi podsystemu roboczego (WKU) realizowane jest przez szczebel nadrzędny, którym jest Wojewódzki Sztab Wojskowy zgodnie z zaleceniami jednostek szczebla okręgowego.

Gwałtowne zmiany zachodzące w środowisku funkcjonowania systemu powinny być zawsze sygnałem dla podsystemu kierowania, że niezbędna jest intensyfikacja procesów informacyjnych oraz aktywizacja procesów zarządzania i kierowania. Ocenia się, że w przypadku systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej tej zależności nie zaobserwowano.

Dodatkowo, w tym samym okresie uległy zmianie skład i struktura instytucji centralnych, w tym także tych odpowiedzialnych za przygotowanie zasobów kadr rezerwy. Na podstawie analizy funkcjonowania systemu przygotowania zasobów kadr rezerwy można wnioskować, że część zadań oraz bardzo wiele cennych doświadczeń zostało pominiętych lub uznanych za mało istotne w trakcie restrukturyzacji instytucji. Efektem takiego działania jest brak merytorycznego koordynatora (zarządcy) procesu przygotowania kadr rezerwy. Sytuacja ta ma także negatywny wpływ na działanie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, a w konsekwencji na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych.

Nie bez znaczenia dla zarządzania zasobami osobowymi jest fakt, że w tym okresie nastąpiła także swego rodzaju wymiana pokoleń, która doprowadziła do zmiany zasadniczego elementu potencjału systemu, którym jest kadra zawodowa.

Z przeprowadzonej analizy wynika szereg negatywnych wniosków mających wpływ na sprawne działanie systemu gromadzenia kadr rezerwy[146].

W ciągu ostatnich czterech lat prawie 70% kadry zmieniła stanowiska w jednostkach organizacyjnych systemu, w tym ponad 60% na stanowiskach szefów wydziałów (kierowników sekcji), a 40% na pozostałe stanowiskach. Bardzo ważnym elementem jest to, że zaledwie 30% kadry zawodowej posiada odpowiednie przygotowanie (ukończone kursy z zakresów mobilizacji, administracji rezerw, kadrowo-mobilizacyjnego bądź kadrowego), w tym 50% szefów (kierowników) i 40 % pozostałych żołnierzy zawodowych. Poziom przygotowania merytorycznego kadry zawodowej jest jednym z zasadniczych czynników mających wpływ na efektywność systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy.

Przygotowanie nowej kadry zawodowej w wyniku zmian w ustawie o służbie żołnierzy zawodowych (nowa pragmatyka kadrowa) zostało znacznie utrudnione. Dodatkowo zostało zlikwidowane Centrum Doskonalenia Kadr w Łodzi, które było jedynym ośrodkiem szkoleniowym kształcącym specjalistów w dziedzinie kadrowej i mobilizacyjnej. Nowo powstały ośrodek szkolenia w Poznaniu potrzebuje jeszcze kilku lat doświadczeń, aby mógł sprostać obecnym i przyszły oczekiwaniom w stosunku do „kadry mobilizacyjnej".

Kierowanie systemem tworzenia rezerw oficerskich, a w tym również osiąganiem określonej efektywności, jest utrudnione rozdziałem pionu uzupełnień i pionu kadrowo – mobilizacyjnego. Brakuje również jednostki organizacyjnej „spinającej" te dwa piony. W tej sytuacji konieczny jest nie tylko precyzyjny rozdział zadań pomiędzy pionami, ale przede wszystkim precyzyjne określenie priorytetów oraz obszarów współdziałania. Niezbędne staje się również przygotowanie szczegółowych wytycznych dla jednostek organizacyjnych wszystkich szczebli systemu oraz ich modyfikacja stosownie do zaistniałych warunków.

Specyfika struktury systemu wymusza na podsystemie kierowania konieczność poświęcenia większej uwagi na spełnianie funkcji kontrolnej oraz koordynacyjnej w stosunku do podsystemów roboczych oraz przeznaczenia większych nakładów na szkolenie żołnierzy zawodowych z podległych jednostek organizacyjnych.

---

[146] Analizie poddano wszystkich żołnierzy zawodowych pełniących służbie w jednostkach organizacyjnych systemu.

Nietrudno zauważyć, że planowanie gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej jest szczególnie trudnym procesem wymagającym precyzyjnych zadań i oczekiwań od systemu w stosunku do zgłoszonych potrzeb.

Należy zauważyć, że zakres planowania na kolejnych szczeblach systemu jest inny, szczeble podległe przygotowują propozycje planów, które po analizie potrzeb i możliwości w zakresie kadr rezerw przez szczebel nadrzędny powinny być niekiedy modyfikowane.

Według teorii organizacji i zarządzenia planowanie jest jednym z najistotniejszych etapów działania zorganizowanego. Pod pojęciem planowania, należy rozumieć „obmyślenie sposobu działania" lub inaczej planowanie jest to opracowanie celowych programów służących realizacji tego działania[147]. Według Ross A. Webber „Celem planowania nie jest wykazanie naszej precyzji w przewidywaniu przyszłości, lecz odkrycie tego, co musimy zrobić dzisiaj, żeby mieć przyszłość"[148]. Jeżeli działanie jest bardzo złożone i długotrwałe, tym proces planowania jest trudny, a planowanie jest bardziej potrzebne.

Należy pamiętać o tym, że plan traci z czasem na aktualności, ponieważ opiera się na prognozach przyszłości wynikających z pewnych przyjętych wcześniej ustaleń i istniejących w chwili planowania warunków. Warunki istniejące w chwili planowania ulegają zmianom, więc zmianom ulegać powinien nie tylko plan, ale także w przypadku znacznych zmian w otoczeniu systemu, założenia planowania i zadania dla poszczególnych szczebli organizacyjnych.

Jak z powyższego wynika, planowanie wymaga dysponowania określoną wiedzą o stanie obecnym i prognozie warunków funkcjonowania systemu. Ocenia się, że w procesie gromadzenia zasobów kadr rezerwy planowanie powinno opierać się na informacji dotyczącej stanu, struktury, rozmieszczenia i prognozie potrzeb mobilizacyjnych, stanu, struktury, rozmieszczenia absolwentów szkół wyższych, stanu zasobów kadr rezerwy (rezerw osobowych), stanu i możliwości szkolnictwa wojskowego oraz wielkości wydzielonych środków finansowych.

Zarząd Organizacji i Uzupełnień – P1 SG WP w trakcie planowania tworzenia rezerw oficerskich korzystał przede wszystkim z informacji zawartych w bilansie zasobów kadr rezerwy (rezerw oficerskich). Dokument ten sporządzany jest na

---

[147] Ross A Weber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990r., s. 231.
[148] Tamże, s. 233.

podstawie sprawozdań przedstawianych przez wszystkie WKU i obejmuje informacje o stanie, strukturze i rozmieszczeniu potrzeb mobilizacyjnych, stanie uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych oraz przedstawia cały stan zasobów kadr rezerwy.

W trakcie planowania procesów tworzenia rezerw podoficerskich, podwyższania kwalifikacji oraz przekwalifikowania, ZO i U – P1 podstawowe informacje czerpał z podległych jednostek, a także z bilansu zasobów kadr rezerwy. Bilans zasobów kadr rezerwy jest dokumentem podstawowym, od którego rozpoczyna się planowanie procesu gromadzenia rezerw oficerskich. Informacje zawarte w tym dokumencie są bardzo ważne gdyż przedstawiają aktualny stan zasobów, jakość uzupełnienia stanowisk kadrowych, a co istotne wskazują kierunki działania w zakresie zarządzania zasobami kadr rezerwy.

Zaobserwowano również brak dostatecznej współpracy w zakresie planowania terytorialnego gromadzenia rezerw oficerskich pomiędzy wydziałami Mobilizacyjno - Kadrowymi a Oddziałami Uzupełnień okręgów wojskowych. Ocenia się, że przyjęty sposób realizacji procesu tworzenia rezerw oficerskich był wynikiem przeświadczenia, że skoro przeszkala się kilkakrotnie więcej studentów i absolwentów szkół wyższych niż wynoszą faktyczne potrzeby mobilizacyjne to można odstąpić od szczegółowego terytorialnego planowania gromadzenia, bez szkody dla uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych.

Na podstawie analizy bilansu zasobów kadr rezerwy powinien być opracowany plan przeszkalania absolwentów szkół wyższych. W pierwszej kolejności powinno się szkolić absolwentów na potrzeby stanowisk, które są nieuzupełnione lub są uzupełnione niewłaściwą specjalnością wojskową. Miedzy bilansem zasobów, a planem przeszkalania absolwentów szkół wyższych powinna być ścisła korelacja, która zapewni dopływ kadr rezerwy, a tym samym poprawi stan uzupełnienia stanowisk kadrowych. Szkolenie absolwentów szkół wyższych odbywa się 11 specjalnościach wojskowych, w których występują znikome braki w uzupełnieniu, a uzupełnienie niewłaściwą specjalnością jest nieduże. Chcąc wykorzystać przeszkolonych absolwentów, musimy skierować ich na dalsze szkolenie w ramach przekwalifikowania. Przedłuża to proces uzupełnienia stanowisk kadrowych właściwą specjalnością i powoduje dodatkowe koszty, które są rezultatem braku

synchronizacji między szkoleniem absolwentów, a stanem uzupełnienia etatowych potrzeb mobilizacyjnych.

Planowanie przeszkolenia absolwentów szkół wyższych powinno uwzględniać najbardziej istotne potrzeby w uzupełnianiu jednostek wojskowych.

Z przeprowadzonej analizy i oceny procesu planowania i organizacji tworzenia zasobów rezerw oficerskich wynika szereg wniosków. Podczas planowania i rozdziału zadań niezbędne jest ścisłe współdziałanie pionu uzupełnień z pionem mobilizacyjno - kadrowym oraz z jednostkami nadzorującymi i merytorycznie odpowiedzialnymi za proces szkolenia wojskowego.

Efektywność systemu jest uzależniona od precyzji planowania i rozdziału zadań uwzględniających czynniki demograficzne w szczególności w stosunku do absolwentów szkół wyższych. Niezbędne w procesie planowania są informacje na temat przewidywanych rotacji oraz planowanych zmian wielkości potrzeb mobilizacyjnych, wynikających przede wszystkim ze zmian strukturalnych i dyslokacyjnych jednostek wojskowych.

Jednostki centralne powinny zostać zobowiązane do sprecyzowania danych do planu o informacje strategiczne odnoszące się do przewidywanych zmian strukturalno - etatowych i dyslokacyjnych sił zbrojnych, z uwzględnieniem przydzielonych limitów, a także do korygowania zadań pomiędzy okręgami. Na każdym szczeblu organizacji powinien istnieć swobodny, wzajemny dostęp do informacji zbieranych przez pion uzupełnień i pion mobilizacyjno – kadrowy.

Niezbędne jest systematyczne szkolenie kadry zawodowej zajmującej się problematyką gromadzenia zasobów rezerw oficerskich. Istnieje potrzeba opracowania szczegółowych wytycznych dla jednostek organizacyjnych do planowania i organizacji gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz prowadzenia planów gromadzenia kadr rezerwy.

Jednostki organizacyjne systemu powinny prowadzić szczegółowe analizy uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych, stanu i prognoz zasobów kadr rezerwy oraz stanu absolwentów szkół wyższych. Jednostki okręgowe powinny prowadzić badania nad zjawiskami demograficznymi w środowisku kadry rezerwy, a jednostki centralne – badania prognostyczne dotyczące wielkości i struktury absolwentów szkół wyższych oraz efektywności systemu.

W procesie przygotowania zasobów kadr rezerwy bierze udział szereg instytucji, które realizują ustalone dla nich zadania i przedsięwzięcia, niekiedy reprezentowane przez nie interesy są rozbieżne z celem systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, przez co efektywność systemu znacznie się obniża, dlatego też istnieje potrzeba stworzenia formy organizacyjnej zarządzającej (synchronizującej) działania instytucji partycypujących w procesie.

Ocenia się, że modyfikacja procesu planowania i organizacji tworzenia (gromadzenia) zasobów rezerw oficerskich o postulowane, we wnioskach przedsięwzięcia, przyczyni się do podniesienia efektywności gromadzenia, a w konsekwencji uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych.

W planowaniu procesów tworzenia rezerw podoficerskich, podwyższania kwalifikacji i przekwalifikowania udział biorą tylko jednostki organizacyjne pionu kadrowo – mobilizacyjnego. Od końca lat osiemdziesiątych do chwili obecnej planowanie odbywa się według tej samej reguły. Jest to planowanie oddolne polegające na przedstawianiu propozycji planu przez najniższą jednostkę organizacyjną pionu – Wojskową Komendę Uzupełnień. Kolejne szczeble z zasady analizują i scalają projekty planów. Na szczeblu centralnym jest wykonywany plan uwzględniający przydzielony limit finansowy oraz możliwości szkolenia.

Po opracowaniu planu następuje rozdział planowanych przedsięwzięć szkoleniowych na okręgi wojskowe oraz stawianie zadań ośrodkom szkolenia. Realizowany w ten sposób proces planowania umożliwia precyzyjny rozdział zadań do najniższej jednostki organizacyjnej systemu włącznie. Tym samym gromadzenie zasobów kadr rezerwy ma miejsce dokładnie tam gdzie wystąpiły określone potrzeby

### 3.6. Ogólna charakterystyka zasobów kadr rezerwy

Zasoby rezerw osobowych przeznaczone są przede wszystkim na uzupełnianie potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych. Struktura rezerw osobowych pozwala wyodrębnić 4 kategorie zasobów żołnierzy rezerw.

Pierwszą kategorią są zasoby rezerw osobowych wydzielonych na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych sił zbrojnych po zarządzeniu mobilizacji oraz zasoby wydzielone jako pierwszy stan zmienny jednostek zapasowych podsystemu uzupełniania wojsk w wyniku strat osobowych ponoszonych

w czasie wojny oraz powoływanych do służby okresowej, a także tych, którym nadano pracownicze przydziały mobilizacyjne.

Drugą kategorią są zasoby, odpowiadające kryteriom określonym dla grupy „rezerwy alarmowej", lecz ze względu na aktualne potrzeby mobilizacyjne sił zbrojnych nie wykorzystane na uzupełnienie jednostek wojskowych i przeznaczone w pierwszej kolejności do dokonywania w czasie pokoju okresowych rotacji na przydziałach mobilizacyjnych, zabezpieczenia nowych formowań i doraźne uzupełniania wojsk w wyniku poniesionych strat w czasie wojny.

Trzecią kategorią są zasoby rezerw osobowych wydzielonych do zabezpieczenia funkcjonowania państwa oraz zobowiązane do wykonywania w czasie mobilizacji i wojny świadczeń osobistych. Ostatnią kategorię stanowią zasoby nie podlegające obowiązkowi służby wojskowej.

Według instrukcji mobilizacyjnej Sił Zbrojnych RP zasoby żołnierzy rezerwy dzieli się na rezerwę czynną, rezerwę bierną oraz rezerwę nieefektywną. Strukturę rezerw osobowych prezentuje *załącznik 35*.

Rezerwę czynną stanowią żołnierze rezerwy najmłodsi wiekiem, najlepiej wyszkoleni i przeznaczeni na uzupełnienie etatowych potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych, ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych oraz potrzeb wojennych. W skład rezerwy czynnej wchodzi rezerwa alarmowa oraz rezerwa kwalifikowana. Rezerwa alarmowa obejmuje żołnierzy rezerwy posiadających przydziały mobilizacyjne do jednostek wojskowych, których górna granica wieku nie powinna przekraczać dla oficerów i podoficerów - 40 lat oraz szeregowych - 30 lat.

Rezerwa kwalifikowana obejmuje wszystkich żołnierzy rezerwy przeznaczonych do dokonywania w czasie pokoju okresowych rotacji na przydziałach mobilizacyjnych, których górna granica wieku wynosi dla oficerów - 40 lat oraz podoficerów i szeregowych - 35 lat.

Rezerwę bierną stanowią żołnierze rezerwy posiadający pełne kwalifikacje do pełnienia służby wojskowej w razie zarządzenia mobilizacji lub w czasie wojny, na wykorzystanie, których w strukturach organizacyjnych Sił Zbrojnych aktualnie brak jest zapotrzebowania

W skład rezerwy biernej wchodzą żołnierze rezerwy przewidziani do nadania przydziałów mobilizacyjnych w szczególnych określonych przypadkach, na uzupełnienie wojenne sił zbrojnych, w tym na dodatkowe formowania, do nadania przydziałów organizacyjno-mobilizacyjnych (na potrzeby jednostek zmilitaryzowanych i jednostek organizacyjnych OC), objęci reklamacją (w celu zabezpieczenia w czasie wojny potrzeb kadrowych administracji cywilnej podmiotów gospodarczych itp.), do nałożenia obowiązku świadczeń osobistych. Górna granica wieku żołnierzy rezerwy pozostających w rezerwie biernej wynosi dla oficerów 60 lat, podoficerów 50 lat, natomiast dla kobiet w korpusie oficerów 50 lat, a dla podoficerów 40 lat.

Rezerwa nieefektywna obejmuje pozostałych żołnierzy rezerwy, którzy ze względu na wiek, stan zdrowia, brak wyszkolenia lub z innych przyczyn nie zostali zakwalifikowani do jednej z wyżej wymienionych grup rezerw osobowych. Żołnierze ci mogą zostać wykorzystani po stosownym przeszkoleniu na uzupełnienie wojenne.

Ogólny stan zasobów rezerw oficerów i podoficerów zgromadzony przez terenowe organa administracji wojskowej w latach 2002 – 2007 przedstawia *załącznik 36*. Wynika z niego, że stan zasobów w badanym okresie zmniejszył się o około 90 tysięcy kadry rezerwy.

Bardzo istotnym faktem jest zmniejszenie zasobów rezerwy czynnej stanowiącej najbardziej wartościową kategorię rezerw, której zasoby zmniejszyły się około 50 tysięcy żołnierzy rezerwy. W stosunku do rezerwy biernej stan zasobów zmniejszył się około 45 tysięcy, natomiast nastąpiło niewielkie zwiększenie zasobów rezerwy nieefektywnej.

Rezerwa alarmowa wchodzi w skład rezerwy czynnej przeznaczona jest na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych i stanowi ona około 20% zasobów, w badanym okresie nastąpiło zmniejszenie liczby zasobów o około 25 tysięcy, co stanowi 4% ogólnego stanu zasobów Sił Zbrojnych. Stan zasobów rezerw osobowych Sił Zbrojnych z podziałem na okręgi wojskowe prezentuje *załącznik 37*.

Wynika z niego, że na potrzeby mobilizacyjne w 2007 roku, jako rezerwa alarmowa, dla wszystkich jednostek wojskowych wchodzących w skład SZ

wydzielono 79 170 żołnierzy rezerwy tj. 10,9 % całości zasobów. Natomiast w zasobach rezerwy czynnej przeznaczonej dla Sił Zbrojnych do wykorzystania w czasie „W", szczególnie na uzupełnienie wojsk po poniesionych stratach, pozostaje 73 160 (rezerwa kwalifikowana) żołnierzy rezerwy, tj. 48 % zasobów rezerwy czynnej. Ponadto na potrzeby zabezpieczenia funkcjonowania państwa oraz do pełnienia służby wojskowej w razie zarządzenia mobilizacji lub w czasie wojny przeznaczono 535 780 żołnierzy rezerwy (rezerwa bierna), co stanowi 73,9% zasobów ogólnych.

W zasobach nieefektywnych znajduje się 36 030 żołnierzy rezerwy, tj. 4,9 % całości zasobów Sił Zbrojnych. Należy podkreślić, że zasoby osobowe żołnierzy rezerwy rozmieszczone są nierównomiernie, w stosunku do zadań uzupełnieniowych.

Największe zasoby kadry rezerwy znajdują się przy dużych aglomeracjach miejskich na terenie administrowanym przez Wojewódzkie Sztaby Wojskowe w Warszawie (86 595), Katowicach (78 455), Poznaniu (62 435), Krakowie (45 685) Wrocławiu (48 305) oraz Łodzi (41 145), co przedstawia *załącznik 38*.

Najwyższy wskaźnik wykorzystania zasobów efektywnych występuje w takich Wojewódzkich Sztabach Wojskowych jak Olsztyn (16,9%), Szczecin (16,2%) Gdańsk (14%), Lublin (12,8%) oraz Zielona Góra (12%). Wielkość i wykorzystanie zasobów rezerw osobowych w poszczególnych WSzW jest zróżnicowana.

Wynika to przede wszystkim z wielkości administrowanego obszaru i jego stanu demograficznego ludności oraz potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych dyslokowanych w danym rejonie. W efekcie tego w WSzW Warszawa, który administruje na obszarze 35,6 tys. $km^2$ i na terenie, którego zamieszkuje ok. 8,5 % ogółu ludności Polski tj. ponad 5 mln obywateli, posiada w rezerwie czynnej ponad 17 tysięcy żołnierzy rezerwy, natomiast WSzW Białystok z obszarem 20,2 tys. $km^2$ i ludnością ok. 1,2 mln obywateli posiada w rezerwie czynnej ponad 4 tysiące żołnierzy.

Natomiast największe potrzeby mobilizacyjne, związane z dyslokacją jednostek wojskowych, występują wzdłuż granicy zachodniej państwa w garnizonach Żary, Żagań, Międzyrzecz, Bolesławiec, Głogów, wzdłuż granicy morskiej państwa w garnizonach Szczecin, Gdańsk, Trzebiatów. Duże potrzeby mobilizacyjne

występują również wzdłuż granicy północno – wschodniej państwa w garnizonach Giżycko, Braniewo, wzdłuż granicy wschodniej państwa w garnizonach Zamość, Jarosław, Rzeszów, wzdłuż granicy południowej państwa w garnizonach Opole, Brzeg oraz w centralnej części kraju w garnizonach Bydgoszcz, Warszawa, Toruń, Tomaszów Mazowiecki. Posiadane zasoby kadry rezerwy na administrowanym terenie przez Okręgi Wojskowe tylko w niektórych przypadkach pozwalają na pełne uzupełnienie jednostek wojskowych właściwą specjalnością wojskową.

Nagromadzone rezerwy osobowe oficerów rezerwy w głównej mierze składają się z zasobów absolwentów szkół wyższych przeszkolonych jaszcze w SOR i SPR przed rokiem 2004 oraz studentów i absolwentów przeszkolonych po 1 stycznia 2004r., jak również żołnierzy rezerwy po odbyciu stosownego przeszkolenia na kursach doskonalenia, przekwalifikowania i podoficerskich.

Analiza zasobów kadry rezerwy wskazuje na postępujące „starzenie" się zasobów. Brak jest obecnie skutecznego systemu pozyskiwania kadr szczególnie w stopniach oficerskich w stosunku do tempa zmian strukturalnych zachodzących w jednostkach na administrowanym terenie. System szkolenia studentów i absolwentów oparty dotychczas na zasadzie dobrowolności oraz mała efektywność cyklu planistycznego nie zapewniały zrównoważenia potrzeb z możliwościami ich uzupełnienia.

Polepszenie w niektórych przypadkach jakości uzupełnienia stanowisk kadry rezerwy było spowodowane przesunięciem od 1 stycznia 2006 roku wymagań w zakresie dopuszczalnego górnego wieku żołnierzy rezerwy. Była to jednak sytuacja jednorazowa, a nie rozwiązanie systemowe, które pozwoliłoby na odwrócenie niekorzystnej sytuacji starzenia się zasobów rezerw kadrowych.

Stad też posiadane zasoby kadry rezerwy na administrowanym terenie przez Okręgi Wojskowe tylko w niektórych przypadkach pozwalają na pełne uzupełnienie jednostek wojskowych właściwą specjalnością wojskową. Z uwagi na bardzo znikomy procent dopływu kadr rezerwy szkolonej w nowym systemie, długotrwałość procesu szkolenia w szczególności na stanowiska oficerskie oraz konieczność rotacji na przydziałach, proces starzenia się zasobów postępuje nadal.

Bardzo istotną rzeczą jest znajomość języków obcych przez żołnierzy rezerwy, co w konsekwencji jest wymagane na stanowiskach w dowództwach

sojuszniczych lub w trakcje trwania misji pokojowej przez żołnierza rezerwy powołanego w ramach służby okresowej.

Znajomość języków obcych, w tym szczególnie języka angielskiego, przez oficerów rezerwy oparta jest głównie na wiedzy zdobytej w czasie studiów i charakteryzuje się najczęściej, nie udokumentowanym, podstawowym stopniem jego znajomości. Tylko w pojedynczych przypadkach znajomość ta jest wyższa, poparta ukończeniem odpowiednich kursów językowych (świadectwami) lub potwierdzona jest posiadaniem certyfikatów językowych, np. British Council. Brak doskonalenia znajomości języka po ukończeniu szkoły oraz upływający czas powodują, że wiele wpisów w ewidencji wojskowej dotyczących stopnia znajomości języka staje się mało wiarygodne. Nie istnieje też system powiadamiania o uzyskanych kwalifikacjach językowych lub ich podwyższeniu przez żołnierza rezerwy. Zapisy ewidencyjne w tym o uzyskanych kwalifikacjach uzupełnia się standartowo w czasie roboczych kontaktów żołnierzy rezerwy z Wojskowymi Komendami Uzupełnień.

Ze względu na wskazane powyżej powody, deklarowana ustnie znajomość języka obcego ma małą praktyczną wartość przy wyszukiwaniu oraz typowaniu odpowiedniego kandydata do nadania przydziału mobilizacyjnego. W związku z tym w TOAW stosuje się inne metody poszukiwań, np. wśród absolwentów filologii lub nauczycieli (lektorów) języków obcych. Działalność ta jest ułatwiona w większych miastach lub ośrodkach akademickich. Obecnie jednak po „otwarciu granic" Unii Europejskiej i znacznych ruchach migracyjnych przede wszystkim do krajów angielskojęzycznych, przede wszystkim wśród osób znających języki obce istnieje częsta konieczność ponadplanowej rotacji na przydziałach mobilizacyjnych na stanowiskach, gdzie wymagana jest znajomość języka obcego.

Liczba podoficerów rezerwy ze znajomością języka obcego jest jeszcze mniejsza, podstawowym stopniem znajomości legitymuje się wyłącznie część z nich najczęściej posiadająca wykształcenie średnie.

Podsumowując powyższe zestawienia i analizy przedstawiające charakterystykę zasobów kadr rezerwy można wyciągnąć wniosek, że posiadamy niezbędną ilość zasobów kadr rezerwy na potrzeby mobilizacyjne. Nie mniej jednak pod względem jakościowym są to zasoby mało przydatne na określone stanowiska

w jednostkach wojskowych. Wynika to z racji posiadanego wieku żołnierza, jego przygotowania do pełnienia służby i oczekiwań, jakie powinny być spełnione, aby żołnierz rezerwy mógł mieć nadany przydział mobilizacyjny.

### 3.7. Potrzeby mobilizacyjne i stan uzupełnienia w zakresie kadry rezerwy

Według T. Kocowskiego „potrzeba jest pojęciem oznaczającym relację trójstronną, zachodzącą między pewnym systemem (podmiotem), celem tego systemu i warunkiem realizacji tego celu. Inaczej mówiąc, zawsze coś potrzebne jest komuś po coś. Potrzebę można określić dopiero wtedy, gdy zidentyfikujemy wszystkie trzy elementy relacji: podmiot, cel i warunek celu"[149].

Odnosząc tę tezę do badanego systemu można przyjąć, iż podmiotem potrzeby jest system gromadzenia zasobów kadr rezerwy realizujący określony cel (cele), dla którego, warunkiem jest zaspokojenie tej właśnie potrzeby.

Celem działania systemu jest uzupełnienie stanowisk oficerskich i podoficerskich (zaspokojenie potrzeb mobilizacyjnych) sił zbrojnych, natomiast warunkiem realizacji celu jest przygotowanie, posiadanie lub możliwość przygotowania odpowiedniej liczby oficerów (podchorążych) i podoficerów rezerwy spełniających określone kryteria. W związku z tym przedmiotem potrzeby jest oficer (podchorąży) i podoficer rezerwy, którego posiadanie i udostępnienie stanowi warunek realizacji danego celu.

Z powyższych rozważań wynika, że pojęciem zasadniczym i pierwotnym dla przeprowadzenia diagnozy systemu gromadzenia kadr rezerwy jest potrzeba uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich w strukturach wojennych sił zbrojnych, a w szczególności uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych w zakresie stanowisk kadrowych.

Koniecznym staje się, zatem zdefiniowanie potrzeb mobilizacyjnych w zakresie kadry rezerwy sił zbrojnych. Przyjęto, że jest to brakująca w stosunku do należności, określonych etatem czasu wojennego liczba żołnierzy rezerwy niezbędnych do uzupełnienia jednostki wojskowej w czasie jej mobilizacyjnego rozwijania.

Dla potrzeb niniejszej pracy należy sprecyzować przytoczoną definicję do następującej postaci, iż potrzeby mobilizacyjne w zakresie oficerów i podoficerów jest to brakująca w stosunku do określonej etatem czasu wojennego liczba oficerów

---

[149] T. Kocowski, Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa, PAN 1982, op. cit.. s. 58.

i podoficerów rezerwy do uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich w czasie mobilizacyjnego rozwijania. Według określeń instrukcyjnych potrzeby mobilizacyjne w zakresie stanu osobowego oraz środków transportowych i maszyn dzielą się na potrzeby etatowe i ponadetatowe[150].

Etatowe potrzeby mobilizacyjne w zakresie żołnierzy – to ich brakująca liczba stanowiąca w jednostkach wojskowych istniejących w czasie pokoju – różnicę między etatem czasu wojennego, a pokojowego z uwzględnieniem wydzielanych i otrzymywanych zalążków. Natomiast w jednostkach nowo formowanych – różnicę między etatem czasu wojennego, a liczbą żołnierzy otrzymywanych na zalążki.

Ponadetatowe potrzeby mobilizacyjne w zakresie stanów osobowych – to określona liczba żołnierzy niezbędnych do zapewnienia pełnego i właściwego ukompletowania jednostek wojskowych. Są to: grupa zabezpieczenia ukompletowania (GZU) i nakładka.

Grupa zabezpieczenia ukompletowania (GZU) to ustalona przez dowódców jednostek wojskowych w uzgodnieniu z wojskowymi komendantami uzupełnień, i powoływana na odrębne wezwanie liczba żołnierzy rezerwy (osób), utrzymywanych na przydziałach mobilizacyjnych ponad etatowe potrzeby mobilizacyjne jednostek wojskowych, celem zapewnienia pełnej obsady stanowisk etatu czasu „W" w przypadku nieprzybycia z różnych względów lub niemożliwości wykorzystania zgodnie z przeznaczeniem niektórych żołnierzy rezerwy (osób) będących na przydziałach mobilizacyjnych.

W ramach planowania żołnierzy rezerwy do GZU należy przewidzieć dublerów na pojedyncze stanowiska (funkcje), szczególnie ważne z punktu widzenia zdolności bojowej jednostki (pododdziału). Ogólna liczba żołnierzy rezerwy wyznaczonych do GZU nie powinna przekraczać 20% etatowych potrzeb mobilizacyjnych, na zabezpieczenie ukompletowania załóg statków powietrznych i naziemnej obsługi lotniczej oraz statków morskich może wynosić do 30%. Natomiast na zabezpieczenie ukompletowania WSzW i WKU oraz stanowisk przewidzianych dla oficerów w korpusie medycznym może wynosić do 50%.

Nakładka to wyszkoleni żołnierze rezerwy wydzieleni przez wojskowych komendantów uzupełnień na dodatkowe zapotrzebowanie dowódców jednostek

---

[150] Instrukcja mobilizacyjna SZ RP, sygn. Szt. Gen. WP Nr 1583/2005, Warszawa 2005r., s. 81.

wojskowych i utrzymywani w gotowości do powołania do czynnej służby wojskowej. Przewidziani są oni na stanowiska żołnierzy niezawodowych czasowo nie obsadzone w jednostkach wojskowych w okresie przejściowym między zwolnieniem żołnierzy po odbyciu zasadniczej służby wojskowej, a wyznaczeniem na ich miejsce wyszkolonych żołnierzy z kolejnego wcielenia oraz dla zastąpienia w razie mobilizacji, w okresie szkolenia podstawowego nie w pełni wyszkolonych żołnierzy młodego rocznika wyszkolonymi żołnierzami rezerwy. Żołnierze rezerwy w ramach nakładki są planowani na uzupełnienie stanowisk żołnierzy etatu czasu „P" czasowo nie obsadzone (vacaty) oraz na stanowiska żołnierzy, którzy będąc na ewidencji jednostki wojskowej jednocześnie pełnią służbę poza granicami kraju. Powołanie „nakładki" następuje przez WKU na wniosek dowódców jednostek wojskowych.

Zalążki to żołnierze służby czynnej, wydzieleni z istniejących w czasie pokoju jednostek wojskowych i innych jednostek organizacyjnych funkcjonujących w strukturze Sił Zbrojnych i poza wojskiem, w celu obsadzenia na czas mobilizacji i wojny podstawowych stanowisk dowódczo – sztabowych, specjalistycznych i innych ważnych z punktu widzenia gotowości bojowej, głównie w nowo formowanych, ale również innych jednostkach wojskowych.

Obecnie trwają prace koncepcyjne w Sztabie Generalnym nad zmianą naliczania etatowych potrzeb mobilizacyjnych oraz zniesieniem nakładki. W badanym okresie czasu powyższa instrukcja mobilizacyjna była modyfikowana 4 - krotnie. Prace w tym zakresie skierowane są nad powrotem do poprzedniej definicji dotyczącej naliczania etatowych potrzeb mobilizacyjnych. Według tej definicji etatowe potrzeby mobilizacyjne w zakresie żołnierzy rezerwy definiowane są jako brakująca liczba stanowiąca w jednostkach wojskowych istniejących w czasie pokoju – różnicę między etatem czasu wojennego, a ewidencyjnego z uwzględnieniem wydzielanych i otrzymywanych zalążków. Natomiast w jednostkach nowo formowanych – różnicę między etatem czasu wojennego, a liczbą żołnierzy otrzymywanych na zalążki. Planuje się również zniesienie pojęcia „nakładki", ponieważ żołnierze rezerwy przewidziani do tej grupy byli w gotowości do nadania przydziału mobilizacyjnego, co oznacza, że znajdowali się jedynie w kartotece WKU (bez przydziału mobilizacyjnego), można powiedzieć, że była to rezerwa „wirtualna". Poza tym

sprawdzenie właściwego naliczania potrzeb mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych nastręczało dużo problemów.

Podsumowując możemy stwierdzić, że w zakresie ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych dowódca jednostki mobilizującej ma swobodę w określeniu struktury potrzeb i ich ostatecznej wielkości. Z tego też względu zaniechano szczegółowej analizy ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych, ponieważ oceniono, na podstawie przeprowadzonych badań wstępnych, że uzyskane wyniki mogą zniekształcać obraz stanu faktycznego potrzeb.

Z przeprowadzonej analizy i oceny pojęć, definicji, oraz występujących w nich zależności można wyciągnąć wniosek, że wielkość, struktura i rozmieszczenie potrzeb mobilizacyjnych uzależnione są od wielu czynników, które mogą być zmienne. Do nich zaliczamy liczbę, rodzaje i dyslokację jednostek wojskowych, ukompletowanie jednostek wojskowych w czasie pokoju, stan i strukturę kadry zawodowej oraz koncepcję wykorzystania kadry zawodowej do obsadzenia stanowisk oficerskich i podoficerskich etatu czasu wojennego.

Jednocześnie, jak już wcześniej stwierdzono, przedmiotem potrzeby jest oficer i podoficer rezerwy spełniający kryteria wyrażone parametrami określonymi dla każdego stanowiska występującego w etacie jednostki wojskowej. Parametrami tymi są nazwa stanowiska, stopień etatowy, specjalność wojskowa (podwójna specjalność wojskowa) oraz wykształcenie wojskowe.

Wymienione zmienne oraz parametry są przyczynami ogromnej różnorodności potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Świadczy o tym fakt, że w korpusie oficerów i podoficerów występuje obecnie 755 specjalności wojskowych, co stanowi ponad 70% wszystkich specjalności wojskowych, których jest 1075. Należy jeszcze nadmienić, że występują stanowiska w etatach jednostek posiadające dwie odrębne specjalności wojskowe. Potrzeby mobilizacyjne w zakresie kadry rezerwy obejmują wiele stanowisk dowódczych, sztabowych, logistycznych i innych od stanowiska szczebla obsługi, drużyny, grupy poprzez stanowiska szczebla plutonu, kompanii, batalionu włącznie.

Zasadnicze specjalności wojskowe występujące w zasobach rezerw osobowych są to podstawowe specjalności, w których szkoli się kadrę rezerwy w WSO oraz Centrach i Szkołach Podoficerskich Wojsk Lądowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że szkolenie kadry rezerwy w ramach kursowego przeszkolenia na potrzeby mobilizacyjne odbywa się tylko w 48 specjalnościach wojskowych. Natomiast potrzeby szkoleniowe są o wiele wyższe i kształtują się one w granicach 1350. Jest to konieczność, która wynika z potrzeb szkolenia w podwójnych specjalnościach wojskowych, które występują w etatach jednostek wojskowych.

Rozpiętość występowania potrzeb mobilizacyjnych w stopniach etatowych stanowisk sięga od stopnia etatowego kaprala do podpułkownika. Dla stanowisk podoficerskich wymagane jest wykształcenie na poziomie średnim, natomiast dla stanowisk oficerskich wymagane jest wykształcenie wyższe. Do tego należy dodać, iż potrzeby mobilizacyjne występują na obszarze całego kraju, są nierównomiernie rozmieszczone i ulegają ciągłym, niekiedy zaskakującym (dynamicznym) zmianom. Dlatego też zbadanie etatowych potrzeb mobilizacyjnych wymaga głębokiej ich analizy, która powinna obejmować takie przedsięwzięcia, jak:

— dekompozycja, segregacja i agregacja potrzeb ze względu na cechy i właściwości istotne w procesie gromadzenia zasobów kadr rezerwy;
— analiza potrzeb pod względem ilościowym, jakościowym i rozmieszczenia terytorialnego;
— analiza zmienności potrzeb.

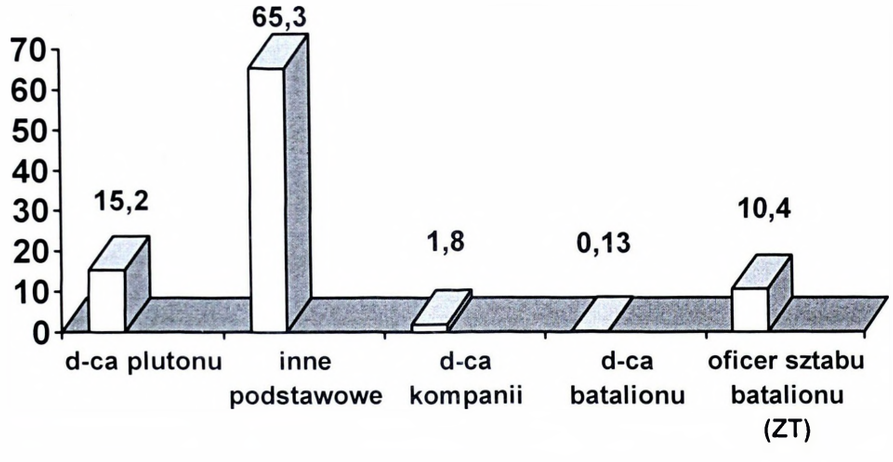
W tym celu badaniom poddano kompletne bilanse potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych z lat 2002-2006. W analizowanym okresie wielkość potrzeb ulegała ciągłym, chociaż nie zawsze znacznym zmianom, co przedstawia *załącznik 39*.

Po okresie systematycznego spadku, od roku 2002 do 2006, ich wielkość dla Wojsk Lądowych ustaliła się w przedziale 40-42 tysiące (wynika ona z reorganizacji i restrukturyzacji jednostek wojskowych jednostki, które nie zdołano właściwie uzupełnić zostały zlikwidowane). Wynika to z braku zasobów rezerw na uzupełnienie tych jednostek (szpitale rezerwowe) Zmianie uległa także struktura kadrowa potrzeb mobilizacyjnych, która jest konsekwencją włączenia stanowisk chorążych rezerwy do korpusu podoficerskiego. O ile w 1998r., potrzeby oficerów stanowiły ponad 54% ogółu potrzeb kadrowych, to w roku 2006 zmniejszyły się do 28%. W tym samym okresie potrzeby w korpusie podoficerów zwiększyły

się o prawie 30%. Stan uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich występujących w ramach potrzeb mobilizacyjnych SZ prezentuje *załącznik 40*.

Niezmiernie ważna, z punktu widzenia procesu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, jest analiza potrzeb mobilizacyjnych pod względem stanowisk etatowych, ponieważ na jej podstawie można prognozować zakres zadań dla systemu. W pragmatyce kadrowej stanowiska etatowe potrzeb mobilizacyjnych dzieli się na tzw. „podstawowe" i „wyższe".

Do „podstawowych" zalicza się między innymi stanowiska dowódcy plutonu, obsługi, grupy, szefa pododdziału, technika oraz wszystkie inne o stopniu etatowym od kaprala do porucznika (stanowiska podoficerskie i część stanowisk oficerskich). Około 80% potrzeb mobilizacyjnych reprezentowanych jest przez tę grupę stanowisk, z tym, że ponad 15% potrzeb stanowią stanowiska dowódcy plutonu (równorzędne).




Rys. 2 Struktura stanowisk etatowych potrzeb mobilizacyjnych (2007r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansu z 2007 roku

Natomiast tzw. „wyższe" obejmują stanowiska dowódcze i sztabowe od stanowiska dowódcy kompanii (równorzędnego) wzwyż i od stopnia etatowego kapitana do podpułkownika. Jest to specyficzna grupa stanowisk, przede wszystkim ze względu na funkcję, jaką spełniają w strukturze sił zbrojnych. Jej wielkość przekracza 10% ogółu potrzeb mobilizacyjnych.

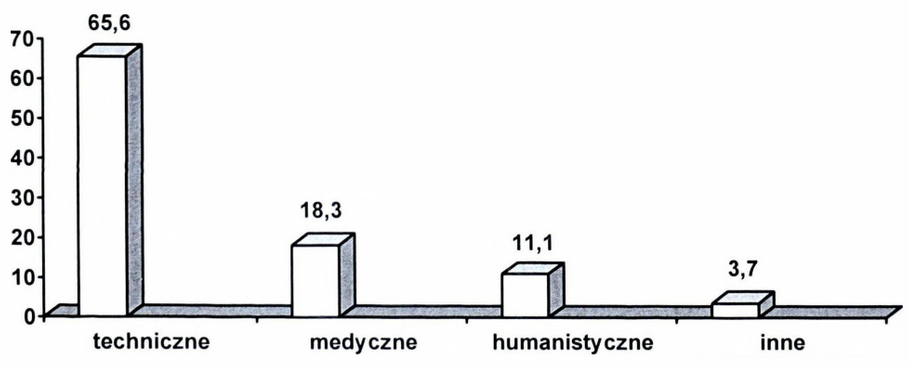
Potrzeby mobilizacyjne występujące w ramach głównych stanowisk oficerskich przedstawia *załącznik 33*. Analiza tego załącznika skłania do wniosku, że struktura liczbowa potrzeb w korpusach osobowych jest w większości przypadków odzwierciedleniem potrzeb ogólnych. Do wyjątków zaliczyć należy korpus logistyki oraz inżynieryjno – saperski, w którym występują stosunkowo duże potrzeby

w podgrupie stanowisk dowódców plutonów, kompanii oraz oficerów sztabu batalionu. W 2002 roku nastąpił wzrost potrzeb mobilizacyjnych w wyniku restrukturyzacji sił zbrojnych. Wówczas wydzielono nową podgrupę stanowisk – oficer sztabu, szef służby związku taktycznego. Znaczna część stanowisk tej grupy to stanowiska o stopniu etatowym „podpułkownik" i wymaganych wyższych (akademickich) kwalifikacjach wojskowych.

Interesujących spostrzeżeń dostarczają wyniki analizy stanowisk potrzeb mobilizacyjnych i związanych z nimi kwalifikacji pod kątem ich zbieżności z kwalifikacjami uzyskiwanymi poza wojskiem. Zwraca uwagę fakt, że w przypadku około 27% stanowisk oficerskich i 15% stanowisk podoficerskich występuje wyraźna zbieżność kwalifikacji wojskowych i cywilnych, co przedstawia *załącznik 41*. Dotyczy to przede wszystkim stanowisk z korpusu medycznego, sprawiedliwości i obsługi prawnej, weterynarii, informatyki i administracji. Zbieżność kwalifikacji dotyczy w przeważającej większości stanowisk klasyfikowanych jako logistyczne.

Przeprowadzono również analizę stanowisk etatowych potrzeb mobilizacyjnych pod względem wymagań kwalifikacyjnych, co przedstawia (rys. 3).

Ocenia się, że ponad 60% spośród nich związanych jest z eksploatacją, naprawą i obsługą sprzętu są to stanowiska techników bądź dowódców pododdziałów technicznych lub inne stanowiska do objęcia, których wskazane byłoby przygotowanie techniczne dotyczy to w znacznej mierze stanowisk dowódczych klasyfikowanych wcześniej jako operacyjne. Prawie 20% stanowisk wymaga przygotowania medycznego, około 10% humanistycznego.




Rys. 3 Struktura wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska w ramach etatowych potrzeb mobilizacyjnych (2007r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansu z 2007 roku

W kolejnym etapie analizy wyselekcjonowano specjalności wojskowe, które były reprezentowane przez określoną liczbę potrzeb mobilizacyjnych. Przyjęto kryterium ilościowe, na podstawie, którego posegregowano specjalności w trzech grupach. Zaproponowane kryterium ilościowe wynika z czasu pozostawania oficera (podchorążego) i podoficera rezerwy na przydziale mobilizacyjnym średnio przyjmuje się okres 10 – 15 lat, przeszkolenie wojskowe absolwentów wyższych uczelni cywilnych odbywa się w grupach (plutonach) 20 – 25 osobowych. W związku z powyższym I grupa obejmie te specjalności wojskowe, w których powinno się przeszkolić rocznie więcej niż dwa plutony żołnierzy rezerwy, II grupa 1-2 plutony, III grupa 1 pluton, co 1-2 lata.

Na podstawie wielkości etatowych potrzeb mobilizacyjnych występujących w latach 2005 – 2007 wyszczególniono określone specjalności wojskowe, które posegregowano na grupy, zestawiono je w tabelach, które zawierają oddzielnie posegregowane specjalności według etatowych potrzeb mobilizacyjnych w korpusie oficerów i podoficerów, co przedstawia *załącznik 42*. Wydaje się, że tak przygotowane zestawienia w znacznym stopniu ułatwiają analizę potrzeb, obrazują tendencje w nich zachodzące, służą do określania i prognozowania wielkości zadań dla systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz będą przydatne do oceny funkcjonowania systemu.

Z zestawień wynika, że dla zaspokojenia potrzeb w korpusie oficerskim systematycznie powinno przeszkalać się żołnierzy rezerwy w około 30 specjalnościach wojskowych, natomiast w korpusie podoficerskim w około 60. Nie mniej jednak w etatach jednostek wojskowych występują stanowiska o podwójnych specjalnościach wojskowych, co znacznie zwiększa potrzeby w zakresie szkolenia kadry rezerwy. Charakterystyczne jest to, że mimo występowania ogółu potrzeb mobilizacyjnych w 1 075 specjalnościach, ogromna ich większość (ponad 80%) występuje w prawie 100 specjalnościach (w korpusie podoficerskim około 70% potrzeb w 65 specjalnościach). Jednocześnie szczegółowa analiza potrzeb w poszczególnych specjalnościach zwraca uwagę na dynamikę zmian potrzeb mobilizacyjnych. W zależności od zmian strukturalnych sił zbrojnych uległa zmianie struktura potrzeb mobilizacyjnych w specjalnościach wojskowych.

Zmiany ilościowe potrzeb mobilizacyjnych zaobserwowane w badanym okresie wynikają ze zmian strukturalnych dokonywanych na przełomie lat 2006/2007, w szczególności funkcjonowania podwójnych etatów jednostek wojskowych (stary etat jeszcze obowiązywał, a już składano nowe zapotrzebowanie na kadrę rezerwy na wprowadzany nowy etat). Wynikiem takich działań potrzeby w latach 2005 i 2006 były prawie takie same, w rzeczywistości powinny być mniejsze, co pokazuje następny rok. Bardzo istotną sprawą dla potrzeb mobilizacyjnych był również sposób naliczania tych potrzeb, w szczególności sposób naliczania nakładki dla kadry rezerwy. Zmiany strukturalne powinny spowodować wzrost (tworzenie jednostek nowo formowanych), spadek (likwidacja jednostek wojskowych) bądź utrzymywać się na określonym poziomie w przypadku niewielkich zmian.

Dynamika zmian potrzeb obserwowana z poziomu specjalności wojskowych, wynosiła niekiedy od 15% do 20% ogólnej wielkości potrzeb mobilizacyjnych nawet wówczas, gdy ogólna liczba potrzeb w tym samym czasie nie uległa zmianie. Ocenia się, że około połowa zmian spowodowana była wzrostem potrzeb, co jednocześnie implikuje potrzebę uwzględnienia jej podczas planowania gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Jednakże rzeczywisty obraz dynamiki zmian potrzeb mobilizacyjnych można dostrzec dopiero wtedy, gdy rozpatruje się je z uwzględnieniem ich terytorialnego rozmieszczenia.

Rozmieszczenie etatowych potrzeb mobilizacyjnych charakteryzuje się dużą dysproporcją i rozpiętością, która jest w znacznej mierze pochodną dyslokacji jednostek wojskowych.

Zaprezentowane wyniki analizy etatowych potrzeb mobilizacyjnych świadczą o ich dużej różnorodności, nierównomiernym rozmieszczeniu i niekiedy znacznej dynamice zmian. Oznacza to, że osiągnięcie celu przez system gromadzenia zasobów kadr rezerwy może nastąpić wówczas, gdy na bieżąco prowadzona będzie obserwacja potrzeb, a w procesie planowania uwzględnione zostaną możliwie wszystkie czynniki wpływające na zmianę ich stanu.

Kadra rezerwy spełnia istotną rolę w utrzymaniu gotowości bojowej i mobilizacyjnej, głównie w jednostkach nowo formowanych. W strukturze wojennej Sił Zbrojnych stanowi ona około 20 - 25% obsady etatowej stanowisk oficerskich

i podoficerskich, natomiast w jednostkach wojskowych nowo formowanych wskaźnik ten sięga do 85 % .

Zmieniająca się specyfika jednostek wojskowych, w szczególności tworzenie stanowisk i specjalności wojskowych w nowych etatach do tej pory niewystępujących lub występujących w ograniczonym wymiarze, skutkuje brakiem możliwości ich uzupełnienia z posiadanych zasobów rezerw osobowych. Inicjowane działania przez Dowództwo Wojsk Lądowych w zakresie uzupełnienia eksterytorialnego pomiędzy okręgami wojskowymi w większości przypadków odnoszą ograniczone rezultaty z uwagi na brak kadr w określonych specjalnościach w zasobach Sił Zbrojnych.

Zmiany organizacyjno – etatowe jednostek wojskowych powodują w poszczególnych terenowych organach administracji wojskowej braki lub nadwyżki gromadzonych zasobów, co w konsekwencji wymusza potrzebę uzupełnienia eksterytorialnego. Na uzupełnienie eksterytorialne duży wpływ ma niekorzystna dyslokacja części nowo powstałych jednostek wojskowych w stosunku do wcześniej nagromadzonych zasobów rezerw osobowych.

Niska efektywność podsystemu gromadzenia rezerw osobowych spowodowana jest dynamicznymi zmianami organizacyjno – etatowymi i dyslokacyjnymi oraz zmianą systemów uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Ze względu na wydłużone czasy zakończenia mobilizacyjnego rozwinięcia otrzymywane uzupełnienie eksterytorialne nie stanowi zagrożenia dla terminowej realizacji zadań mobilizacyjnych.

Pogłębiające się trudności w utrzymaniu odpowiedniego do zapotrzebowania poziomu zasobów, w zauważalny sposób wpływają na jakość uzupełnienia jednostek wojskowych. Bardzo poważny problem stanowi uzupełnienie stanowisk w korpusie lotniczym, medycznym oraz innych wysoko specjalistycznych korpusach i specjalnościach, np. kapelani. Powodem tego stanu rzeczy jest znaczne ograniczenie szkolenia specjalistów. Najistotniejszym utrudnieniem w zapewnieniu wysokiej jakości uzupełnienia jednostek wojskowych według nowych potrzeb etatowych są często występujące w nich podwójne specjalności wojskowe, których szkolenie jest ograniczone.

W związku z powyższym przygotowanie rezerw, zgodnie z etatowymi potrzebami i wymogami stanowisk (nowymi etatami istniejących jednostek

wojskowych czasu „P-W") jest w praktyce ograniczone. Rozwiązanie tego problemu wymaga podjęcia odpowiednich rozwiązań systemowych. Wiąże się to z wprowadzeniem nowych rozwiązań organizacyjno – prawnych motywujących i aktywizujących żołnierzy rezerwy do zdobywania specjalistycznych kwalifikacji (np. wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego w zakresie spełniania powinności obronnych przez żołnierzy rezerwy).

Etatowe potrzeby mobilizacyjne Wojsk Lądowych w zakresie uzupełnienia stanowisk kadrowych wyniosły w 2007 roku 42 445 stanowisk, z czego: 12 035 to stanowiska oficerów oraz 30 410 stanowiska podoficerów rezerwy, co przedstawia *załącznik 43*.

Nagromadzone zasoby rezerwy „efektywnej"[151] Sił Zbrojnych wynoszą 615 015 żołnierzy rezerwy (rezerwy czynnej – 152 360 oraz biernej 462 655) mogą sugerować, że nie powinno być większych problemów z uzupełnieniem potrzeb mobilizacyjnych Rodzajów Sił Zbrojnych, a w tym Wojsk Lądowych, co prezentuje *załącznik 38*. Faktycznie jednak, okresowe wstrzymanie przeszkalania wojskowego absolwentów wyższych uczelni cywilnych w Szkołach Podchorążych Rezerwy (lata 1991 – 1994), a od 1995 wznowienie go w ograniczonych ilościach, spowodowało radykalne zmniejszenie i „zestarzenie" się nagromadzonych rezerw kadrowych. Sytuacja ta dyktuje konieczność utrzymania na przydziałach mobilizacyjnych kadrę rezerwy coraz starszą wiekiem i nie pozwala na pełne i racjonalne zarządzanie zasobami rezerw osobowych. W konsekwencji przyczyniło się do „nie obsadzenia" 275 stanowisk kadry (190 stanowisk oficerskich oraz 85 stanowisk podoficerskich), uzupełnienie kadrą rezerwy o niewłaściwych kwalifikacjach wojskowych 12 445 stanowisk ,co stanowi 29,3% etatowych potrzeb mobilizacyjnych (stanowiska oficerskie – 3 070 oraz 9 375 stanowisk podoficerskich) oraz wzrostu do ok. 5 tyś. liczby stanowisk oficerskich, które z konieczności uzupełniono podoficerami rezerwy oraz wzrostu do 4,8 tyś liczby stanowisk podoficerskich uzupełnionych szeregowymi rezerwy, co przedstawia *załącznik 44*.

W dalszym ciągu niekorzystne zmiany następują w strukturze wiekowej oficerów i podoficerów rezerwy. Kolejny rok z rzędu w małych liczbach dokonuje się rotacji na przydziałach mobilizacyjnych żołnierzy rezerwy najstarszych wiekiem, co jest

[151] Do rezerwy efektywnej zaliczamy rezerwę czynną i rezerwę bierną, które wykorzystujemy na uzupełnienie stanowisk czasu „W"

spowodowane ograniczeniami budżetowymi, które limitują przeszkalanie kadr rezerwy oraz studentów i absolwentów szkół wyższych.

W 2007 roku na ogólną liczbę 2 585 stanowisk dowódców plutonów w wojskach lądowych 1 088 stanowisk uzupełnionych jest żołnierzami rezerwy z przekroczoną instrukcyjnie górną granica wieku, co stanowi 42,09% ogółu uzupełnianych stanowisk. Bardzo podobny stan rzeczy przedstawia uzupełnienie stanowisk dowódców kompanii, co przedstawia *załącznik 45*. Na ogólną liczbę 778 stanowisk dowódców kompanii w wojskach lądowych 253 stanowiska uzupełnionych jest żołnierzami rezerwy z przekroczoną instrukcyjnie górną granica wieku, co stanowi 32,52% ogółu uzupełnianych stanowisk.

Struktura wiekowa podstawowych stanowisk oficerskich utrzymuje się na podobnym poziomie od kilku ostatnich lat. Stanowiska nieuzupełnione (oficerami i podoficerami)n stanowią 1,05% potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych oraz 0,65% Wojsk Lądowych. Nie ma to zasadniczego wpływu na utrzymanie gotowości bojowej.

Najwięcej nieobsadzonych lub obsadzonych niewłaściwie stanowisk oficerskich i podoficerskich występuje w korpusach osobowych takich jak duszpasterstwa (85,6%), lotnictwa (63,7%), logistyki (36,2%), łączności i informatyki (35,7%), inżynieryjny (30,8%) oraz ogólnowojskowy (18,9%). Szczegółowy stan uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich występujących ramach potrzeb mobilizacyjnych Wojsk Lądowych przedstawia *załącznik 46*.

Należy jednak podkreślić, że podana w *załączniku 43* ilość nieobsadzonych stanowisk dla Sił Zbrojnych wynosząca 595, a dla Wosk Lądowych 275 stanowisk, nie w pełni odzwierciedla stanu braków w uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych, bowiem 12 445 stanowisk (29,3% potrzeb mobilizacyjnych Wojsk Lądowych) obsadzono żołnierzami rezerwy z innymi (zastępczymi) specjalnościami wojskowymi. Według opinii wielu ekspertów stanowiska przewidziane dla kadry rezerwy uzupełnione niewłaściwą specjalnością wojskową należałoby traktować jako braki, trudno, bowiem mówić o uzupełnieniu „zastępczym stanowiska chirurga poprzez lekarza weterynarii". Taka sytuacja występuje zarówno w Śląskim Okręgu Wojskowym, jak też Pomorskim Okręgu Wojskowym, a spowodowana jest zmianami organizacyjno – etatowymi w jednostkach Wojsk Lądowych.

Największe braki w uzupełnieniu stanowisk oficerów dla Sił Zbrojnych występują w takich Wojewódzkich Sztabach Wojskowych jak: Szczecin (102 stanowiska), Łódź (33 stanowiska), Katowice (26 stanowisk), Gdańsk (23 stanowiska), Olsztyn (20 stanowisk) oraz Bydgoszcz (10 stanowisk), co prezentuje *załącznik 47*. Natomiast największe braki w uzupełnieniu stanowisk podoficerów występują w takich Wojewódzkich Sztabach Wojskowych jak: Katowice (186 stanowisk), Szczecin (90 stanowisk) oraz Łódź ( 27 stanowisk).

Również przeobrażenia strukturalne Wojsk Lądowych, a szczególnie przeformowania jednostek wojskowych na nowe struktury organizacyjne w zdecydowany sposób wpłynęły na terytorialność oraz jakość uzupełnienia jednostek wojskowych, szczególnie w sytuacji zróżnicowanego terytorialnie umiejscowienia rezerw osobowych. Z uwagi na występujące niedobory w poszczególnych specjalnościach wojskowych oraz dyslokację jednostek, pojedyncze stanowiska uzupełniane są nawet eksterytorialnie z zasobów drugiego Okręgu Wojskowego.

Należy jednak zauważyć, że inicjowane działania w zakresie wzajemnego uzupełnienia eksterytorialnego pomiędzy OW w większości przypadków są mało skuteczne z uwagi na brak kadr w określonych specjalnościach również w zasobach obu okręgów. Pogłębiające się trudności w utrzymaniu odpowiedniego do zapotrzebowania poziomu zasobów w zauważalny sposób wpływają na jakość uzupełnienia jednostek wojskowych.

Bardzo poważny problem stanowi uzupełnianie stanowisk w jednostkach Wojsk Lądowych w korpusie lotniczym, medycznym, duszpasterstwa oraz innych wysoko specjalistycznych korpusach i specjalnościach. Problem braków w zasobach rezerw dotyczącego korpusu osobowego lotnictwa występuje od dłuższego czasu i jest trudny do rozwiązania z uwagi na małą poza siłami zbrojnymi, liczbę specjalistów o odpowiednich kwalifikacjach.

Brak możliwości gromadzenia rezerw w pewnych specjalnościach wojskowych, np. w korpusie lotniczym (piloci, nawigatorzy), medycznym, czy prawnym spowodowała konieczność nadawania przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy bez przeszkolenia wojskowego, według wykonywanego zawodu. W takich przypadkach jednak dowódcy jednostek wojskowych po wyrażeniu zgody na takie uzupełnienie zobligowani są do przeprowadzenia ćwiczeń krótkotrwałych w czasie,

których realizują szkolenie ogólnowojskowe oraz przysięgę wojskową. Kadra rezerwy pozostająca na przydziałach mobilizacyjnych na stanowiskach, na których wymagane jest dodatkowe specjalistyczne przeszkolenie wojskowe jest zaplanowana w planach terytorialnego gromadzenia rezerw osobowych do szkolenia na kursach doskonalenia i przekwalifikowania.

Wielu dowódców jednostek wojskowych nie dopełnia jednak obowiązku wynikającego z uregulowań zawartych w „Instrukcji o powoływaniu i odbywaniu ćwiczeń wojskowych przez żołnierzy rezerwy" i nie przesyła do uzupełniających je mobilizacyjnie Wojskowych Komend Uzupełnień „Wykazów żołnierzy rezerwy do powołania na kursy przeszkalania kadr rezerwy". Wynika to z niskiej wiedzy osób zajmujących się tą problematyką w jednostkach wojskowych lub też nawet z niechęci do podjęcia stosownych działań w tym zakresie. Pojawiają się za to, bardzo często ze strony tych samych jednostek wojskowych, żądania uzupełniania stanowisk kadrowych rezerwą o najwyższych parametrach jakościowych. Z drugiej jednak strony uregulowania instrukcyjne mówiące o współpracy jednostki wojskowej z WKU, przy jej ewentualnym braku, prowadzą do powstawania dalszych niedoborów. W związku z powyższym określenia dotyczące nawiązania „współpracy" powinny być w instrukcji doprecyzowane i zastąpione „obowiązkiem" wykonania określonej czynności, np. przesłania stosownego „Wykazu..." do właściwej WKU przez jednostkę oraz obowiązkiem meldowania przez Wojskowego Komendanta Uzupełnień przełożonym o nie zrealizowaniu określonych instrukcyjnie zadań przez zabezpieczane jednostki wojskowe, podobnie jak jest to określone w instrukcji mobilizacyjnej w wypadku nieobecności żołnierza zawodowego na ćwiczeniach. Przy obecnym zróżnicowaniu strukturalnym jednostek oraz podległości służbowej jednostek właściwa współpraca z TOAW jest zapisem „często tylko papierowym" nie realizowanym bardzo często w praktyce. Współdziałanie natomiast praktycznie nie istnieje przy uzupełnianiu jednostek eksterytorialnie pojedynczymi stanowiskami. Rzadko są też przesyłane z jednostek wojskowych do eksterytorialnych WKU „Wykazy żołnierzy rezerwy do powołania na kursy przeszkalania kadr rezerwy".

Zwiększone potrzeby w zakresie uzupełniania niektórych stanowisk kadrowych wynikają również z nie realizowania przez jednostki wojskowe wysunięć na stanowiska żołnierzy zawodowych oraz „odblokowania" tym samym stanowisk

najniższych, które było by można uzupełnić najłatwiej. W większości przypadków na kursy kadry rezerwy kieruje się ochotników najmłodszych wiekiem i posiadających lub przewidywanych do nadania im przydziałów mobilizacyjnych, a po ukończeniu przez nich przeszkolenia dokonuje się rotacji żołnierzy rezerwy starszych wiekiem. W pierwszej kolejności przesuwając ich do GZU, a w dalszej kolejności do stanu zmiennego jednostek wojennego podsystemu uzupełniania jednostek w wyniku ponoszonych strat.

Ilość kadry rezerwy kwalifikowanej w ostatnim okresie czasu uległa znacznemu zmniejszeniu. W przypadku realizacji nowych zadań mobilizacyjnych oraz dokonywania niezbędnych rotacji na przydziałach mobilizacyjnych sięga się jednak do zasobów rezerwy biernej.

Najistotniejszym utrudnieniem w zapewnieniu wysokiej jakości uzupełnienia jednostek wojskowych według nowych potrzeb etatowych są często występujące w nich podwójne specjalności wojskowe, których szkolenie jest ograniczone przy obecnie występujących możliwościach centrów i ośrodków szkolenia. Ponadto w nowo wprowadzanych etatach jednostek czasu „W" powstała znaczna liczba dodatkowych stanowisk o podwójnych specjalnościach wojskowych przewidzianych dla kadry, co wpływa na wydłużenie czasu osiągnięcia właściwej jakości uzupełnień dla powyższych stanowisk.

Natomiast w kwestii problematyki związanej z uzupełnieniem potrzeb mobilizacyjnych stanowisk kapelanów wojskowych osobami duchownymi brak jest aktualnie uregulowań formalno – prawnych pomiędzy zainteresowanymi instytucjami wojskowymi i kościelnymi. Do czasu wypracowania właściwych zasad postępowania z tym korpusem osobowym, nie nadaje się przydziałów mobilizacyjnych osobom duchownym niebędącym żołnierzami zawodowymi.

Brak wyszkolonych rezerw osobowych w korpusie podoficerów powoduje, że znaczna część tych stanowisk uzupełnionych jest niewłaściwie (szeregowymi rezerwy lub pokrewną specjalnością wojskową ok. 30% uzupełnienia). Ocena jakościowa uzupełnienia stanowisk przewidzianych dla oficerów i podoficerów potwierdza istnienie rozbieżności w odniesieniu do potrzeb etatowych, a możliwościami gromadzenia rezerw. W związku z powyższym pełne przygotowanie rezerw zgodnie z etatowymi potrzebami oraz wymogami określonymi

dla poszczególnych stanowisk (nowymi etatami istniejących jednostek wojskowych czasu „P-W" oraz „W") jest niemożliwe. Poprawa istniejącego stanu rzeczy wymaga przyjęcia odpowiednich rozwiązań systemowych.

Wiąże się to z podjęciem prawnych kroków aktywizujących żołnierzy rezerwy jak również podmioty gospodarcze w celu wypełnienia podstawowych powinności obronnych. Istnieje również potrzeba wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjno - prawnych umożliwiających zdobywanie odpowiednich kwalifikacji przez poborowych jak też żołnierzy rezerwy. Zasadnym wydaje się również wprowadzanie stosownych form aktywizujących i motywujących żołnierzy rezerwy do zdobywania specjalistycznych kwalifikacji celem uzyskania korzystniejszego przydziału mobilizacyjnego poprzez wykorzystanie czynnika ekonomicznego.

Brak znacznego dopływu do zasobów rezerw absolwentów szkół wyższych jest rekompensowany coraz większym wykorzystaniem na przydziałach mobilizacyjnych żołnierzy rezerwy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej. Z tej kategorii rezerw wykorzystuje się obecnie w Wojskach Lądowych w rezerwie alarmowej ponad1 380 oficerów rezerwy oraz 1 530 podoficerów rezerwy.

Z przeprowadzonych badań wynika, ze kadra „młodsza", ale spełniająca wymogi bardzo niechętnie godzi się na nadanie przydziału mobilizacyjnego, a w wypadku jego nadania najczęściej kończy się to wnioskiem o skierowanie na komisje lekarskie, konsekwencją, czego jest dalsze poszukiwanie kolejnego żołnierza rezerwy do nadania przydziału i wydłużanie procesu uzupełnieniowego. Bardzo często próba nadania przydziału takiemu żołnierzowi rezerwy rodzi zdecydowany sprzeciw i odmowę. Starsza kadra natomiast, nie spełnia już wymogów w czasie pokoju, do nadania przydziałów mobilizacyjnych i jest najczęściej planowana do wykorzystania w ramach wojennego podsystemu uzupełniania jednostek wojskowych w wyniku ponoszonych strat. Niechęć byłych żołnierzy zawodowych spowodowana jest też bardzo często sposobem „zakończenia" pełnienia zawodowej służby, na przykład ze względu na trwającą od wielu lat restrukturyzację lub zwolnieniem do rezerwy przed uzyskaniem „pełnych" praw emerytalnych, jak też trudnościami z utrzymaniem się na zdobytym z trudem, po zwolnieniu do rezerwy, cywilnym stanowisku pracy.

Trudno się dziwić byłym żołnierzom zawodowym, są to niejednokrotnie osoby, które w pełni zapału i wiary w służbę oddali ojczyźnie swoje najlepsze lata życia,

a następnie znaleźli się w sytuacji, gdy brakło dla nich propozycji dalszej służby i zostali zwolnieni ze służby ze względu na prowadzone w poprzednich latach, z dużą dynamiką zmiany strukturalne SZ.

Analizując uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy należy zaznaczyć, że niski procent uzupełnienia żołnierzami rezerwy posiadającymi właściwą specjalność wojskową oraz odpowiedni wiek związany jest z brakiem odpowiednich zasobów osobowych w kadrze rezerwy. Obowiązujące aktualnie rozwiązania systemowe (ustawa o powszechnym obowiązku obrony..., rozporządzenia wykonawcze, uwarunkowania instrukcyjne oraz planistyczne) powinny być szybciej modyfikowane do zmieniających się dynamicznie potrzeb jednostek. Brak jest też praktycznej możliwości uzupełnienia byłymi żołnierzami zawodowymi ze względu na ich strukturę wiekową lub posiadaną kategorię zdrowia, jak też gwarantowanych czynników motywacyjnych zachęcających do posiadania przydziału mobilizacyjnego dla kadry rezerwy oraz pracodawców.

W związku ze zlikwidowaniem i przyporządkowaniem zgodnie z nową pragmatyką służbową korpusu chorążych do korpusu podoficerskiego istnieją duże trudności w możliwościach uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych w tym korpusie. Przyporządkowanie to wyeliminowało z zasobów rezerwy kadry wielu żołnierzy spełniających dotychczas kryteria doboru na przydziały mobilizacyjne. Wiąże się to z faktem, iż np. stanowiska sierżanta nie można uzupełnić będącym w zasobach żołnierzem o stopniu chorążego. Powoduje to duże utrudnienia w uzupełnianiu jednostek wojskowych. Zwłaszcza, że układy bilansów i sprawozdań nie mają rozróżnienia w korpusie podoficerskim na stopnie wojskowe.

Nie ma, więc możliwości, bez dodatkowego rozbicia posiadanych zasobów, szybkiego wytypowania żołnierzy na uzupełnienie przeformowywanych jednostek. Starzenie się zasobów rezerwy czynnej powoduje uzupełnienie niektórych stanowisk kadrą rezerwy o przekroczonej granicy wieku lub niezgodnych (pokrewnych) SW.

Wykorzystanie na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych byłych żołnierzy zawodowych jednostek specjalnych nie stanowi znaczącego zasilenia zasobów z uwagi na często przekroczoną granicę wieku, stan zdrowia, posiadane kwalifikacje (w tym konieczność posiadania lub uzyskania poświadczenia bezpieczeństwa) wymaganego dla większości stanowisk.

Stan zasobów dotychczas gromadzonych rezerw osobowych nie pokrywa się z potrzebami wykazanymi przez jednostki wojskowe a w szczególności z potrzebami w zakresie jednostek nowo formowanych. Kurczące się zasoby kadry rezerwy w korpusie oficerów powodują konieczność nadawania przydziałów mobilizacyjnych coraz to starszym grupom tych oficerów lub też nadawanie przydziałów mobilizacyjnych podchorążym rezerwy.

Zmniejszeniu także uległy zasoby rezerwy kwalifikowanej oficerów. Na ograniczenie możliwości szybkiego uzupełnienia składanych przez jednostki zapotrzebowań na uzupełnienie stanem osobowym, ma również negatywny wpływ ustawowa zasada tożsamości stopnia ze stanowiskiem i rozbieżności interpretacyjne w tym zakresie pomiędzy potrzebami jednostki wojskowej i możliwościami uzupełnieniowymi TOAW.

Innym poważnym zagrożeniem powodującym zmniejszenie się zasobów kadry rezerwy jest nie tylko emigracja, ale też wewnętrzna migracja zarobkowa szczególnie z terenów objętych dużym bezrobociem oraz terenów wiejskich, gdzie możliwości zatrudnienia są dużo mniejsze niż na terenach zurbanizowanych. Poszukiwanie miejsc pracy i zarobku skutkuje zwiększaniem się liczby osób posiadających podwójne obywatelstwo, wymeldowaniami na pobyt czasowy lub stały (województwo śląskie i opolskie). Proces ten nasila się z roku na rok, a coraz większe ilości zasobów żołnierzy rezerwy są zasobami „papierowymi", które, mimo, że widnieją na ewidencji, są jednak całkowicie nieprzydatne na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych. Od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej i otwarcia rynków pracy w krajach członkowskich nasila się zdecydowanie proces ubywania zasobów rezerwy z powodu wyjazdów za granicę w poszukiwaniu pracy. Wyjeżdżają zazwyczaj osoby młode, posiadające wykształcenie, znajomość języków obcych, czyli najbardziej przydatne do nadania przydziałów mobilizacyjnych. Z roku na rok zasoby rezerwy kwalifikowanej ulegają zmniejszeniu. Wyjeżdżają najczęściej najbardziej mobilne osoby najmłodsze oraz w wieku średnim, szczególnie fachowcy w swoich dziedzinach. W warunkach bezrobocia przy jednoczesnych znacznych różnicach w osiąganych dochodach żołnierze rezerwy korzystają z możliwości zatrudnienia oferowanego przez inne kraje. Skutkuje to problemami z uzupełnieniem jednostek wojskowych żołnierzami posiadającymi odpowiednie uprawnienia lub kwalifikacje zawodowe. Coraz trudniej

znaleźć fachowców reprezentujących rzadkie zawody wśród przebywających w kraju. Stąd też duże niebezpieczeństwo w perspektywicznym wykorzystaniu zasobów efektywnych.

Kadrę rezerwy pozostającą w zasobach kartoteki w większości stanowią podchorążowie rezerwy. Są to zasoby mało efektywne do wykorzystania na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych ze względu na tylko wstępne wyszkolenie ogólnowojskowe i specjalistyczne. Zdecydowana większość to rezerwa bierna, wyszkolona w czasach funkcjonowania SPR. Wprowadzany sprzęt i technika wojskowa, kilkakrotnie zmieniane regulaminy i zasady walki spowodowały małą przydatność takich żołnierzy rezerwy na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych. Żołnierze ci to najczęściej (w przypadku oficerów) ludzie „ustawieni zawodowo", zajmujący niekiedy kierownicze stanowiska w urzędach, firmach państwowych lub właściciele kilkuosobowych firm prywatnych.

Ewentualna próba nadania im przydziału mobilizacyjnego uruchamia automatycznie „proces" wyszukiwania różnych powodów prowadzących do odstąpienia od powyższych czynności. Są to prośby o skierowania na komisje lekarskie, powoływanie się na trudną sytuację rodzinną, możliwość pogorszenia sytuacji finansowej firmy, podpisane kontrakty, kontynuowanie nauki, deklarowanie wyjazdu za granicę i inne.

System gromadzenia kadr rezerw na potrzeby armii profesjonalnej, o ile ma funkcjonować w dłuższej perspektywie czasowej, wymaga precyzyjnie określonych docelowych struktur organizacyjnych Sił Zbrojnych. Tylko stabilne struktury lub przewidywalne (z kilku letnim wyprzedzeniem) zmiany organizacyjno-dyslokacyjne, mogą gwarantować właściwe funkcjonowanie systemu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych. Pewne ograniczenia dotyczące efektywności działania systemu gromadzenia kadr rezerwy wynikają z uregulowań prawnych i instrukcyjnych (planowanie szkolenia kursowego w rezerwie lub ćwiczeń wojskowych, przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów).

Efektywność gromadzenia rezerw jest ograniczona poprzez kierowanie informacji do TOAW o planowanych zmianach dyslokacyjnych, w grudniu roku poprzedzającego planowane w roku następnym zmiany strukturalne. Układ „Harmonogramu przygotowania żołnierzy rezerwy na zabezpieczenie uzupełnienia

jednostek wojskowych objętych zmianami organizacyjnymi i dyslokacyjnymi" oraz termin jego przekazywania do szczebli podległych (po dokonanych w jednostkach wojskowych i TOAW czynnościach planistycznych dotyczących szkolenia kursowego kadry rezerwy, limitów szkoleniowych na ćwiczenia itp.) wyklucza jego natychmiastowe zastosowanie w roku następnym. Informacje przekazywane dla TOAW muszą być wiarygodne i kompletne, a więc zawierające wszystkie informacje o potrzebie przystąpienia do gromadzenia zasobów w określonych specjalnościach wojskowych. Przy takim podejściu do planowania mobilizacyjnego uzupełnienia zostałby ograniczony problem bezwładności gromadzenia rezerw przynajmniej dla najniższych stanowisk podoficerskich, na które pozyskanie odbywa się najszybciej.

Zgodnie z Wytycznymi Szefa Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych P-1 z dnia 12 grudnia 2005 r. w sprawie terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne Sił Zbrojnych RP określono, iż plan terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy jest podstawowym dokumentem obrazującym stan zasobów żołnierzy rezerwy w specjalnościach wojskowych potrzebnych do gromadzenia rezerw oraz wielkość potrzeb, jakie zgromadzono w roku minionym i jakie należy przygotować w kolejnych latach. Obejmuje on potrzeby w korpusach oficerów, podoficerów i szeregowych. Plan ten sporządza się w korelacji z harmonogramem przygotowania żołnierzy rezerwy na zabezpieczenie uzupełnienia jednostek wojskowych objętych zmianami organizacyjnymi i dyslokacyjnymi.

Gromadzenie rezerw osobowych na potrzeby armii profesjonalnej jest przedsięwzięciem bardzo trudnym, kosztownym i długotrwałym. Aby te czynności przyniosły wymierne w stosunku do kosztów efekty musi on być odpowiednio zaplanowany i konsekwentnie realizowany.

Rozważania przedstawione w tym podrozdziale sprowadzają się do przedstawienia wniosków mających duży wpływa na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych w zakresie kadry rezerwy. Aktualny stan prawny powoduje to, że pracujący rezerwiści w firmach prywatnych, a (takich jest coraz więcej) unikają powoływania na ćwiczenia bojąc się utraty miejsca pracy, gdyż brak jest rozwiązań prawnych motywujących również pracodawców do posiadania wśród pracowników żołnierzy rezerwy.

Powinno ograniczyć się ilość stanowisk oficerskich o podwójnych specjalnościach wojskowych (występujących często w różnych korpusach osobowych) lub też wprowadzić rozwiązania systemowe umożliwiające przeszkalanie na tego typu stanowiska oficerskie. Zredukowania, ograniczenia lub ujednolicenia powinny ulec rodzaje stanowisk kadrowych czasu „W" (z ponad 1350) do kilkudziesięciu tych, które przeszkalane są corocznie w WSO oraz centrach i ośrodkach szkolnictwa wojskowego.

Ograniczeniu powinna ulec w strukturach etatowych czasu „W" liczba występujących stopni wojskowych stanowisk podoficerskich do czterech następujących: kaprala, starszego kaprala, sierżanta, chorążego, czyli tych, na które prowadzone jest szkolenie w centrach i ośrodkach szkolnictwa wojskowego (uprości to system szkolenia wojskowego).

Ponownego przeanalizowania wymagają „kryteria wiekowe na kursy kadry rezerwy." Ta sztuczna przeszkoda eliminuje żołnierzy rezerwy z możliwości dalszego ich rozwoju (zajmowania kolejnych wyższych stanowisk służbowych, przy, których kryteria wiekowe są wyższe). Kryterium wieku powinno ograniczać jedynie możliwość zajmowania określonego stanowiska służbowego.

Rozważeniu podlega zrezygnowanie z wymogów wcześniejszego odbywania „ćwiczeń wojskowych" przed skierowaniem na kurs w rezerwie. Szczególnie w okresie trwających i planowanych na lata następne zmian strukturalnych. Przeszkolenie kursowe, czyli zdobywanie odpowiednich kwalifikacji (w tym uzyskanie stopnia wojskowego, szczególnie oficerskiego) uprawniających do zajmowania określonego stanowiska służbowego powinno być w tym wypadku zawsze priorytetem.

Uproszczone powinny być procedury nadawania specjalności wojskowej przez wojskowych komendantów uzupełnień, dowódców jednostek wojskowych na podstawie posiadanego wykształcenia, wykonywanego zawodu, prawa jazdy lub uprawnień specjalistycznych bez wymogu ćwiczeń uwzględniając potrzeby Sił Zbrojnych. Powinien zostać wprowadzony wymóg wpisywania w dokumentacji ewidencyjnej, SI SPIRALA - ZINT wszystkich uzyskiwanych przez żołnierza w trakcie służby (ćwiczeń i kursów) specjalności wojskowych (w miejscu dotyczącym przebiegu służby dane dotyczące podstawy prawnej oraz numeru rozkazu dziennego dotyczącego jej nadania);

W celu ograniczenia kosztów oraz liczby wielokrotnych wezwań do WKU, przydziały mobilizacyjne powinny być nadawane do jednostek wojskowych określając w dokumentach ewidencyjnych tylko jej nazwę (numer) oraz termin stawiennictwa. Dalsze zadania dotyczące umiejscowienia w strukturze (na stanowisku służbowym) spoczywałyby na dowódcy jednostki wojskowej. Zapoznanie się ze stanowiskiem służbowym, zakresem zadań na stanowisku następowałoby przy pierwszym kontakcie żołnierza rezerwy z jednostką wojskową. Wyeliminuje to konieczność kolejnych wezwań do wojskowych komend uzupełnień w sytuacji zmiany nawet tylko „parametrów" stanowiska w ramach tej samej jednostki, zmiany pododdziału lub nawet numeru kolejnego stanowiska. Umożliwi też „przekierowanie" działań pracowników WKU na aktualizację (wprowadzanie danych ewidencyjnych rezerwistów) do SI SPIRALA – ZINT.

Przy obecnym stanie zasobów oficerskich istnieje możliwość poprawy uzupełnienia stanowisk kadrowych (niekiedy kosztem jakości) poprzez bardziej elastyczne stosowanie zasad zawartych w „Instrukcji mobilizacyjnej SZ RP" (sygn. Szt. Gen. 1583/2005). Jednak jednostki wojskowe niechętnie godzą się na stosowanie tych zasad, ponieważ osoby kontrolujące zbyt formalnie oceniają jakość kadry rezerwy posiadającej przydziały mobilizacyjne nie biorąc pod uwagę faktu, że od maja 1991 roku trwa regres zasobów oficerskich. W tej sytuacji jednostki wojskowe często wolą mieć braki w uzupełnieniu niż kadrę rezerwy na stanowiskach, ale z przekroczoną granicą wieku. Powoduje to niekiedy tylko mnożenie wyciągów z „Zapotrzebowania cz. I" na szczeblu WSzW, OW, DWLąd. bez szansy uzupełnienia wyszczególnionych w nich stanowisk kadrowych.

Stan uzupełnienia stanowisk kadrowych można poprawić poprzez pełne wykorzystanie na zalążki żołnierzy zawodowych zajmujących w jednostkach i instytucjach wojskowych stanowiska służbowe istniejące wyłącznie na czas pokoju. Proponuje się żeby zrezygnować ze stosowania zasady tożsamości stopnia wojskowego ze stopniem etatowym przy wyznaczaniu podoficerów zawodowych na stanowiska czasu „W" w ramach zalążków i wysunięć. Występuje wielu żołnierzy zawodowych, których nie można wykorzystać na przydziały mobilizacyjne w stopniach chorążych.

Proponuje się rozważyć zmianę sposobu uzupełniania stanowisk kadrowych w ramach nakładki. Sugeruje się składanie „Zapotrzebowań cz. I" w podwyższonej gotowości bojowej, a nie jak dotychczas w stałej gotowości bojowej, ponieważ czasy na mobilizacyjne rozwinięcie jednostek wojskowych (M) oraz na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań (Z) są stosunkowo długie.

W docelowych rozwiązaniach cała działalność dotycząca typowania kadry rezerwy oraz powoływanie żołnierzy rezerwy na kursy przeszkolenia kadr rezerwy powinna spoczywać na WKU. Wojskowy komendant miałby tylko obowiązek powiadomienia jednostkę wojskową o zaplanowanych czynnościach dotyczących przeszkolenia kursowego wybranych żołnierzy, aby nie zostali ujęci w planach ćwiczeń wojskowych jednostki w danym roku. Szkolenie kursowe powinno posiadać priorytet przed ćwiczeniami odbywanymi w jednostkach. Dodatkowo obowiązkiem Szefa WSzW powinno być doplanowanie do szkolenia kursowego kadry rezerwy na wszystkie stanowiska służbowe uzupełniane eksterytorialnie (ujętych na wyciągach z Zapotrzebowań…część I).

### 3.8. Efektywność podsystemu i uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych SZ

Przed przystąpieniem do oceny efektywności celowym staje się wyjaśnienie kluczowych pojęć związanych z systemem gromadzenia rezerw osobowych.

Termin „efektywność"[152] pochodzi z łacińskiego „effectus", co oznacza skutek. W języku polskim „efektywność" najczęściej określana jest jako „pozytywny wynik, skuteczność, sprawność"[153]. W potocznym rozumieniu „efektywność" jest cechą określonego działania (procesu) wyrażającą najczęściej wartość (wielkość) uzyskiwanych korzyści (dóbr). W ujęciu systemowym efektywność traktuje się jako zdolność systemu (organizacji) do osiągnięcia określonego efektu pojmowanego w kategoriach zaspokojenia potrzeb, które są jednocześnie celem działania systemu[154].

W odniesieniu do systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej, efektywnością nazywać będziemy taką jego cechę, która wyraża zdolność systemu do działania prowadzącego do zaspokajania potrzeb mobilizacyjnych. Należy podkreślić, że możliwości zaspokajania potrzeb

---

[152] Słownik wyrazów obcych. PWN, Warszawa 1980, s. 172
[153] Mały słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1974, s. 157.
[154] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa podstawy i zastosowania, Bellona, Warszawa 1994r., s. 263

mobilizacyjnych uzależnione są od użytego w działaniu potencjału systemu. Jak z dotychczasowych rozważań wynika, czynnikami kształtującymi efektywność systemu, są przede wszystkim: skład i struktura systemu, umiejętność i zaangażowanie kadry zawodowej jednostek organizacyjnych, zasady i założenia funkcjonowania, środki materiałowo – techniczne i sposób ich wykorzystania oraz warunki działania systemu.

Termin „sprawność" według Leksykonu PWN oznacza stosunek pracy wykonanej przez maszynę do pracy doprowadzonej do maszyny.

Ocena efektywności systemów (organizacji) najczęściej sprowadza się do określenia relacji między korzyściami a nakładami. Wydaje się, że w przypadku badanego systemu, jego efektywność należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia uzyskiwanych efektów (uzupełnianych potrzeb mobilizacyjnych) i ponoszonych nakładów (ogółu przeszkalanych oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy), ale także z punktu widzenia skuteczności osiąganych celów (wielkości zaspokajanych potrzeb mobilizacyjnych).

Dlatego też, proponuje się przyjąć następujące kryteria oceny efektywności:

1) sprawność[155] - wyrażająca zdolność systemu do działania, w wyniku którego jak największa liczba przeszkolonych oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy może zostać wykorzystana na przydziałach mobilizacyjnych,
2) skuteczność[156] - wyrażająca zdolność systemu, dysponującego określonym potencjałem do osiągnięcia pełnego uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy spełniającą ustalone kryteria jakości.

Miarą sprawności systemu ($S_p$) może być iloraz liczby przeszkolonych oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy, którym nadano przydziały mobilizacyjne ($P_{KR}^{PM}$) w jednostce czasu oraz ogólnej liczby przeszkolonych oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy ($P_{KR}$) wyrażony w procentach. Sprawność

---

[155] T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1973r., s. 110. Skuteczność, ekonomiczność i korzystność – traktowane jako podejście prakseologiczne, to trzy podstawowe mierniki sprawności. Skuteczność polegająca na zbliżeniu się w działaniu do osiągnięcia zamierzonego celu, ekonomiczność wyznaczana jako stosunek użytecznego wyniku do kosztów działania tzn. działanie jest sprawne, jeżeli wynik działania przewyższa nakłady (koszty), korzystność definiowana jako różnica między wynikiem użytecznym, a kosztami działania.

[156] P. Sienkiewicz, Analiza systemowa podstawy i zastosowania, Bellona, Warszawa 1994r., s. 267. Skuteczność systemu, zdolność realizacji celów działania w wymaganym czasie; wskaźnik, stopień (prawdopodobieństwo) realizacji celów systemu.

systemu wzrasta, gdy liczba przeszkolonych, którym nadano przyznały mobilizacyjne zbliża się do liczby ogółu przeszkolonych. Sprawność systemu gromadzenia kadr rezerwy można to przedstawić w postaci wzoru:

$$\mathbf{S}_p = \frac{P_{KR}^{PM}}{P_{KP}} \mathbf{x\ 100\%}$$

gdzie $S_p$ oznacza sprawność systemu, $P_{KR}^{PM}$ - liczba przeszkolonej kadry rezerwy, której nadano przydziały rezerwy w jednostce czasu oraz $P_{KR}$ oznaczający ogólną liczbę przeszkolonej kadry rezerwy. Jeżeli $P_{KR}^{PM}$ (to) $\rightarrow P_{KR}$ (to) $S_p \rightarrow 100\%$

Z kolei miarą skuteczności systemu ($S_k$) może być iloraz liczby uzupełnionych potrzeb mobilizacyjnych oficerami, podchorążymi i podoficerami rezerwy ($U_{KR}^{PM}$) przeszkolonymi w jednostce czasu i rzeczywistej wielkości tych potrzeb (PM), wyrażony w procentach. Skuteczność systemu wzrasta, gdy liczba uzupełnionych potrzeb mobilizacyjnych zbliża się do rzeczywistej liczby potrzeb. Interpretacja matematyczna skuteczności systemu przedstawia się następująco:

$$\mathbf{S}_k = \frac{U_{KR}^{PM}}{PM} \mathbf{x\ 100\%}$$

gdzie $S_k$ oznacza skuteczność systemu, $U_{KR}^{PM}$ liczba uzupełnionych potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy, PM rzeczywista liczba potrzeb mobilizacyjnych.
Jeżeli $U_{KR}^{PM}$ (to) $\rightarrow$ PM (to) $S_k \rightarrow 100\%$

Proces gromadzenie zasobów kadr rezerwy obejmuje trzy główne podsystemy (tworzenia, podwyższania kwalifikacji i przekwalifikowania), które różnią się zasadami funkcjonowania. Dlatego też celowym wydaje się przeprowadzenie, w miarę istniejących możliwości, oceny efektywności podsystemów tworzenia zasobów rezerw oficerskich i podoficerskich, podwyższania kwalifikacji oraz przekwalifikowania.

Oceniając efektywność wymienionych elementów systemu, posłużono się informacjami (danymi statystycznymi) zebranymi z bilansów, sprawozdań i meldunków z realizacji przedsięwziąć z zakresu gromadzenia zasobów kadr rezerwy jak i uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Ze względu na różną strukturę informacji, oceny efektywności systemu dokonano na podstawie okresu jego

funkcjonowania, z którego dysponowano najbardziej kompletnym materiałem charakteryzującym odpowiednią zbiorowość statystyczną.

Systemy tworzenia rezerw oficerskich i podoficerskich oceniono dwukrotnie, za okres funkcjonowania w latach 1997 - 2002 oraz 2002 - 2007, posługując się informacją wyjściową, w pierwszym przypadku - z bilansu za 2002 r., a w drugim – z bilansu za 2007 r. Posłużyła ona do określenia w 2002 r. liczby oficerów i podchorążych (12 855) oraz chorążych rezerwy (5 825) w wieku do 30 lat posiadających przydziały mobilizacyjne, co przedstawia tabela 14. Ponieważ przyjęto założenie, iż średnia wieku podchorążych rezerwy, którzy po przeszkoleniu wojskowym trafiają do zasobów kadr rezerwy, wynosi 26 lat. Natomiast podoficerów rezerwy 24 lata, dlatego oceniono, że w wieku do 30 lat powinno znajdować się w zasobach 5 roczników oficerów i podchorążych rezerwy (32 970) przeszkolonych w latach 1997 - 2002 oraz 6 roczników chorążych rezerwy (7 359) przeszkolonych w latach 1996 – 2002. Podobnie na podstawie bilansu za 2007 r. ustalono liczbę oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy na przydziałach mobilizacyjnych (odpowiednio 6 380 i 15 080) tym razem w wieku do 35 lat. Jednocześnie przyjęto, że w zasobach, w przedziale wieku do 35 lat, powinno znajdować się 10 roczników oficerów i podchorążych rezerwy (12 590) przeszkolonych w latach 1997 - 2007 oraz 11 roczników podoficerów rezerwy (27 330) przeszkolonych w latach 1996 - 2007. Ustalone u ten sposób liczby posłużyły do obliczenia sprawności systemów tworzenia rezerw oficerskich i podoficerskich.

Tabela 14

Obliczanie sprawności systemów tworzenia rezerw oficerskich oraz tworzenia rezerw podoficerskich.

| Wyszczególnienie | Kadra rezerwy | | | |
|---|---|---|---|---|
| | W wieku do 30 lat (2002r.) | | w wieku do 35 lat (2007r.) | |
| | oficerowie, podchorążowie | Chorążowie | oficerowie, podchorążowie | podoficerowie |
| Liczba na przydziałach mobilizacyjnych ($P_{KR}^{PM}$) | 12 855 | 5 825 | 6 380 | 15 080 |
| Liczba przeszkolonych ($P_{KR}$) | 32 970 | 7 359 | 12 590 | 27 330 |
| Sprawność systemu tworzenia rezerw - Sp | 38,99 % | 79,15 % | 50,06% | 55,17% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów za lata 2002 i 2007 oraz sprawozdań ze szkolenia rezerw z lat 2000 – 2007.

Przy uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych kadry rezerwy przyjęto założenie, według którego stanowiska oficerskie obsadza się głównie oficerami, podchorążymi rezerwy ze zdanym egzaminem na oficera, ale także w wielu przypadkach podoficerami rezerwy. Natomiast specjalistyczne stanowiska podoficerskie o stopniu etatowym od kaprala do starszego sierżanta sztabowego rezerwy podoficerami i szeregowymi rezerwy. Ze względu na trudności z określeniem niezbędnych parametrów do przeprowadzenia kalkulacji, które wynikają między innymi z dowolności interpretacji przedstawionego założenia przyjęto, iż zostanie określony jeden wskaźnik skuteczności, wspólny dla systemów tworzenia rezerw oficerskich i podoficerskich.

Do jego określenia posłużono się danymi z bilansów za 2002 i 2007 r. Na ich podstawie ustalono liczbę uzupełnionych potrzeb mobilizacyjnych oraz rzeczywistą wielkość potrzeb mobilizacyjnych, która obejmuje potrzeby mobilizacyjne nie uzupełnione (braki), potrzeby mobilizacyjne uzupełnione kadrą rezerwy o niewłaściwych kwalifikacjach (niezgodnych specjalnościach wojskowych) oraz potrzeby mobilizacyjne prognozowane, uwzględniające rotację kadry rezerwy na przydziałach mobilizacyjnych.

Tabela 15

Obliczanie skuteczności systemów tworzenia rezerw oficerskich oraz tworzenia rezerw podoficerskich.

| Wyszczególnienie | 2002 | 2007 |
|---|---|---|
| Liczba uzupełnionych potrzeb mobilizacyjnych (UPM ) KR | 1 700 | 1 850 |
| Rzeczywista wielkość potrzeb mobilizacyjnych (PM) | 19 510 | 17 780 |
| Skuteczność systemów tworzenia rezerw oficerskich i podoficerskich (Sk) | 8,7 % | 10,4 % |

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów za lata 2002 i 2007 oraz sprawozdań ze szkolenia rezerw z lat 2000 – 2007

Sprawność systemów tworzenia rezerw oficerskich oraz rezerw podoficerskich, obliczona na podstawie danych z 2002 r., mieści się w granicach sprawności systemów lat dziewięćdziesiątych. Natomiast wskaźnik sprawności określony na podstawie danych z 2007 r. zmniejszył się w przypadku systemu tworzenia rezerw

podoficerskich, natomiast wzrósł w przypadku systemu tworzenia rezerw oficerskich. Zwiększenie tego wskaźnika w przypadku rezerw oficerskich wynika z dwóch podstawowych przyczyn. Pierwszą z nich jest zmiana struktury stanowisk przeznaczonych dla kadry rezerwy (zmniejszenie liczby stanowisk oficerskich) oraz nowy system przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych. Wskaźnik ten nie odzwierciedla faktycznego stanu gdyż student, który odbył przeszkolenie wojskowe w trakcie studiów nie może mieć nadanego przydziału mobilizacyjnego, nastąpi to po ukończeniu szkoły wyższej.

Ocenia się, że zmianę sprawności należy wiązać z ograniczonym dopływem nowych rezerw, co wymusza sięganie do zasobów po najmłodszych wiekiem oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy, nawet wówczas, gdy ich kwalifikacje nie są w pełni zgodne z potrzebami oraz, co odnosi się tylko do systemu tworzenia rezerw oficerskich, wprowadzeniem nowych zasad planowania gromadzenia zasobów w ramach wspomnianego wcześniej nowego systemu przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych. Pomimo występowania w dalszym ciągu negatywnych zjawisk w procesie planowania i sterowania gromadzeniem rezerw oficerskich, w wyniku modyfikacji planowania i organizowania udało się osiągnąć sprawność wynoszącą 56,33 %.

Niezmiernie niska jest natomiast skuteczność systemów, której przyczyny tkwią w przyjętych procedurach planistyczno – organizacyjnych braku uwzględnieniu prognoz stanu potrzeb mobilizacyjnych, ale także w niewspółmiernie niskim, w stosunku do potrzeb, napływie nowych rezerw. Ostatnia z wymienionych przyczyn prowadzi do pogłębiania się kryzysu jakościowego uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych, a jej symptomem jest między innymi obniżający się wskaźnik skuteczności.

Do oceny efektywności systemu podwyższania kwalifikacji kadry rezerw wykorzystano dane z przeszkolenia kursowego w latach 2002 i 2007. Ocenę sprawności systemu przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16.

Obliczenie sprawności systemu podwyższania kwalifikacji.

| Wyszczególnienie | 2002 | 2007 |
|---|---|---|
| Kadra rezerwy, której po przeszkoleniu nadano przydziały mobilizacyjne | 220 | 165 |
| Ogólna liczba przeszkolonej kadry rezerwy | 230 | 180 |
| Sprawność systemu | 95,65% | 91,66% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji szkolenia kursowego kadr rezerwy z lat 2002 – 2007

Wyboru danych dokonano z zamiarem wykazania tendencji, które są szczególnie zauważalne w przypadku oceny skuteczności systemu, co przedstawia tabela 15.

Sprawność i skuteczność systemu podwyższania kwalifikacji kadry rezerwy jest wynikiem utartych od lat niezmiennych założeń jego działania. Wskaźnik sprawności przekraczał z reguły 90% i jest pochodną założenia, według którego na kursy podwyższania kwalifikacji kieruje się tylko tych oficerów i podchorążych rezerwy, którzy posiadają już przydziały mobilizacyjne oraz spełniają kryteria określone na dany rodzaj kursu. Po zakończeniu kursu pozostają oni na tych stanowiskach lub wyznacza się ich na stanowiska wyższe, stosownie do zdobytych kwalifikacji. Jak wykazują badania zawsze istniały trudności w powołaniu oficerów i podchorążych rezerwy na kursy przeszkolenia - wynika to przede wszystkim z długiego okresu trwania kursu (2 - 3 miesiące) i związanymi z tym uciążliwościami. Ponieważ jednostki organizacyjne systemu (WKU, WSzW) były oceniane za realizację planów powołania na kursy, dlatego też w planach trudno doszukiwać się odzwierciedlenia rzeczywistych potrzeb mobilizacyjnych. Natomiast uwzględniały one zaledwie „bezpieczne" możliwe do realizacji wielkości powołań. Dlatego właśnie skuteczność systemu na początku 2002 roku kształtowała się w granicach około 8%, a wraz z narastającymi trudnościami w powołaniu oficerów i podchorążych na kursy podwyższania kwalifikacji obniżyła się do, około 6%, co w efekcie doprowadziło do obniżenia i tak już niskiej jakości uzupełnienia stanowisk od dowódcy kompanii wzwyż.

Tabela 17.

Obliczenie skuteczności systemu podwyższania kwalifikacji.

| Wyszczególnienie | 2002 | 2007 |
|---|---|---|
| Liczba uzupełnionych potrzeb mobilizacyjnych | 220 | 170 |
| Rzeczywista wielkość potrzeb mobilizacyjnych | 2 754 | 2 715 |
| Sprawność systemu | 7,98% | 6,18% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji szkolenia kursowego kadr rezerwy z lat 2002 – 2007

System przekwalifikowania został oceniony tylko z punktu widzenia sprawności, co przedstawia tabela 18. Oceniono, iż jego skuteczność systemu przekwalifikowania jest trudna do ustalenia ze względu na podstawowe założenie jego funkcjonowania, według którego przekwalifikowanie jest uzupełniającym sposobem zaspokajania potrzeb mobilizacyjnych. Ma on zastosowanie tylko wówczas, gdy w miejscu występowania potrzeb znajdują się zasoby oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy o kwalifikacjach (specjalnościach wojskowych) zbliżonych do potrzeb. Istnieją zatem obiektywne trudności w ustaleniu rzeczywistej wielkości potrzeb mobilizacyjnych jaka w wyniku działania systemu powinna zostać uzupełniona a tym samym skuteczności systemu.

Tabela 18.

Obliczanie sprawności systemu przekwalifikowania.

| Wyszczególnienie | 2002 | 2007 |
|---|---|---|
| Kadra rezerwy, której po przeszkoleniu nadano przydziały mobilizacyjne | 35 | 45 |
| Ogólna liczba przeszkolonej kadry rezerwy | 47 | 60 |
| Sprawność systemu | 74,46% | 75% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji szkolenia kursowego kadr rezerwy z lat 2002 – 2007

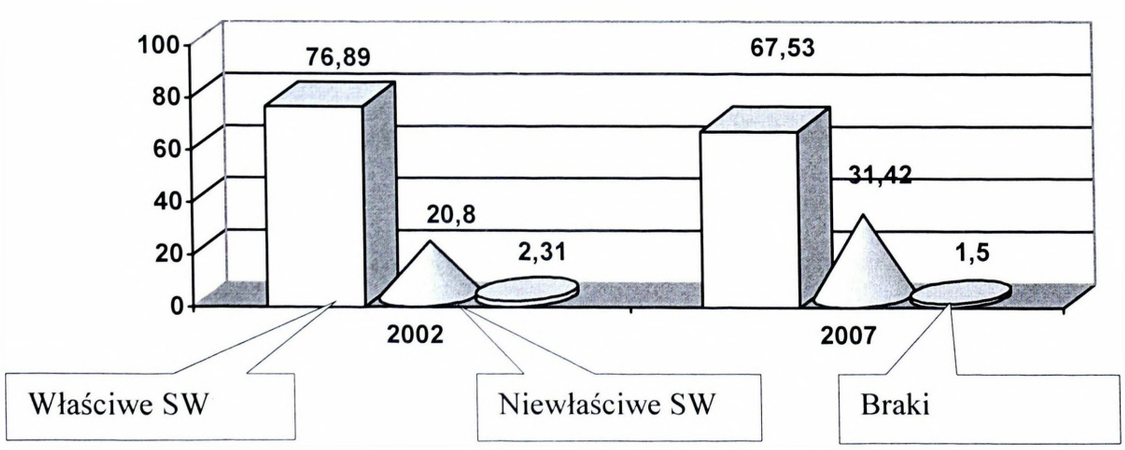
Jak wynika z obliczeń przedstawionych w tabelach sprawność systemu przekwalifikowania jest wyższa od sprawności systemu tworzenia rezerw oficerskich i podoficerskich. Potwierdza to tezę, że pomimo bardzo zbliżonych założeń dla obydwu systemów (tworzenia i przekwalifikowania), wyższy wskaźnik sprawności systemu przekwalifikowania wynika z tego, że w ramach przekwalifikowania powołujemy na kursy mniejszą liczbę żołnierzy rezerwy poza tym są to żołnierze rezerwy będący na przydziałach mobilizacyjnych (najczęściej byli żołnierze

zawodowi) o większym zdyscyplinowaniu, którzy pozytywnie odbierają służbę wojskową w rezerwie.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że efektywność systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy w badanym okresie zmniejszyła się w stosunku do lat poprzednich. Wynika to z przyjętych założeń funkcjonowania systemu, które są pochodną zasad funkcjonowania systemu w latach ubiegłych. Były one właściwe w poprzednim (ówczesnym) czasie, natomiast nowe założenia funkcjonowania systemu powinny uwzględniać szereg czynników, które mają decydujący wpływ na działanie systemu, stopień osiągnięcia celu działania, aby mógł on sprostać obecnym i przyszłym wyzwaniom, jakie stawia przed nim przyszła armia profesjonalna naszego państwa.

Stopień osiągania celu przez system jest, więc w tych warunkach zależny (wprost proporcjonalny) od liczby i jakości przeszkalanych oficerów, podchorążych i podoficerów rezerwy. Efektem jego właściwego działania jest stan uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych.

Wydaje się, że oceny stanu uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych, a więc stopnia osiągnięcia celu przez system, można dokonać przyjmując takie kryteria oceny jak stopień ukompletowania potrzeb mobilizacyjnych, który charakteryzuje wielkość uzupełnienia potrzeb w odniesieniu do ich ogólnej liczby, stopień uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy posiadającą odpowiednie kwalifikacje (Uws), oraz wiek kadry rezerwy na przydziałach mobilizacyjnych. Ocenę stanu uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych według kryterium stopnia ukompletowania oraz stopnia uzupełnienia przedstawiono na rysunku.




Rys. 4 Stopień ukompletowania etatowych potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów z lat 2002 - 2007.

Cechą charakterystyczną zobrazowanych stanów jest malejący, szczególnie znaczny w latach 2002 - 2007, stopień uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy posiadającą odpowiednie kwalifikacje (zgodne specjalności wojskowe i ukończone stosowne kursy przeszkolenia). W badanym okresie nastąpił znaczny wzrost stopnia uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy o niewłaściwych specjalnościach wojskowych sięgający około 10%. Około jedną trzecią etatowych potrzeb mobilizacyjnych uzupełniono kadrą rezerwy, która nie spełnia określonych wymogów na stanowisko.

Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać przede wszystkim w zmianach, jakie nastąpiły w rozmieszczeniu i strukturze potrzeb mobilizacyjnych, zmianach organizacyjno – strukturalnych sił zbrojnych oraz w drastycznie ograniczonym dopływie nowych zasobów kadr rezerwy.

W przypadku uzupełnienia stanowisk dowódców kompani i batalionów odnotowano jeszcze niższy stopień uzupełnienia (38%) tych stanowisk przez kadrę rezerwy posiadającą właściwą specjalność wojskową oraz stosowne kursy. Wynika z tego, że w przypadku głównych stanowisk (kompania batalion) około 62 % uzupełniono kadrą rezerwy o nie właściwych specjalnościach wojskowych.

W tym przypadku czynnikiem zasadniczym, negatywnie wpływającym na osiągnięty stan jest ograniczona możliwość powołania oficerów i podchorążych rezerwy na kursy podwyższania kwalifikacji.

Jednak najwyraźniej negatywne skutki ograniczenia dopływu nowych zasobów kadr rezerw są zauważalne z perspektywy wieku kadry rezerwy uzupełniającej potrzeby mobilizacyjne. Jak wynika z analiz, średnia wieku kadry rezerwy będącej na przydziałach mobilizacyjnych przekroczyła już 40 lat. W ciągu zaledwie 5 lat średnia wieku obniżyła się o 2 lata.

Warto w tym miejscu odnieść się chociażby do założonych ograniczeń wiekowych dla dowódców plutonów (40 lat) i dowódców kompanii (45 lat), aby ocenić skalę zjawiska i możliwych do wystąpienia już w najbliższej przyszłości zagrożeń.

Jak z przedstawionych ocen wynika, pomimo nagromadzenia zasobów kadr rezerwy kilkakrotnie większych od wielkości potrzeb mobilizacyjnych, system nie był w stanie w pełni ich zaspokoić kadrą rezerwy o właściwych kwalifikacjach i jakości.

Rosły, więc zasoby, często nieproporcjonalnie do struktury potrzeb, natomiast stanowiska oficerskie i podoficerskie w ramach potrzeb mobilizacyjnych, w ponad 20% w 2002r. oraz ponad 30% w 2007r. były nie uzupełnione, lub uzupełnione oficerami, podchorążymi i podoficerami rezerwy nie posiadającymi odpowiednich kwalifikacji (wyszkolenia w odpowiedniej specjalności wojskowej lub ukończenia odpowiednich kursów przeszkolenia).

Do tego należy dodać niską jakość kadr rezerwy wydzielonych na uzupełnienie mobilizacyjne, a wyrażające się niedostatecznym przygotowaniem do pełnienia funkcji na przydzielonych stanowiskach oraz niekorzystnym wskaźnikiem wieku.

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym rozdziale należy stwierdzić, że system gromadzenia zasobów kadr rezerwy funkcjonował w latach 2002 - 2007 w znacząco zmieniających się warunkach, które przy braku modyfikacji zasad i założeń jego działania przyczyniły się do obniżenia skuteczności zaspokajania potrzeb sił zbrojnych oraz poziomu przygotowania kadr rezerwy.

Największy wpływ na działanie systemu miały spośród czynników, elementów systemu wspomniane już teoretyczne zasady i założenia jego funkcjonowania, struktura organizacyjna, zakres kompetencji i zadań oraz ich podział pomiędzy jednostki organizacyjne systemu. Duży wpływ na działanie systemu mają elementy, które stanowią otoczenie systemu takie jak niedoskonały system prawny, umożliwiający z jednej strony uchylanie się od służby wojskowej, natomiast z drugiej, nie tylko niestwarzający zachęt do jej odbycia, ale wręcz zniechęcający, co jest wynikiem ponoszenia różnorodnych negatywnych konsekwencji (strat) przez obywatela. Do elementów otoczenia systemu mających wpływ na jego sprawne działanie zaliczamy również ograniczone nakłady finansowe na szkolenie rezerw, negatywny stosunek społeczeństwa do ponoszenia nakładów na obronność państwa i do odbywania służby wojskowej oraz ciągle, niekiedy dynamicznie, zmieniające się potrzeby sił zbrojnych w zakresie kadr rezerwy.

W niedalekiej przyszłości w związku z profesjonalizacją SZ należy liczyć się ze zmianą struktury i stanu Sił Zbrojnych RP, co spowoduje nie tylko kolejną zmianę w zakresie potrzeb kadr rezerwy, ale także struktury organizacyjnej systemu. Ocenia się, że z perspektywy potrzeb gromadzenia kadr rezerwy dla czterech rodzajów sił zbrojnych niekorzystnym rozwiązaniem było podporządkowanie okręgów

wojskowych i terenowych organów administracji wojskowej Dowództwu Wojsk Lądowych, a w chwili obecnej Inspektoratowi Sił Zbrojnych.

Proces profesjonalizacji Sił Zbrojnych, a co się z tym wiąże zmiany strukturalne skutkować będą wzrostem nakładów finansowych na szkolenie rezerw oraz nowym modelem szkolenia żołnierzy rezerwy.

Zakładany nowy model sił zbrojnych wymaga zmiany systemu prawnego w kwestiach obrony państwa, co wiąże się z potrzebą wprowadzenia nowych aktów prawnych oraz modyfikacji, w sumie ponad 300, dokumentów normatywnych. Wymienione czynniki wskazują na złożoność problemu organizacji i funkcjonowania systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy w ciągu najbliższych 5-10 lat.

Dokładna analiza tych uwarunkowań, przeprowadzona w trakcie przewodu doktorskiego, pozwoliła na sformułowanie wniosków będących podstawą propozycji przedstawionych w następnym rozdziale.

### 3.9. Wnioski

1) W okresie międzywojennym powstał najlepszy, jaki mógł funkcjonować na ówczesne czasy system gromadzenia kadr rezerwy. Spełnił on swój podstawowy cel, jakim było zaspokojenie zasadniczych potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych II Rzeczypospolitej. Jednakże, przygotowanie oficerów rezerwy, które w głównej mierze wynikało z ustawowej powinności powszechnego obowiązku wojskowego w obliczu istniejących zagrożeń militarnych ze strony Niemiec i ZSRR oraz stosunkowo krótkiego czasu od odzyskania przez RP niepodległości okazało się niewystarczające dla sprostania wymagań ówczesnego pola walki.
2) System tworzenia rezerw oficerskich w okresie 1945 – 2004 był wielokrotnie modyfikowany. Zmiany systemowe wynikały z sytuacji społeczno – politycznej, zadań realizowanych przez SZ, oczekiwań w stosunku do kadry rezerwy, systemu prawnego o raz możliwości finansowych. Efekty działania systemu oceniane były różnie, nie mniej jednak w ocenie wielu ekspertów system tworzenia rezerw oficerskich oparty na SOR i praktykach w jednostkach wojskowych był rozwiązaniem, które zapewniało dopływ rezerw oficerskich o najwyższych kwalifikacjach wojskowych.

3) Analiza kompetencji i zadań realizowanych przez jednostki organizacyjne systemu w badanym okresie skłaniają do wniosku, że dokumenty normujące realizację procesu gromadzenia rezerw są bardzo nieczytelnie i z różnym stopniem szczegółowości (nieprecyzyjnie) określają kompetencje i zadania poszczególnych szczebli organizacyjnych systemu. Brakuje logicznej konsekwencji wynikania określonych kompetencji w relacji pionowej między szczeblami organizacyjnymi oraz w relacji poziomej między jednostkami organizacyjnymi. Podobne kompetencje występują na różnych szczeblach pomimo tego, iż możliwość ich realizacji jest zdecydowanie odmienna, a niekiedy nie istnieje. Zadania jednostek organizacyjnych nie zawsze uwzględniają potrzeby i możliwości określonego szczebla hierarchii systemu. Brakuje jednostki organizacyjnej sprawującej merytoryczny nadzór nad całością procesu posiadającej kompetencje do kierowania całością procesu przygotowania kadr rezerwy.
4) Nie bez znaczenia dla zarządzania zasobami osobowymi jest fakt, że w badanym okresie nastąpiła także swego rodzaju wymiana pokoleń, która doprowadziła do zmiany zasadniczego elementu potencjału systemu, którym jest kadra zawodowa. Z przeprowadzonej analizy wynika szereg negatywnych wniosków mających wpływ na sprawne działanie systemu gromadzenia kadr rezerwy. Poziom przygotowania merytorycznego kadry zawodowej jest jednym z zasadniczych czynników mających wpływ na efektywność systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy.
5) Dodatkowo, w tym samym okresie uległy zmianie skład i struktura instytucji centralnych, w tym także tych odpowiedzialnych za przygotowanie zasobów kadr rezerwy. Na podstawie analizy funkcjonowania systemu przygotowania zasobów kadr rezerwy można wnioskować, że część zadań oraz bardzo wiele cennych doświadczeń zostało pominiętych lub uznanych za mało istotne w trakcie restrukturyzacji instytucji. Efektem takiego działania jest brak merytorycznego koordynatora (zarządcy) procesu przygotowania kadr rezerwy. Sytuacja ta ma także negatywny wpływ na działanie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, a w konsekwencji na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych.

6) Na podstawie analizy bilansu zasobów kadr rezerwy powinien być opracowany plan przeszkalania absolwentów szkół wyższych. W pierwszej kolejności powinno się szkolić absolwentów na potrzeby stanowisk, które są nie uzupełnione lub są uzupełnione niewłaściwą specjalnością wojskową. Miedzy bilansem zasobów, a planem przeszkalania absolwentów szkół wyższych powinna być ścisła korelacja, która zapewni dopływ kadr rezerwy, a tym samym poprawi stan uzupełnienia stanowisk kadrowych.
7) Podczas planowania i rozdziału zadań niezbędne jest ścisłe współdziałanie pionu uzupełnień z pionem mobilizacyjno – kadrowym oraz z jednostkami nadzorującymi i merytorycznie odpowiedzialnymi za proces szkolenia wojskowego. Efektywność systemu jest uzależniona od precyzji planowania i rozdziału zadań uwzględniających czynniki demograficzne w szczególności w stosunku do absolwentów szkół wyższych. Niezbędne w procesie planowania są informacje na temat przewidywanych rotacji oraz planowanych zmian wielkości potrzeb mobilizacyjnych, wynikających przede wszystkim ze zmian strukturalnych i dyslokacyjnych jednostek wojskowych.
8) System gromadzenia kadr rezerw na potrzeby armii profesjonalnej, o ile ma funkcjonować w dłuższej perspektywie czasowej, wymaga precyzyjnie określonych docelowych struktur organizacyjnych Sił Zbrojnych. Tylko stabilne struktury lub przewidywalne (z kilku letnim wyprzedzeniem) zmiany organizacyjno-dyslokacyjne, mogą gwarantować właściwe funkcjonowanie systemu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych.
9) Gromadzenie rezerw osobowych na potrzeby armii profesjonalnej jest przedsięwzięciem bardzo trudnym, kosztownym i długotrwałym. Aby te czynności przyniosły wymierne w stosunku do kosztów efekty musi on być odpowiednio zaplanowany i konsekwentnie realizowany.
10) Aktualny stan prawny powoduje to, że pracujący rezerwiści w firmach prywatnych, a (takich jest coraz więcej) unikają powoływania na ćwiczenia bojąc się utraty miejsca pracy, gdyż brak jest rozwiązań prawnych motywujących również pracodawców do posiadania wśród pracowników żołnierzy rezerwy.

11) W strukturach czasu „W" powinno ograniczyć się ilość stanowisk oficerskich o podwójnych specjalnościach wojskowych (występujących często w różnych korpusach osobowych) lub też wprowadzić rozwiązania systemowe umożliwiające przeszkalanie na tego typu stanowiska oficerskie. Zredukowania, ograniczenia lub ujednolicenia powinny ulec rodzaje stanowisk kadrowych czasu „W" (z ponad 1350) do kilkudziesięciu tych, które przeszkalane są corocznie w WSO oraz centrach i ośrodkach szkolnictwa wojskowego.

12) Ograniczeniu powinna ulec w strukturach etatowych czasu „W" liczba występujących stopni wojskowych stanowisk podoficerskich do czterech następujących: kaprala, starszego kaprala, sierżanta, chorążego, czyli tych, na które prowadzone jest szkolenie w centrach i ośrodkach szkolnictwa wojskowego (uprości to system szkolenia wojskowego).

13) Rozważeniu podlega zrezygnowanie z wymogów wcześniejszego odbywania „ćwiczeń wojskowych" przed skierowaniem na kurs w rezerwie. Szczególnie w okresie trwających i planowanych na lata następne zmian strukturalnych. Przeszkolenie kursowe, czyli zdobywanie odpowiednich kwalifikacji (w tym uzyskanie stopnia wojskowego, szczególnie oficerskiego) uprawniających do zajmowania określonego stanowiska służbowego powinno być w tym wypadku zawsze priorytetem.

14) Uproszczone powinny być procedury nadawania specjalności wojskowej przez wojskowych komendantów uzupełnień, dowódców jednostek wojskowych na podstawie posiadanego wykształcenia, wykonywanego zawodu, prawa jazdy lub uprawnień specjalistycznych bez wymogu ćwiczeń uwzględniając potrzeby Sił Zbrojnych.

15) W celu ograniczenia kosztów oraz liczby wielokrotnych wezwań do WKU, przydziały mobilizacyjne powinny być nadawane do jednostek wojskowych określając w dokumentach ewidencyjnych tylko jej nazwę (numer) oraz termin stawiennictwa.

16) System gromadzenia zasobów kadr rezerwy funkcjonował w latach 2002 - 2007 w znacząco zmieniających się warunkach, które przy braku modyfikacji zasad i założeń jego działania przyczyniły się do obniżenia

skuteczności zaspokajania potrzeb sił zbrojnych oraz poziomu przygotowania kadr rezerwy. Największy wpływ na działanie systemu miały spośród czynników, elementów systemu teoretyczne zasady i założenia jego funkcjonowania, struktura organizacyjna, zakres kompetencji i zadań oraz ich podział pomiędzy jednostki organizacyjne systemu. Duży wpływ na działanie systemu mają elementy, które stanowią otoczenie systemu takie jak niedoskonały system prawny, umożliwiający z jednej strony uchylanie się od służby wojskowej, natomiast z drugiej, nie tylko nie stwarzający zachęt do jej odbycia, ale wręcz zniechęcający, co jest wynikiem ponoszenia różnorodnych negatywnych konsekwencji (strat) przez obywatela. Do elementów otoczenia systemu mających wpływ na jego sprawne działanie zaliczamy również ograniczone nakłady finansowe na szkolenie rezerw, negatywny stosunek społeczeństwa do ponoszenia nakładów na obronność państwa i do odbywania służby wojskowej oraz ciągle, niekiedy dynamicznie, zmieniające się potrzeby sił zbrojnych w zakresie kadr rezerwy.

# 4. KIERUNKI I ZAKRES ZMIAN W PODSYSTEMIE GROMADZENIA KADR REZERWY SZ

Warunki społeczno – polityczne i nasze członkostwo w Pakcie Północnoatlantyckim oraz Unii Europejskiej tworzą w każdej dziedzinie działalności państwa polskiego nową jakość niespotykaną w jego dotychczasowej historii. Polska staje przed ogromną szansą, która z perspektywy korzyści nie może jednocześnie przysłonić oceny niezbędnych nakładów, wymagań i wynikających z nich zadań.

Uczestnictwo w sojuszu NATO ma duży wpływ na system obronny państwa z jego zasadniczym elementem, którym są siły zbrojne. W przyjętym przez Rząd RP programie modernizacji sił zbrojnych określono główne zadania oraz struktury i liczebności Sił Zbrojnych RP na czas pokoju, kryzysu i wojny.

## 4.1. Warunki organizacyjno – prawne i sojusznicze zmiany w systemie obronnym RP

W ostatnich latach narastało w kraju, a szczególnie w siłach zbrojnych, poczucie konieczności przyspieszenia i racjonalizacji procesu rozwoju. Z jednej strony powszechnie było dostrzegane opóźnienie w rozwoju technicznym i organizacyjnym sił zbrojnych, a z drugiej przyspieszony rozwój ekonomiczny kraju i pewne oszczędności budżetowe, wynikłe z redukcji wojsk w końcu lat dziewięćdziesiątych, które pozwoliły wreszcie myśleć o przyspieszeniu procesów rozwojowych.

Jednakże myślenie i praktyka planistyczna, widoczna w czasie przygotowywania kolejnych wieloletnich, dwunasto a potem sześcioletnich, planów rozwoju Sił Zbrojnych RP, charakteryzowała się brakiem pełnego zbilansowania zamierzeń z możliwościami finansowymi państwa. W planach wyraźnie dominowało myślenie zgodne z interesami poszczególnych Rodzajów Sił Zbrojnych, z uszczerbkiem dla wspólnych, systemowych rozwiązań, służących całym armii. Zbyt „wiele było priorytetów, zbyt mało myślenia o adaptacji wojska do szybko zmieniających warunków zewnętrznych, wymagających radykalnych kroków. Procesy planistyczne w Wojsku Polskim nie były jednocześnie dobrze, lub w pełni, zharmonizowane z planowaniem Sojuszu Północnoatlantyckiego, co stało się tym bardziej widoczne,

gdy NATO przeszło na dziesięcioletni cykl planowania i czteroletni cykl programowania.

Zmiana strategii Sojuszu, podkreślająca znaczenie działania na rzecz stabilności i pokoju daleko poza tradycyjnym geograficznym zasięgiem obowiązywania Traktatu Waszyngtońskiego, zaakceptowana również przez Polskę, oznaczała konieczność istotnego przewartościowania akcentów w polskiej strategii narodowej, a w ślad za tym transformację dyslokacji sił, struktur organizacyjnych i dowodzenia, nowe ukierunkowanie rozwoju techniki wojskowej i metod szkolenia wojsk. Przyjmując tezę o braku bezpośredniego zagrożenia strategicznego dla swojego terytorium, Sojusz rozpoczął intensywne przekształcanie sił, dotąd skierowanych na obronę terytoriów narodowych w najbardziej intensywnym wariancie operacji wojskowych, na siły lżejsze, bardziej manewrowe, zdolne do działania na oddalonych teatrach. Te nowe siły miały być przygotowane do działania w całym potencjalnym spektrum intensywności, od asymetrycznych przeciwko słabo uzbrojonemu i rozproszonemu przeciwnikowi, do działań klasycznych na najwyższym poziomie techniki i intensywności. Dla Polski zmiana ta oznacza konieczność dostosowania Sił Zbrojnych do zwiększonego zakresu funkcji operacyjnych. W konsekwencji zachowując zdolność do jak najbardziej efektywnej obrony terytorium narodowego jednocześnie należy uzyskać zdolności „ekspedycyjne", takie jak zdolność do przerzutu, logistyczne wsparcie wojsk z dala od bazy, łączność z dowództwem w kraju bez względu na odległość, przygotowanie sił i środków do działania w nowych, często nieznanych dobrze warunkach klimatycznych, a także gotowość do takiego kształtowania zgrupowań bojowych wysyłanych za granicę, jakie jest narzucane przez charakter operacji koalicyjnej lub międzynarodowej. Ten kierunek zmian wynikał też z narastających doświadczeń, nagromadzonych podczas szeregu operacji utrzymania i narzucania pokoju, a także operacji humanitarnych i stabilizacyjnych, w których Wojsko Polskie uczestniczyło w ostatniej dekadzie u boku najbardziej zaawansowanych technicznie armii.

Z uwagi na perspektywy zwiększających się tego typu zadań dla naszych Sił Zbrojnych, wiążących się z postępującym koalicyjnym charakterem działań w ramach NATO i Unii Europejskiej, nakazem chwili było przyspieszenie procesu zwiększania stopnia ich interoperacyjności i nowoczesności.

Postęp w technice wojskowej szczególnie z uwagi na rozwój techniki informacyjnej, umożliwiającej precyzyjne oddziaływanie na przeciwnika z dużej odległości i bez względu na warunki zewnętrzne, kształtowanie struktur wojsk według pożądanych efektów operacyjnych, a nie według klasycznych norm ilościowych, znaczne zwiększenie tempa operacji i ich kompleksowość w działaniach połączonych nakazywał nowe podejście do priorytetów w rozwoju technicznym polskich Sił Zbrojnych. Równolegle, coraz wyraźniejsze stawało się opóźnienie naszej armii i struktur administracyjnych służących wojsku i obronności w nowoczesnym zarządzaniu i ukierunkowywaniu rozwoju i adaptacji do nowych warunków.

Ważnym aspektem nowych uwarunkowań zewnętrznych bezpieczeństwa państwa, na które należało odpowiedzieć, był zupełnie nowy charakter zagrożeń, związany z pojawieniem się międzynarodowego terroryzmu, w tym grup mogących dysponować bronią masowego oddziaływania, i zorganizowanej przestępczości międzynarodowej. Postawiło to w nowym świetle sprawę ochrony i obrony infrastruktury krytycznej państwa oraz udziału Sił Zbrojnych w systemie obronnym państwa, odpowiedzialnym za utrzymanie bezpieczeństwa obywateli bez względu na rodzaj zagrożenia, od działań grup terrorystycznych do przeciwdziałania klęskom żywiołowym i katastrofom.

Z uwagi na zmieniający się charakter sił zbrojnych, zwłaszcza tych na kontynencie europejskim, większość państw rozpoczęła przechodzenie na zawodowe, ochotnicze siły zbrojne, przy zmniejszającym się znaczeniu sił opartych na powszechnej mobilizacji. Takie tendencje pojawiły się również w Polsce, rodząc istotne rozbieżności, co do ich zasadności i możliwości realizacji. Zagadnienie to powinno znaleźć najlepsze rozwiązanie z punktu widzenia obronności państwa i jego możliwości finansowych. Założenia programowe rządu oraz inne uwarunkowania, w tym tendencje światowe, wskazują na potrzebę dokonania zmian w funkcjonowaniu i strukturze Sił Zbrojnych RP.

Szczególne znaczenie ma zasadność włączenia się Sił Zbrojnych we wsparcie układu pozamilitarnego i przeciwdziałanie oraz likwidację zagrożeń niemilitarnych, a także ich przygotowanie się do prowadzenia działań antyterrorystycznych. Charakterystyczne dla współczesnych zagrożeń jest występowanie krótkotrwałych konfliktów zbrojnych, często o charakterze lokalnym w różnych miejscach globu,

zagrażających rozprzestrzenianiem się w krótkim czasie na obszar innych państw. Do przeciwdziałania tego typu zagrożeniom lepiej nadaje się armia profesjonalna. Wzrost wykorzystania nowoczesnej techniki na polu walki wymusza również potrzebę profesjonalizacji personelu do jej obsługiwania.

Obecny system uzupełnienia nie gwarantuje właściwego operacyjnego działania Sił Zbrojnych, jako całości i poszczególnych ich komponentów, w sytuacjach kryzysowych i użycia poza granicami państwa, głównie ze względu na znaczny udział żołnierzy powoływanych do czynnej służby wojskowej z poboru. Uzupełnienie znacznej części stanu osobowego Sił Zbrojnych żołnierzami z poboru powoływanymi na zasadzie administracyjnego przymusu, jest również negatywnie odbierane społecznie wśród poborowych. W ich ocenie system obowiązkowej służby wojskowej komplikuje sytuację zawodową, utrudnia podjęcie nauki i pracy, pozbawiony jest elementów motywacyjnych.

Aktualnie poziom profesjonalizacji SZ RP wynosi ok. 62 %. Perspektywicznym i docelowym rozwiązaniem powinno być wprowadzenie z dniem 1 stycznia 2010 r. pełnej profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP, rozumianej jako służbę pełnioną przez żołnierzy zawodowych służby stałej lub terminowej i żołnierzy pełniących służbę ochotniczo na podstawie kontraktu (na wzór dotychczasowej zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo).

Tym samym zakłada się od 2010 budowę armii profesjonalnej, opartej o żołnierzy służby stałej (na czas nieokreślony) i żołnierzy służby terminowej (kontrakt na czas określony). Oznacza to również, że w przyszłej strukturze etatowej Sił Zbrojnych czasu „P" – obok żołnierzy zawodowych będą pełnić służbę również żołnierze ochotnicy. Należy założyć, że powinni to być żołnierze o wysokim stopniu wyszkolenia, odpowiednich kwalifikacjach i wykształceniu cywilnym oraz mieć możliwości długoletniego pełnienia służby wojskowej. Żołnierze kontraktowej ochotniczej służby wojskowej mieliby preferencje przy powoływaniu do korpusu żołnierzy zawodowych. W proponowanym rozwiązaniu pobór zostałby zawieszony, a tym samym obowiązkowa zasadnicza służba wojskowa nie byłaby zniesiona, ale zawieszona. W przypadku zagrożenia wystąpieniem konfliktu zbrojnego Prezydent RP działając na wniosek Rady Ministrów, miałby prawną możliwość ponownego wprowadzenia obowiązku służby wojskowej. Utrzymane zostałyby także

obowiązujące obecnie przepisy prawne normujące pełnienie obowiązkowej służby wojskowej w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny.

Współczesne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje się niewielkim prawdopodobieństwem pojawienia się zarzewia konfliktów globalnych, natomiast gwałtownie wzrasta zagrożenie krótkotrwałymi konfliktami zbrojnymi o niskiej intensywności, w różnych miejscach globu. Szczególna rola w zażegnywaniu tych konfliktów przypada międzynarodowym zgrupowaniom zadaniowym, działającym w ramach mandatu Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) czy też Unii Europejskiej (UE), na rzecz rozładowania napięć i stabilizowania sytuacji wojskowo – politycznej w regionie. Do aktywności tego typu najlepiej nadają się uniwersalne profesjonalne siły zbrojne, gotowe w krótkim czasie reagować na różne warianty zagrożenia, na terenie kraju i poza jego granicami.

Założenia programowe rządu i powszechne tendencje światowe, a także inne uwarunkowania bezpieczeństwa wskazują na potrzebę dokonania głębokich zmian w funkcjonowaniu i strukturach Sił Zbrojnych RP. Szczególnym czynnikiem sprawczym tych przemian jest zamysł uzyskania zdolności Sił Zbrojnych do udziału w międzynarodowych misjach, których celem jest rozwiązywanie konfliktów o niskiej intensywności, przy zachowaniu potencjału do obrony państwa i wspierania układu pozamilitarnego w przeciwdziałaniu zagrożeniom niemilitarnym, włącznie z prowadzeniem działań antyterrorystycznych.

Dynamiczny wzrost znaczenia nowoczesnej techniki na polu walki wymusza potrzebę pozyskiwania wysokokwalifikowanego personelu do jej obsługi. Wymagań takich nie spełniają żołnierze zasadniczej służby wojskowej. Czas ich służby jest zbyt krótki, aby opanować potrzebne umiejętności na stanowiskach gdzie wymagane są wysokie kwalifikacje.

Zasadnicza służba wojskowa, do której powołanie następuje na zasadzie administracyjnego przymusu, jest negatywnie odbierana przez młodszą część społeczeństwa. Panuje opinia, iż system obowiązkowej służby wojskowej nie przystaje do współczesnych warunków życia, komplikuje sytuację zawodową młodzieży, utrudnia podjęcie nauki i pracy, poza tym jest on pozbawiony elementów

motywacyjnych. Ponadto wojsko z poboru jest drogie, a nie zapewnia wysokiej jakości.

Profesjonalne Siły Zbrojne mogą zmienić te niekorzystne opinie o służbie wojskowej. Wojsko nadal powinno spełniać swoją istotną rolę w formowaniu postaw młodzieży. Wprowadzenie nowych form odbywania służby wojskowej, w tym ochotniczej czynnej i w rezerwie, połączone z możliwościami zdobywania przez żołnierzy różnych specjalności, potrzebnych na cywilnym rynku pracy, powinno wzmocnić tradycyjne głębokie więzi wojska ze społeczeństwem.

Zgodnie z postanowieniami Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, Siły Zbrojne służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic. Są również jednym z podstawowych instrumentów polityki państwa i ochrony jego interesów, zapewnienia bezpieczeństwa narodowego, sojuszniczego i globalnego. Realizacja powyższych misji wymaga ciągłego podnoszenia zdolności Sił Zbrojnych, w celu sprostania zmieniającym się wyzwaniom i zagrożeniom, przy wykorzystaniu nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Struktura, skład i wyposażenie Sił Zbrojnych powinny gwarantować w czasie pokoju gotowość do wykonywania konstytucyjnych funkcji oraz wypełniania misji wynikających z zobowiązań sojuszniczych i umów międzynarodowych. W razie zagrożenia konfliktem o dużej skali, Siły Zbrojne muszą być gotowe do osłony strategicznej oraz zabezpieczenia sprawnego mobilizacyjnego rozwinięcia, w celu odpowiedniego zwiększenia potencjału obronnego państwa.

Warunkiem koniecznym realizacji powyższych zadań jest utrzymywanie dobrze wyszkolonych rezerw osobowych, które wzorem innych państw NATO, powinny być wyodrębnione jako Narodowe Siły Rezerwowe (NSR).

Zakłada się, że trudnym wymaganiom współczesnego systemu bezpieczeństwa mogą sprostać jedynie profesjonalne Siły Zbrojne. Na potrzeby koncepcji definiuje się, iż są to siły, w których obok funkcjonującej służby zawodowej stałej występowała będzie terminowa służba ochotnicza, pełniona na podstawie kontraktu, która m.in. zastąpi dotychczasową obowiązkową służbę wojskową.

Podjęcie decyzji o rezygnacji z zasadniczej służby wojskowej spowoduje daleko idące skutki, zarówno w funkcjonowaniu Sił Zbrojnych, jak i w sferze społecznej.

Będzie się także wiązać z przebudową struktur organizacyjno – etatowych jednostek wojskowych.

Zmianie ulegnie system szkolnictwa wojskowego, w tym przeznaczenie i sposób prowadzenia szkolenia w centrach (ośrodkach) szkolenia. Wymusi także zmiany w sposobie wykorzystania infrastruktury koszarowej, co z kolei wymagać będzie znacznych nakładów finansowych. Konieczna będzie również restrukturyzacja terenowych organów administracji wojskowej (TOAW), ich zadań i struktur organizacyjnych.

Tempo naboru ochotników do kontraktowej służby wojskowej będzie zależało od wielu czynników, w tym oferowanych przez wojsko warunków socjalno - ekonomicznych dla żołnierzy i kształtowania się cywilnego rynku pracy. Stąd też Siły Zbrojne staną przed trudnym wyzwaniem pozyskania, w zakładanych terminach, wystarczającej liczby żołnierzy potrzebnych do pełnego ukompletowania stanów osobowych jednostek wojskowych. Podkreślenia wymaga, że planowana profesjonalizacja Sił Zbrojnych będzie prowadzona w warunkach narastającego niżu demograficznego, charakteryzującego się znaczącym spadkiem liczebności zasobów obywateli w wieku 18-24 lat, który w latach 2006-2020 wyniesie prawie 50%.

Przeprowadzone analizy przedmiotu badań, w tym także doświadczeń innych państw wskazują, że w tej sytuacji jednoznaczne określenie daty zawieszenia obowiązkowej służby wojskowej nie jest wskazane, ponieważ w przypadku zakłócenia procesu profesjonalizacji, próba powrotu do obowiązkowej będzie bardzo trudna, ze względów organizacyjnych, finansowych i społecznych, a także z uwagi na wydźwięk międzynarodowy.

### 4.2. Ocena potrzeb Sił Zbrojnych w zakresie kadry rezerwy

Założenia doktrynalne naszego państwa oraz zobowiązania sojusznicze w stosunku do NATO oraz Unii Europejskich są jednym z zasadniczych czynników kreujących cele, zadania, zasady i sposób wykorzystania Sił Zbrojnych RP. Nie ulega wątpliwości, że obok możliwości finansowych państwa są one decydującymi wyznacznikami struktury sił zbrojnych, ich stanu liczebnego oraz uzbrojenia i wyszkolenia. Określają tym samym wymagania, jakie spełniać powinien żołnierz polski, w tym także oficer i podoficer rezerwy. Udział naszego państwa w sojuszu

spowodował modyfikację parametrów gotowości bojowej SZ do standardów obowiązujących w NATO a tym samym wytyczył ramy dla systemu mobilizacyjnego, dowodzenia, szkolenia wojsk oraz logistyki.

Ustalono docelową liczebność Sił Zbrojnych RP na 150 tys. w czasie pokoju i około 430 tys. w czasie wojny. Jednocześnie bardzo szczegółowo określono strukturę stanowisk etatowych w nowym pokojowym modelu organizacyjnym sił zbrojnych. W 2008 roku osiągnięto 65 % wskaźnika uzawodowienia sił zbrojnych, a w 2010 roku przewiduje się w pełni siły profesjonalne, co oznacza, cały stan sił zbrojnych na czas pokoju stanowić będą żołnierze służby stałej, kontraktowej oraz Narodowe Siły Rezerwowe.

Nowa struktura przewiduje 45% dla stanowisk kadrowych oraz 55% dla szeregowych. Dla stanowisk oficerskich przewiduje się 15 % (22 500) oraz 30% dla stanowisk podoficerskich (45 000).

Przedstawione założenia nakreślają wizerunek przyszłych sił zbrojnych. Należy podkreślić, że są one bardzo ambitne wykluczają jakąkolwiek improwizację oraz brak konsekwencji w ich realizacji. Jednocześnie stanowią zasadniczą przesłankę do prognozowania struktury ilościowej i jakościowej potrzeb kadr rezerwy.

Można, zatem przyjąć, iż podczas oceny potrzeb Sił Zbrojnych RP w zakresie kadr rezerwy należy uwzględnić cały zespół uwarunkowań wynikających z założeń doktrynalnych, celów i zadań sił zbrojnych, sposobu wykorzystania sił zbrojnych do realizacji zadań i osiągania celów. Należy także wziąć pod uwagę środki budżetowe wydzielane przez państwo na budowę systemu obronnego, strukturę, składu i stanu liczebnego sił zbrojnych, rozmieszczenia jednostek wojskowych na terenie kraju, uzbrojenia i wyposażenia wojsk, podziału jednostek wojskowych na kategorie gotowości bojowej oraz systemu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych.

Ogólnie przyjmuje się, że zakres potrzeb kadr rezerwy obejmuje dwie podstawowe kategorie potrzeby mobilizacyjne, składające się z etatowych i ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych oraz potrzeby wojenne wynikające z przyjętych prognoz strat osobowych w trakcie działań wojennych oraz formowań nowych jednostek wojskowych.

Ponieważ zakłada się, że kadrę rezerwy wydzieloną w ramach ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych, w ogromnej większości będzie można przeznaczyć na uzupełnienie potrzeb wojennych, dlatego autor do oceny ilościowej potrzeb przyjmuje, że liczba ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych stanowić będzie składnik liczby potrzeb wojennych.

W zasadzie każdy z wymienionych składników potrzeb kadr rezerwy można ocenić stosując kryteria ilościowe w odniesieniu do korpusów kadry, korpusów osobowych i kategorii stanowisk, kryteria jakościowe w stosunku do wymogów kwalifikacyjnych oraz terytorialności rozmieszczenia potrzeb. Potrzeby mobilizacyjne kadr rezerwy zawsze były, są i prawdopodobnie będą kategorią potrzeb, którą z dość dużym stopniem szczegółowości można określić patrząc przez pryzmat wyżej wymienionych kryteriów.

Jednak do czasu ostatecznego i precyzyjnego określenia stanu i struktury sił zbrojnych czasu wojennego ocenę stanu potrzeb mobilizacyjnych kadr rezerwy opierać będziemy na obecnie deklarowanej docelowej wielkości sił zbrojnych, przyjętych kierunkach budowy ich struktur oraz tendencjach restrukturyzacyjnych zainicjowanych w nowo wydawanych etatach jednostek wojskowych.

Po uwzględnieniu założenia w myśl, którego liczba stanowisk etatowych, przeznaczonych dla kadry zawodowej w strukturach sił zbrojnych czasu pokojowego (Ep), będzie równa liczbie stanu ewidencyjnego żołnierzy zawodowych etatowe potrzeby mobilizacyjne można wyrazić za pomocą wzoru:

$$\mathbf{Epm = Ew - Ep}$$

gdzie: Ew jest to liczba stanowisk etatowych przewidzianych dla kadry zawodowej i kadry rezerwy (tzw. stanowiska kadrowe) w strukturach sił zbrojnych czasu wojennego.

Zatem warunkiem koniecznym dla obliczenia etatowych potrzeb mobilizacyjnych kadr rezerwy jest poznanie obydwu wielkości. Ponieważ, jak do tej pory, wielkości pierwszej (Ew) nie znamy, dlatego też określimy ją metodą szacunkową kolejnych przybliżeń, uwzględniając tendencje zachodzące w liczbie i strukturze stanowisk kadrowych.

Obecnie trwa nieustanna restrukturyzacja sił zbrojnych, dlatego też ocenia się, że w strukturze 430 tysięcy sił zbrojnych czasu wojennego będzie około 70 – 100

tysięcy stanowisk kadrowych. Ich struktura wyrażona korpusami kadry może być następująca 10-15% stanowisk oficerskich oraz 30 – 45% stanowisk podoficerskich.

Znacznie większą niewiadomą stanowi struktura etatowych potrzeb mobilizacyjnych w korpusach osobowych. Jest ona konsekwencją braku podstawowych danych nawet w odniesieniu do stanu pokojowego. Na podstawie analizy dotychczasowych struktur jednostek organizacyjnych sił zbrojnych, prognoz ich kształtu organizacyjnego oraz zarysowujących się już tendencji szacuje się, iż struktura potrzeb, wyrażona wskaźnikami procentowymi udziału poszczególnych korpusów osobowych w ogólnej liczbie etatowych potrzeb mobilizacyjnych kadr rezerwy może przyjmować wartości przedstawione w tabeli.

Tabela 19

Prognozowana struktura etatowych potrzeb mobilizacyjnych w korpusach osobowych wyrażona wskaźnikiem procentowym.

| Lp. | KORPUS OSOBOWY | WSKAŹNIK (wyrażony w %) |
|---|---|---|
| 1. | Ogólnowojskowy | 12 – 20 |
| 2. | Łączności i informatyki | 12 – 14 |
| 3. | Radiotechniczny | 3 – 5 |
| 4. | Rakietowy i artylerii | 5 – 7 |
| 5. | Przeciwlotniczy | 1,5 – 3 |
| 6. | Inżynierii wojskowej | 5 – 7 |
| 7. | Obrony przed bronią masowego rażenia | 1,3 – 2,5 |
| 8. | Lotnictwa | 3 – 4 |
| 9. | Marynarki wojennej | 1,5 – 2,5 |
| 10. | Logistyki | 16 - 18 |
| 11. | Medyczny | 18 – 20 |
| 12. | Wywiadu i kontrwywiadu wojskowego | 0,5 – 1 |
| 13. | Żandarmerii Wojskowej | 1,5 – 2 |
| 14. | Sprawiedliwości i obsługi prawnej | 0,5 - 1 |
| 15. | Duszpasterstwa | 0,2 – 0,3 |
| 16. | Finansowy | 0,5 – 1,6 |
| 17. | Wychowawczy | 0,4 – 0,9 |

Źródło: opracowanie własne

Podobnie ocenia się, iż wśród etatowych potrzeb mobilizacyjnych będzie, około 2,5 - 3,5 tys. stanowisk oficerskich o wyższych wojskowych wymogach

kwalifikacyjnych (wyższych od wymogów określonych dla stanowiska dowódcy plutonu i równorzędnego). W ogromnej większości będą to kwalifikacje unikatowe, nieznane poza wojskiem. Wyraźnie należy zaakcentować wagę oceny etatowych potrzeb mobilizacyjnych ze względu na kryterium jakości, wyrażające się przede wszystkim wspomnianymi już wymaganiami kwalifikacyjnymi.

Profesjonalne siły zbrojne, stawiają coraz wyższe wymagania wobec żołnierzy, a w szczególności przed kadrą dowódczą, także tą z rezerwy. Zaawansowane systemy uzbrojenia oraz procedury dowodzenia implikują potrzebę znacznie lepszego przygotowania żołnierzy rezerwy, przede wszystkim do pełnienia funkcji dowódczych już od szczebla plutonu, a niekiedy drużyny.

Coraz wyraźniej daje się zauważać pogłębiające się dysproporcje pomiędzy kwalifikacjami uzyskiwanymi poza wojskiem a wymaganiami sił zbrojnych. Rośnie liczba stanowisk o wymaganiach kwalifikacyjnych spotykanych tylko w wojsku, do których nawet podstaw nie daje żadna szkoła czy uczelnia cywilna.

Ocenia się, że do tej grupy będzie się kwalifikować około 23 - 27% stanowisk, a wśród nich najliczniejszą grupę będą stanowiły stanowiska korpusów osobowych: ogólnowojskowego, rakietowego i artylerii, przeciwlotniczego oraz inżynierii wojskowej. Około 33 - 37% stanowisk związanych będzie z obsługą i eksploatacją sprzętu wojskowego. I chociaż wojskowe kwalifikacje techniczne, określone dla tych stanowisk, w większości odbiegają od kwalifikacji technicznych uzyskiwanych poza wojskiem, to jednak konieczne staje się wykorzystanie kandydatów na żołnierzy rezerwy posiadających przygotowanie techniczne po to, aby mniejszym nakładami przygotować wysokiej klasy specjalistę wojskowego.

Odpowiednio do wymagań przyszłych sił zbrojnych należy zmodyfikować także kryteria wiekowe żołnierzy rezerwy wydzielanych na uzupełnienie mobilizacyjne. Wydaje się, że aby je sprecyzować należy odnieść się chociażby do wymagań wypływających z przeznaczenia i zadań przypisanych do stanowisk występujących w potrzebach mobilizacyjnych oraz wyników badań nad możliwościami motorycznymi człowieka.

Wskaźniki uzyskane w trakcie badań[157] cech motorycznych mężczyzn prowadzą do wniosku, że zarówno siła, szybkość i wytrzymałość po wzroście do około 30 roku życia, utrzymują się na tym samym poziomie do 35 roku życia, po przekroczeniu, którego stopniowo maleją. Największe tendencje spadkowe mają wytrzymałość i siła, które obniżają się o około 3 % rocznie. Z tego powodu proponuje się, aby wiek 35 lat był graniczny dla kadr rezerwy, wydzielanych na stanowiska dowódców plutonów, tych korpusów osobowych, w których wymagania sprawności fizycznej są największe. Proponuje się, zatem przyjąć następujące kryteria wiekowe (górne granice wieku) kadr rezerwy na stanowiskach dowódczych (pluton) do 35 lat, natomiast na stanowiskach dowódczo-logistycznych i pozostałych dowódczych do 40 lat.

Takie kryteria wiekowe obowiązują w większości państw sojuszniczych, natomiast kryteria wiekowe dotyczące żołnierzy rezerwy w siłach Zbrojnych RP zostały zlikwidowane[158]. Oznacza to, iż na stanowisku dowódcy plutonu, kompanii może być żołnierz rezerwy w wieku np. 50 lat. Wynika to z faktu, że nie posiadamy w zasobach żołnierzy rezerwy spełniających odpowiednie kryteria wiekowe stąd ten „kosmetyczny zabieg", który w żaden sposób nie zmienia stanu faktycznego. Posiadane zasoby rezerw osobowych nie zaspokajają w sposób właściwy potrzeb mobilizacyjnych, poza tym nie mamy koncepcji jak to zmienić.

Ocena etatowych potrzeb mobilizacyjnych ze względu na kryterium terytorialności ich rozmieszczenia opiera się na założeniu, że jednostki wojskowe będą równomiernie rozmieszczone na obszarze kraju. Jednakże zmiany dyslokacyjne, które nastąpiły w ostatnim czasie miały duży wpływ na uzupełnienie jednostek wojskowych. Przedyslokowanie nawet niewielkiej liczby jednostek do innej części kraju, szczególnie w miejsca gdzie nie gromadzono wcześniej rezerw, nastręcza trudności w uzupełnieniu ich potrzeb mobilizacyjnych. Należy natomiast oczekiwać, iż w wyniku rozformowania niektórych jednostek wojskowych, szczególnie w obszarze Polski północno i środkowozachodniej zmniejszy się wielkość występujących potrzeb mobilizacyjnych, co prawdopodobnie w znacznym stopniu wpłynie na poprawę ich uzupełnienia.

---

[157] H. Getka, Organizacja i przygotowanie żołnierzy rezerwy na potrzeby sił zbrojnych. „Rezerwy-2". Rozprawa doktorska. AON Warszawa 1993r., s. 245. Wyniki badań z pracy W. Różańskiego. Zmiany w sprawności fizycznej mężczyzn w wieku 19-50 lat.

[158] Rozkaz nr Z-4/Oper./P3 Szefa Sztabu Generalnego z dnia 21 marca 2008 roku w sprawie poprawek do instrukcji mobilizacyjnej Sił Zbrojnych RP.

Większość z wymienionych ocen, cech i wymogów, przypisywanych stanowiskom w ramach etatowych potrzeb mobilizacyjnych, odnosi się również do stanowisk zaliczanych do ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych. Wynika to z ich przeznaczenia, w myśl, którego kadra rezerwy wydzielona do tej kategorii rezerw stanowi zabezpieczenie pełnego ukompletowania jednostek wojskowych w przypadku niestawienia się żołnierzy rezerwy wydzielonych do uzupełnienia etatowych potrzeb mobilizacyjnych. Dlatego powinna ona spełniać tożsame kryteria jakościowe i terytorialności rozmieszczenia. Natomiast kryterium ilościowe ustalone na 30% etatowych potrzeb mobilizacyjnych, jak wykazują wskaźniki stawiennictwa i ukompletowania jednostek wojskowych w trakcie ćwiczeń mobilizacyjnych, z reguły należy uznać za słuszne. Zdarza się niekiedy, szczególnie w jednostkach szczebla batalionu (równorzędnego), w których występują nieliczne etatowe potrzeby mobilizacyjne natomiast istnieje potrzeba przekroczenia ustalonego wskaźnika wielkości ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych. W sumie ocenia się, że liczba ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych kadr rezerwy może w przybliżeniu wynosić od 5 do około 11 tysięcy stanowisk w tym około 3 tysięcy stanowisk oficerskich i 8 tysięcy stanowiska podoficerskich.

Nowe uwarunkowania funkcjonowania Sił Zbrojnych w sojuszu NATO spowodowały potrzebę wydzielenia nowej kategorii rezerw osobowych – Narodowych Sił Rezerwowych. Wynika ona z potrzeby wypełniania różnorodnych zadań przez siły zbrojne (wydzielone ich części) zarówno w czasie pokoju, jak kryzysu i wojny szczególnie poza granicami kraju. Główne założenia, zadania i perspektywy funkcjonowania NSR przedstawione zostaną w kolejnym podrozdziale niniejszego rozdziału.

Specyficznego podejścia wymaga ocena potrzeb wojennych w zakresie kadr rezerwy. Zakres czynników wpływających na tę ocenę znacznie się rozszerza, a ich probabilistyczny charakter jest przyczyną trudności w jej oszacowaniu, podobnie jak nieprzewidywalne jest zjawisko samej wojny, jej rozmiarów i skutków.

Wojna jest jednym z najstarszych zjawisk społecznych znanych ludzkości. Według szacunkowych obliczeń od czasów starożytnych do współczesnych stoczono ponad 14 600 wojen. Jeżeli przyjąć tę liczbę za wiarygodną, to na przestrzeni 55 wieków wybuchały na świecie przeciętnie trzy wojny w ciągu roku.

Nieuchronnym następstwem wojen są straty, które ponoszą społeczeństwa. Straty wojenne to ogół szkód ludzkich (zabici, ranni, zaginieni, a także spadek urodzin, wzrost śmiertelności), materialnych (ubytek majątku trwałego i dochodu narodowego), moralnych (demoralizacja ludności, a zwłaszcza młodzieży, cierpienia ofiar wojny i ich rodzin) i kulturalnych (obniżenie się stanu oświaty, straty w dobrach kultury) spowodowanych bezpośrednio lub pośrednio działaniami wojennymi. Najważniejsze jednak straty, które wojna zadaje ludzkości, to masowa zagłada ludzi. Jak wyliczył pracowicie szwajcarski uczony J. J. BABEL we wszystkich wojnach w historii wojskowości przelało krew i poniosło śmierć ponad 3 640 mln ludzi, w tym znaczną część stanowili żołnierze walczących stron.

Potrzeby wojenne kadr rezerwy wynikają w głównej mierze z powstałych w trakcie działań wojennych strat bezpowrotnych wśród kadry zawodowej i kadry rezerwy. Niekiedy źródłem ich generowania był rozwój struktur i stanów sił zbrojnych w trakcie wojny, a więc dodatkowe (nowe) formowania jednostek wojskowych. Aby jednak mogło do nich dojść, to oprócz przeszkolonych żołnierzy rezerwy niezbędne jest posiadanie uzbrojenia i wyposażenia wojskowego. Dlatego, jak dowodzi historia sztuki wojennej, nowe formowania miały miejsce w warunkach dysponowania przez stronę walczącą zapasami uzbrojenia i sprzętu wojskowego, odpowiednim zapleczem lub dostawami z zewnątrz. Jest to, więc przedsięwzięcie, które należy brać pod uwagę w warunkach polskich po integracji ze strukturami NATO.

Problematyce strat wojennych poświęcono jak do tej pory niezwykle ograniczoną liczbę prac. Bardzo często zdarza się, że w zależności od opracowania liczby charakteryzujące straty stron konfliktów diametralnie się różnią. Natomiast prognozy strat w większości przypadków się nie sprawdziły. Warto jednak przytoczyć niektóre dane odnoszące się do strat osobowych, chociaż nie zawsze pełne i ścisłe po to, aby na tej podstawie wyrobić sobie pogląd na ich rozmiary, charakter i zachodzące tendencje.

W czasie pierwszej wojny światowej stosunkowo największe straty bezpowrotne[159], wśród walczących państw koalicji, poniosła armia francuska. Ogólna liczba strat bezpowrotnych kadry oficerskiej w latach 1914 – 1918 wyniosła 36,6 tys.,

[159] Straty bezpowrotne obejmują żołnierzy poległych, zmarłych z różnych przyczyn, zaginionych, wziętych do niewoli oraz tych wszystkich, którzy z różnych przyczyn utracili zdolność do służby wojskowej.

co w stosunku do ogólnej liczby zmobilizowanych[160] oficerów (193,6 tys.) stanowi 18,9 % -*załącznik 48*, natomiast do ogólnej liczby strat osobowych (3,7 mln) zaledwie 1 %. Na uwagę zasługuje wysokość strat według rodzajów wojsk (korpusów osobowych). Największe straty w stosunku do ogólnej ich liczby stwierdzonej wśród oficerów poniosła piechota (79,9 %) natomiast najmniejsze kawaleria (2,4%).

Według niemieckich danych statystycznych z okresu I wojny światowej, straty (tylko polegli) oficerów zawodowych wyniosły 28,7% ich ogólnej liczby *załącznik 48*. W poszczególnych rodzajach wojsk kształtowały się one podobnie jak w armii francuskiej gdzie również piechota poniosła największe starty (75,1%) natomiast najmniejsze starty były w kawalerii i wynosiły one 8,7 %.

Ciekawych informacji dostarczają opracowania statystyczne jak wówczas określano „wzrostu i strat armii polskiej na froncie" z okresu wojny polsko – rosyjskiej od 1 grudnia 1919 r. do 1 czerwca 1920 r. Wynika z nich, że w ciągu 6 miesięcy straty bezpowrotne wynosiły 1 456 oficerów -*załącznik 49*, co stanowiło około 14% ogólnego stanu ewidencyjnego kadry oficerskiej oraz 1,7% strat wszystkich żołnierzy. Natomiast na podstawie zestawienia obrazującego uzupełnienie wysłane w tym samym czasie na front, z podziałem na rodzaje broni -*załącznik 50*, można wnioskować, że największe straty poniosła piechota (31%), a najmniejsze artyleria (7%).

Należy pamiętać, że ocena wymienionych przykładów strat nie może pomijać warunków, w jakich one nastąpiły. Dla przykładu w 1 Armii Wojska Polskiego największe straty wystąpiły w działaniach tej armii w rejonie Warszawy (wrzesień 1944 r.), w czasie przełamywania Wału Pomorskiego oraz forsowania Odry i operacji berlińskiej[161]. Jeżeli przyjąć, że w okresie od 10.07.1944 r. do 9.05.1945 r. straty armii wyniosły 100 %, to w ciągu 70 dni (operacja pomorska i berlińska) straty wyniosły około 63 %, co świadczy wymownie o stopniu nasilenia walk w wymienionym okresie. Na uwagę zasługuje ujęcie strat osobowych 1 Armii WP, z podziałem na oficerów, podoficerów i szeregowców, zamieszczone w *tabeli 20*.

---

[160] Pod pojęciem „zmobilizowanych oficerów" należy w tym przypadku rozumieć sumę oficerów zawodowych. oficerów rezerwy powołanych w czasie mobilizacji oraz w trakcie wojny.

[161] I. Błagowieszczański, Analiza strat osobowych poniesionych przez 1 Armią Wojska Polskiego w operacjach lat 1944-1945, Myśl Wojskowa Nr 12 z 1967r., s. 83-93.

Tabela 20

Rodzaje strat w stanie osobowym 1 Armii WP w stosunku do ogólnej liczby strat.

| Korpus | Rodzaje strat (w %) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | polegli | zaginieni, wzięci do niewoli | straty nie związane z walką | ranni i kontuzjowani | chorzy ewakuowani do szpitali |
| oficerowie | 9,6 | 4,6 | 4,7 | 8,7 | 7,9 |
| podoficerowie | 25,4 | 22,2 | 22,4 | 24,0 | 23,4 |
| szeregowcy | 65,0 | 73,2 | 72,9 | 67,3 | 68,7 |
| Razem | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Źródło: I. Błagowieszczański. Analiza strat osobowych poniesionych przez 1 Armią Wojska Polskiego w operacjach lat 1944-1945, Myśl Wojskowa Nr 12 z 1967, s. 84

Z przedstawionych danych wynika, że na każdych 100 poległych przypadało około 10 oficerów, 25 podoficerów i 65 szeregowych. We wszystkich wymienionych rodzajach, straty w kadrze oficerskiej nie przekroczyły 10 %. Na podobnym poziomie ukształtował się wskaźnik strat w poległych, zmarłych i zaginionych oficerach całości Wojska Polskiego za lata 1943-1945 (tabela 21)

Tabela 21.

Statystyka strat Wojska Polskiego za lata 1943-1945.

| Rodzaje strat / Korpus | polegli | zmarli z ran | zmarli z chorób | zabici w wypadkach | zaginieni bez wieści | Razem | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| oficerowie | 1 798 | 402 | 129 | 90 | 316 | 2 735 | 10,5 |
| podoficerowie | 3 727 | 681 | 126 | 80 | 1 529 | 6 143 | 23,7 |
| szeregowcy | 9 429 | 2 033 | 525 | 167 | 4 901 | 17 055 | 65,8 |
| Razem | 14 954 | 3 116 | 780 | 337 | 6 746 | 25 933 | 100 |

Źródło: I. Malczewski, Straty LWP 1943-1945. PPH Nr 2 z 1972 r. s. 218.

W odniesieniu do stanu ewidencyjnego Wojska Polskiego wynosi on około 12-14 %. Wymienione wielkości należy jeszcze uzupełnić o rannych, którzy utracili zdolność do służby wojskowej. Według różnych źródeł ich wielkość szacuje się na 8 - 12 % stanu ewidencyjnego oficerów co oznacza, że straty bezpowrotne Wojska Polskiego w latach 1943-1945 w sumie wyniosły około 20-26 % stanu ewidencyjnego kadry oficerskiej.

Według J. Malczewskiego największe straty wśród oficerów *załącznik 51* poniosły takie rodzaje wojak jak piechota (64,7 %), wojska pancerne i zmotoryzowane (15,2 %) oraz artyleria (2,3 %). Z oczywistych powodów przytoczone liczby nie mogą być w bezpośredni sposób adaptowane do warunków współczesnych, chociażby ze względu na zaistniałe zmiany w strukturze organizacyjnej sił zbrojnych.

Nastąpiły, bowiem zmiany strukturalne i ilościowe korpusów kadry i korpusów osobowych. Zwiększył się również udział stanowisk kadrowych w ogólnym stanie etatowym sił zbrojnych.

Analiza postępujących tendencji w strukturze strat prowadzi do wniosku, iż straty bezpowrotne kadry rosły wraz ze wzrostem jej stanu ilościowego, szczególnie w jednostkach organizacyjnych sił zbrojnych bezpośrednio biorących udział w walce. Rozmiary strat osobowych uzależnione są między innymi od użytych potencjałów bojowych (generacji uzbrojenia), sprawności organów dowodzenia (umiejętności stosowania zasad sztuki wojennej), wyszkolenia wojsk, natężenia działań bojowych oraz czasu trwania konfliktu zbrojnego.

Wydaje się, że na podkreślenie zasługują tendencje rozwojowe w sztuce prowadzenia wojny. Przewartościowania, jakie następują w poglądach na sposób, cel i zakres rażenia nie tylko ogniowego, idą w kierunku stosowania krótkich, zaskakujących, precyzyjnych i selektywnych uderzeń na całą głębokość ugrupowania operacyjnego. Należy, zatem liczyć się ze stratami również w głębi tego ugrupowania oraz w większym stopniu w tych elementach ugrupowania taktycznego i operacyjnego, które decydują o zdolności bojowej wojsk.

Mając na uwadze wspomniane wcześniej uwarunkowania, a w szczególności wypływające z założeń doktrynalnych, uwzględniając doświadczenia historyczne, ale też sposób traktowania problemu w państwach sąsiednich, wydaje się, iż liczba minimalna potrzeb wojennych kadr rezerwy nie powinna być niższa od połowy stanu etatowego stanowisk kadrowych czasu wojennego. Obniżanie jej do wielkości etatowych potrzeb mobilizacyjnych może wpłynąć niekorzystnie także na jakość uzupełnienia tych potrzeb. Wynika to zarówno z czynników demograficznych jak i bezpośrednio związanych ze stanem i strukturą sił zbrojnych w stosunku, do których należy założyć, iż będą ulegały ciągłym aczkolwiek nie tak dynamicznym zmianom, jak w ciągu ostatnich kilku lat. Oznacza to, że potrzeby wojenne kadr rezerwy nie powinny być mniejsze niż 67-75 tys.

Pod względem jakości nie powinny one w znaczny sposób odbiegać od kryteriów przyjętych dla etatowych potrzeb mobilizacyjnych. Szczególnie konieczne wydaje się przyjęcie ograniczenia wiekowego dla rezerw przeznaczonych na uzupełnienie wojenne stanowisk dowódczych. Ograniczenia te uzasadniają zarówno porównanie

możliwości psychomotorycznych człowieka i wymagań określonych dla tych stanowisk, jak również ocena kondycji wyszkoleniowej (kwalifikacji) kadry rezerwy po 20-25 latach od przeszkolenia wojskowego (zasadniczej służby wojskowej).

Z kolei struktura potrzeb wojennych w korpusach osobowych może przyjmować wartości zestawione w tabeli 22. W sumie ocenia się, że potrzeby w zakresie kadr rezerwy dla zaspokojenia prognozowanych potrzeb Sił Zbrojnych RP mogą wynosić w granicach od ok. 50 do ok. 85 tys.

Przekładając te wielkości na zadania dla systemu tworzenia zasobów kadr rezerwy należy określić roczną wielkość dopływu kadr rezerwy. Wcześniej jednak niezbędne staje się uwzględnienie współczynnika wykruszalności zasobów w czasie przebywania na przydziale mobilizacyjnym. Współczynnik ten określono na podstawie obserwacji zasobów kadr rezerwy na przestrzeni lat 2002–2006. Uwzględnia on zarówno ubycia naturalne (zgony, utrata zdolności do służby wojskowej) oraz wszystkie inne czynniki wykluczające kadrę rezerwy z zasobów (reklamacje od obowiązku obrony, pozbawienie wolności, emigrację itp.).

Tabela 22

Prognoza struktury potrzeb wojennych w korpusach osobowych wyrażona wskaźnikami procentowymi.

| Lp. | Korpus osobowy | Wskaźnik procentowy |
|---|---|---|
| 1. | Ogólnowojskowy | 60 – 70 |
| 2. | Łączności i informatyki | 3 – 5 |
| 3. | Radiotechniczny | 2 – 3 |
| 4. | Rakietowy i artylerii | 8 - 10 |
| 5. | Przeciwlotniczy | 2 -3 |
| 6. | Inżynierii wojskowej | 4 – 8 |
| 7. | Obrony przed bronią masowego rażenia | 0,5 – 1 |
| 8. | Lotnictwa | 3 – 4 |
| 9. | Marynarki wojennej | 1 – 1,8 |
| 10. | Logistyki | 5 – 9 |
| 11. | Medyczny | 0,5 – 1 |
| 12. | Wywiadu i kontrwywiadu wojskowego | 0,2 – 0,3 |
| 13. | Żandarmerii Wojskowej | 0,5 – 1 |
| 14. | Sprawiedliwości i obsługi prawnej | 0,1 – 0,2 |
| 15. | Duszpasterstwa | 0,1 – 0,2 |
| 16. | Finansowy | 0,1 – 0,2 |
| 17. | Wychowawczy | 0,1 – 0,3 |

Źródło: opracowanie własne

Utrzymanie określonej wielkości zasobów żołnierzy rezerwy w TOAW wymaga dopływu, co roku nowych kadr rezerwy. Celowym staje się, zatem określenie tej liczby zapewniającej „odświeżenie" zasobów. Autor na podstawie przeprowadzonych badań proponuje następujące działania według wzoru:

$$R_D = \frac{PmKR}{L \times W \times Sp}$$

gdzie:

$R_D$ - roczny dopływ kadr rezerwy

**PmKR** – potrzeby mobilizacyjne kadry rezerwy

**W** – wskaźnik wykruszalności

**L** – okres pozostawania na przydziale mobilizacyjnym (średnio 10 lat)

**Sp** – współczynnik sprawności systemu tworzenia zasobów kadr rezerwy określony na podstawie badań (70%)

$$R_D = \frac{45{,}5 - 33{,}7 \text{ tys.}}{10 \times 90\% \times 70\%} \quad \text{to} \quad R_D = 7{,}2 - 5{,}3 \text{ tys.}$$

Jak z powyższego wynika, średnia wielkość dopływu kadr rezerwy dla zaspokojenia potrzeb mobilizacyjnych powinna mieścić się w granicach 5,3 - 7,2 tys. oficerów i podoficerów rezerwy. Jednocześnie należy zaznaczyć, że ich dokładne określenie będzie możliwe po ustaleniu wojennego stanu etatowego stanowisk kadrowych SZ RP. Z punktu widzenia zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych głównym celem dla systemu tworzenia zasobów kadr rezerwy powinno być zapewnienie niezbędnego rocznego dopływu żołnierzy rezerwy do zasobów osobowych.

Warto podkreślić, że przedstawiona ocena potrzeb sił zbrojnych w zakresie kadr rezerwy, pomimo tego, że zawiera niższe stany liczbowe od przedstawianych do tej pory, nie jest w intencji autora próbą uzasadnienia, lub propozycją odejścia od powszechnego obowiązku obrony (przeszkolenia wojskowego). Jest natomiast próbą określenia rzeczywistych potrzeb w oparciu o dogłębną analizę zidentyfikowanych czynników mających lub mogących mieć na nie wpływ. Należy jednak z całą stanowczością dodać, że zaproponowane liczby nie mogą zostać

zastąpione kadrą rezerwy, która jest tylko elementem zaewidencjonowanym w systemie obronnym RP.

W opinii autora potrzeby państwa o dotkliwych doświadczeniach historycznych, w warunkach zagrożeń militarnych oraz pozamilitarnych występujących we współczesnej Europie i świecie, wymagają przygotowania obronnego całego społeczeństwa i przygotowania wojskowego wszystkich obywateli zdolnych do służby wojskowej.

### 4.3. Założenia, kierunki i perspektywy gromadzenia kadr rezerwy.

Jak już wcześniej zauważyliśmy, wyraz „gromadzić" oznacza „składać w jednym miejscu, zbierać, kolekcjonować"[162]. Dosłowne rozumienie znaczenia tego wyrazu może być przyczyną sprzeciwu dla jego użycia do określenia opisywanego procesu. Wynika to z tego, iż gromadząc zasoby kadr rezerwy nie mamy bezpośredniego wpływu na ich rozmieszczenie „złożenie w jednym miejscu". Jednakże opierając swoją wiedzą na mechanizmach demograficznych rządzących rozmieszczaniem się ludzi (alokacją kadr rezerwy) możemy z dużym skutkiem sterować gromadzeniem „składaniem" zasobów kadr rezerwy, ograniczając ich rozmieszczenie do obszaru, który można przyjąć, iż ze względu na wymogi mobilizacyjne odpowiada przytoczonemu wcześniej pojęciu „jednego miejsca". Należy dodać, iż parametry miejsca (obszaru) gromadzenia „składania" precyzowane są zarówno wymogami wynikającymi z przeznaczenia gromadzonych zasobów kadr rezerwy (na potrzeby mobilizacyjne lub wojenne), jak również wymogami mobilizacyjnymi konkretnych jednostek wojskowych.

Jak z powyższego wynika, gromadzenie zasobów kadr rezerwy jest swego rodzaju sztuką (umiejętnością) dostosowania (wykorzystania) istniejących warunków (rozmieszczenia kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy, ich kwalifikacji i predyspozycji) i zachodzących procesów, dla zgromadzenia zasobów w odpowiednim miejscu i o odpowiednich kwalifikacjach w celu zaspokojenia aktualnych i prognozowanych potrzeb sił zbrojnych.

Należy, zatem uznać, iż zidentyfikowany w dotychczasowych rozważaniach cel główny (nadrzędny) gromadzenia zasobów kadr rezerwy (działania systemu)

---

[162] Mały słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1974r., s. 210.

„uzupełnienie (zaspokojenie) potrzeb mobilizacyjnych" nie ulegnie zmianie. Natomiast wydaje się, iż zasadniczym celem i podrzędnym powinno zostać zgromadzenie zasobów kadr rezerwy o strukturze i ilościach odpowiadających prognozowanym potrzebom wojennym. Przyjęcie zaproponowanej hierarchii celów pozwoli uniknąć sprzeczności w trakcie ich osiągania. Z kolei przyjęcie, w zaproponowanej formie, celu głównego gromadzenia zasobów kadr rezerwy w pewien sposób wymusza przestrzeganie zasad uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych we wszystkich etapach procesu gromadzenia. Ze względu jednak na zmiany w otoczeniu kreującym warunki funkcjonowania systemu, a także z uwagi na fakt występowania pewnych różnic w rozmieszczeniu poszczególnych kategorii rezerw osobowych oraz odmiennego sposobu tworzenia zasobów kadr rezerwy, istnieje potrzeba określenia zasad gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz ich modyfikacji stosownie do zmieniających się warunków i potrzeb.

Nie ulega wątpliwości, że zasady te powinny uwzględniać wymogi stawiane przed procesem uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych, a także powinny regulować działanie systemu w ten sposób, aby ten dążył do osiągnięcia założonych celów. Ponieważ warunkiem koniecznym dla osiągnięcia celu głównego jest zgromadzenie zasobów kadr rezerwy o odpowiednich predyspozycjach i kwalifikacjach, w miejscu występowania potrzeb, bądź w oddaleniu zapewniającym terminowe stawiennictwo w trakcie mobilizacji, dlatego też celowość działania systemu należy uznać za priorytet oraz główną zasadę w gromadzeniu zasobów kadr rezerwy. Zasada ta powinna być przestrzegana przez wszystkich uczestników procesu gromadzenia. Ocenia się, że zasada celowości powinna wyrażać się poprzez precyzyjne określenie stanu faktycznego niedoborów w uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych oraz prognozę ich wystąpienia. Przeznaczanie do przeszkolenia wojskowego poborowych posiadających niezbędne predyspozycje i kwalifikacje, pochodzących z rejonów gdzie występują nieuzupełnione potrzeby mobilizacyjne w ilości zapewniającej ich uzupełnienie jak też utrzymanie na planowanym poziomie rezerw przeznaczonych na uzupełnienie wojenne. Ostatnim czynnikiem wpływającym na zasadę celowości jest przeszkalanie wojskowe w specjalnościach uzasadnionych występującymi potrzebami, przeznaczanie do nadania przydziałów mobilizacyjnych żołnierzy rezerwy

odpowiednio przygotowanych posiadających predyspozycje oraz kwalifikacje wojskowe, bądź cywilne, zgodne z wymogami stanowiska.

Jak wykazują badania **zasada celowości** powinna być przestrzegana już w trakcie budowy systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz precyzowania zadań dla jego elementów. Przyjęcie takich samych rozwiązań strukturalnych i funkcjonalnych dla systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz systemu gromadzenia szeregowych rezerwy, postrzegane jest jako jedno z zasadniczych przyczyn utrudniających osiąganie celu przez system. Dlatego też, przy podobnych rozwiązaniach strukturalnych, istnieje potrzeba uwzględnienia specyfiki gromadzenia zasobów kadr rezerwy poprzez odpowiednie dostosowanie zasad funkcjonowania systemu, w tym także zasad gromadzenia. Należy oczekiwać, że eksponowanie zasady celowości może uaktywnić uczestników procesu gromadzenia w poszukiwaniu doskonalszych rozwiązań, w unikaniu popełniania błędów, co w konsekwencji będzie prowadziło do wzrostu efektywności systemu.

Z uwagi na ogromne znaczenie jakości gromadzonych zasobów kadr rezerwy dla zdolności bojowej sił zbrojnych (jednostek wojskowych) istnieje potrzeba przyjęcia **jakości jako kolejnej** zasady gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Jakość oznacza „właściwość, rodzaj, gatunek, wartość; zespół cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym a nie innym”[163]. Dla naszych potrzeb możemy przyjąć, że jakość gromadzonych zasobów kadr rezerwy wyraża się zespołem cech kwalifikacjami, predyspozycjami oraz wiekiem odpowiadającym wymogom określonym dla stanowisk wydzielonych w ramach potrzeb mobilizacyjnych.

Przestrzeganie tej zasady w praktyce powinno obejmować przeznaczanie do przeszkolenia wojskowego poborowych posiadających przede wszystkim odpowiednie predyspozycje oraz kwalifikacje cywilne zbieżne z kierunkiem (specjalnością) przeszkolenia wojskowego. W przypadku braku odpowiednich kandydatów do przeszkolenia wojskowego rozdysponowanie zadań na inne terenowe organy administracji wojskowej (TOAW) pozostające w obszarze zapewniającym wykorzystanie przeszkolonych rezerw na przydziałach mobilizacyjnych. Bardzo istotną rzeczą mającą wpływ na realizację zasady jakości uzupełnienia jest przeznaczanie na przydziały mobilizacyjne żołnierzy rezerwy najmłodszych wiekiem

[163] Mały słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1974r., s. 244.

posiadających odpowiednie do potrzeb predyspozycje i kwalifikacje oraz systematyczną rotację kadr rezerwy zapewniającą pozostawienie na przydziałach mobilizacyjnych najbardziej wartościowych oficerów i podoficerów rezerwy.

Ocenia się, iż przestrzeganie **zasady jakości** może przysporzyć wiele trudności jednostkom organizacyjnym systemu. Ponieważ jej zastosowanie na szczeblu WKU, z uwagi na brak możliwości wynikających często z ograniczonej ilości odpowiednich zasobów, będzie wymuszało przejęcie sterowania procesem gromadzenia przez WSzW. Pociąga to za sobą potrzebę dysponowania na szczeblu WSzW odpowiednią informacją oraz aparatem wykonawczym (koordynującym). Stosowanie tej zasady będzie miało największe znaczenie dla jednostek nowo formowanych oraz innych o niskim stopniu ukompletowania, ponieważ gromadzone na uzupełnienie tych jednostek rezerwy osobowe będą decydowały o ich zdolności bojowej.

Przestrzeganie zasady jakości może być niekiedy ograniczone terytorialnością gromadzenia zasobów kadr rezerwy, która to urasta do rangi kolejnej zasady. Ocenia się jednak, iż w nowych warunkach funkcjonowania sił zbrojnych istnieje potrzeba, a zarazem możliwość nadania jej nowego charakteru.

Wyraz „terytorialny" oznacza „związany z terytorium, odnoszący się do terytorium, należący do terytorium", czyli do obszaru „ziemi, terenu wyodrębnionego ze względu na cechy charakterystyczne". Można, więc przyjąć, że **terytorialność gromadzenia zasobów kadr rezerwy** należy rozumieć jako gromadzenie zasobów na określonym terenie, wyodrębnionym ze względu na możliwość spełnienia przez kadrę rezerwy na nim zgromadzonej (zamieszkującej) wymogów określonych zadaniami mobilizacyjnymi jednostek wojskowych, (dla których tę kadrę zgromadzono), a wyrażających się terminowym stawiennictwem w czasie mobilizacji.

Jak z powyższego wynika, z uwagi na podział jednostek wojskowych podyktowany terminami mobilizacyjnego rozwinięcia, terytorialność według zaproponowanej definicji będzie przyjmować różnorodny wymiar. Wprowadzenie zasady terytorialności w tej formie może z jednej strony przysporzyć dodatkowych nakładów organizacyjnych zarówno w trakcie gromadzenia jak też podczas organizowania systemu powiadamiania. Z drugiej strony jednak może w znacznym stopniu przyczynić się do poprawy jakości uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych, a zatem zdolności bojowej jednostek. Stosowanie tej zasady powinno przejawiać

się w przeznaczaniu do przeszkolenia wojskowego, na potrzeby jednostki wojskowej poborowych pochodzących z miejscowości, w której stacjonuje ta jednostka oraz z terenu oddalonego od niej w odległości zapewniającej terminowe stawiennictwo żołnierza rezerwy w czasie mobilizacji. Przeznaczaniu do przeszkolenia wojskowego poborowych, zameldowanych na pobyt czasowy trwający dłużej niż dwa miesiące (ze względu na pobieranie nauki), w specjalnościach wojskowych, w których występują potrzeby mobilizacyjne na terenie przez nich poprzednio zamieszkiwanym (na którym w dalszym ciągu są zameldowani na pobyt stały). Ostatnie z wymienionych zaleceń wynika z określonego w trakcie badań 60-70 % współczynnika powrotu poborowych do miejsc stałego zamieszkania, bądź w pobliże tego miejsca, po zakończeniu nauki.

Zaproponowane zasady określają ramy wszelkich poczynań związanych z gromadzeniem zasobów kadr rezerwy na potrzeby sił zbrojnych. Należy uznać, iż priorytetowo traktują one dążenie do osiągnięcia celów przez system. Jednocześnie wzajemnie się uzupełniają i współdziałają. Ocenia się, że znajomość tych zasad oraz umiejętne ich stosowanie może mieć znaczący wpływ na podniesienie efektywności systemu do poziomu zapewniającego osiągnięcie zakładanych celów.

### 4.4. Perspektywiczna struktura organizacyjno – funkcjonalna systemu gromadzenia kadr rezerwy

System mobilizacyjny SZ RP będący integralną częścią systemu obronnego państwa i gotowości bojowej sił zbrojnych ma wysoką rangę, a jego znaczenie w wyniku profesjonalizacji SZ jeszcze bardziej wzrosło. Dlatego dużo uwagi trzeba poświęcić realizacji przedsięwzięć usprawniających przebieg mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych, do których między innymi należy zaliczyć terytorialne gromadzenie wyszkolonych rezerw osobowych. Jest to bardzo istotne, gdyż osiąganie przez nasze siły zbrojne standardów sojuszu pod względem strukturalnym, funkcjonalnym i technicznym dyktuje również zmiany w systemie gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych na potrzeby kryzysowe, mobilizacyjne i wojenne sił zbrojnych. Trwająca restrukturyzacja oraz proces profesjonalizacji SZ stwarza dogodne warunki do opracowania ich nowego modelu[164].

---

[164] A. Trybała, Doskonalenie struktury organizacyjnej, PWN, Warszawa 1991r., s. 16

Jednym z zasadniczych czynników umożliwiających realizację celów przez system jest jego struktura organizacyjna rozumiana jako zbiór elementów i jednostek organizacyjnych systemu[165] oraz powiązań relacji między tymi elementami. Oznacza to, iż usprawnienie struktury jest jednym z głównych czynników podnoszenia efektywności systemu, a tym samym podnoszenia skuteczności w osiąganiu postawionych celów.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, efektów jego działania oraz prognozy zadań, które wkrótce staną przed systemem (profesjonalizacja SZ RP), wygenerowane zostały główne założenia nowej struktury organizacyjnej systemu.

System gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinien składać się z jednostek organizacyjnych dysponujących przygotowanymi zespołami kadry zawodowej i pracowników wojska, precyzyjnie określanych relacji między nimi oraz systemu informatycznego zapewniającego zabezpieczenie, przetwarzanie i przepływ niezbędnej informacji.

Centralne jednostki organizacyjne[166] pionu uzupełnień pokojowych (poboru), a docelowo jednostki naboru i rekrutacji do ochotniczej służby kontraktowej oraz pionu kadrowo – mobilizacyjnego należy umieścić na tym samym poziomie i bezpośrednio podporządkować temu samemu zarządcy. Takie rozwiązanie wyeliminuje z systemu dwoistość podporządkowań wyrażającą się nałożeniem odpowiedzialności za niektóre przedsięwzięcia na obydwa, do tej pory funkcjonujące oddzielnie piony, co prowadziło do rozmycia się odpowiedzialności za ich realizację, a niekiedy nawet do zaprzestania działań.

Centralne jednostki organizacyjne systemu powinny zostać uwolnione od bieżącego zarządzania i niekiedy drobiazgowej ingerencji w funkcjonowanie podległych im jednostek. Działalność ich należy skierować na funkcje strategiczne, przez które należy rozumieć prognozowanie potrzeb, projektowanie warunków funkcjonowania systemu i ich wpływu na system, przewidywanie kierunków zmian, rejestrowanie nasilających się tendencji, wypracowywanie wariantów nowych form i metod gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz

---

[165] Jednostka organizacyjna systemu wyodrębniona część systemu o składzie i strukturze odpowiadającym zakresowi zadań na kolejnych szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych.(def. autora)

[166] Centralne jednostki organizacyjne systemu - wyodrębnione części systemu znajdujące się na najwyższym poziomie w jego hierarchii. Jednocześnie wchodzą one w skład jednostek centralnych MON (def. autora)

modyfikowanie założeń i zasad funkcjonowania systemu. Istnieje obawa, iż zaniedbanie funkcji strategicznych oraz ich rozproszenie, (co ma już miejsce) może doprowadzić do utraty panowania nad systemem, do wystąpienia sprzeczności w jego funkcjonowaniu, a tym samym do drastycznego obniżenia jego efektywności.

Specyfika systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy charakteryzuje się dużą zależnością od zasobów terenowych, dlatego też jednostki organizacyjne szczebla wojewódzkiego w większym niż dotychczas stopniu powinny przejąć funkcje koordynatora działań jednostek podległych. Wiąże się to również z potrzebą wzmocnienia i w pewnym stopniu usamodzielnienia jednostek organizacyjnych szczebla wojewódzkiego.

Nowa struktura organizacyjna powinna umożliwiać i sprzyjać współdziałaniu w pionie jak i w poziomie, przede wszystkim w trakcie planowania gromadzenia zasobów kadr rezerwy oraz uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych. Szczególnego znaczenia powinny nabrać relacje poziome zarówno na szczeblu podstawowym jak i wojewódzkim -*załącznik 52*. System powinien być zbudowany z uwzględnieniem (wykorzystaniem) organów i jednostek już istniejących (instytucje MON, dowództwa RSZ, dowództwa OW, jednostki wojskowe, TOAW) oraz nowych jednostek takich jak ośrodki szkolenia rezerw osobowych.

Należy podkreślić, że możliwości racjonalizacji struktur systemu są w znacznym stopniu ograniczone. Wynika to z przyjętych zasad organizacji administracji wojskowej w terenie, które nie zawsze są korzystne z perspektywy gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Przyczyny tego stanu rzeczy tkwią w przyjętych kryteriach, stanowiących podstawowy wyznacznik do określania zasięgu działania terenowych organów administracji wojskowej szczebla podstawowego (WKU), a obejmujących wielkości występujących potrzeb mobilizacyjnych oraz zasobów poborowych, co nie jest adekwatne do możliwości zgromadzenia zasobów kadr rezerwy odpowiednio do potrzeb. Podobnie dzieje się w przypadku WSzW, dla których teren administrowania pokrywa się z obszarem województwa. Powstają wówczas sytuacje, których wymownym przykładem mogą być sąsiadujące ze sobą województwa śląskie i opolskie. Pierwsze z nich posiada ogromne zasoby poborowych kandydatów na oficerów rezerwy, natomiast drugie ich niedobór, ale jednocześnie ogromne potrzeby mobilizacyjne. Należy liczyć się z problemami w kierowaniu gromadzeniem

zasobów na szczeblu WSzW, co należy wiązać z koniecznością koordynowania działań 4 – 20 WKU.

Podział kraju na dwa okręgi wojskowe również nie sprzyja gromadzeniu zasobów kadr rezerwy. Wynika to z faktu, iż podobnie jak na szczeblu WSzW okręg wojskowy musi koordynować działania 7 – 9 WSzW, a z dotychczasowych doświadczeń już wiemy, że przerasta to możliwości skromnego ilościowo zespołu ludzi zajmujących się tą problematyką. Jak z dotychczasowych rozważań wynika, przy ograniczonej możliwości modyfikacji wymienionych struktur istnieje potrzeba i możliwość zmian w organizacji funkcjonowania systemu.

Zupełnie nowym elementem w zaproponowanym przez autora systemie gromadzenia rezerw osobowych są ośrodki szkolenia rezerw. Ze względu na przeznaczenie wynikające ze specyfiki szkolonych żołnierzy rezerwy zaproponowane ośrodki szkolenia rezerw będą się dzieliły na dwie grupy: ośrodki szkolenia kadry rezerwy (szkolące oficerów i podoficerów rezerwy) sformowane przy poszczególnych RSZ podległe Sztabowi Generalnemu WP oraz ośrodki szkolenia rezerw osobowych (szkolące szeregowych rezerwy), sformowane przez poszczególne Okręgi Wojskowe.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe nasze doświadczenia oraz doświadczenia armii NATO należy stwierdzić, że ośrodki takie powinny być jednocześnie jednostkami mobilizującymi, których stan osobowy będzie miał przydziały mobilizacyjne do jednostek nowo formowanych a wybrane będą Ośrodkami Zapasowymi(OZap.) na okres wojny. Dotyczyć to będzie również uzbrojenia, środków transportowych i wyposażenia materiałowo – technicznego. Za takim rozwiązaniem przemawia możliwość odciążenia części jednostek operacyjnych (zwłaszcza o krótkich terminach osiągnięcia pełnej gotowości bojowej od zadań mobilizacyjnych w zakresie formowania jednostek od nowa. Będzie to zarazem praktyczna realizacja jednego z postulatów dowódców tych jednostek.

Ośrodki szkolenia kadry rezerwy podległe Sztabowi Generalnemu WP (zorganizowane we Wrocławiu, Gdyni, Dęblinie i Lublińcu)[167] powinny prowadzić szkolenie teoretyczne i praktyczne kandydatów na oficerów rezerwy (absolwentów

[167] Za taką dyslokacją ośrodków szkolenia przemawia istniejąca baza szkoleniowa garnizonów i bliskość wyższych uczelni wojskowych (możliwość współpracy i udzielanie pomocy). Przyczyni się to do istotnego obniżenia kosztów realizacji proponowanego rozwiązania. W obecnych warunkach ekonomicznych jest to ważny argument.

cywilnych szkół wyższych) i kierować ich po zdaniu egzaminów końcowych na praktyki do wyznaczonych jednostek wojskowych (na 3—6 miesięcy), a następnie do zasobów wyszkolonych rezerw osobowych poszczególnych RSZ. Z kandydatami na oficerów rezerwy powinien być zawarty kontrakt na przeszkolenie i przebywanie na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych.

Szkolenie powinno być prowadzone metodą kursów, których czas trwania będzie wynikał ze specyfiki RSZ (wojsk) i stanowisk przewidzianych na czas wojny. Na wykładowców w ośrodkach szkolenia należy wyznaczyć dobrze przygotowanych oficerów, zorganizować nową lub dostosować istniejącą bazę szkoleniową (gabinety, place ćwiczeń, strzelnice itp.). Komendy ośrodków powinny utrzymywać ścisłą współpracę z zainteresowanymi dowództwami RSZ oraz podległymi im jednostkami wojskowymi (mającymi na przydziałach mobilizacyjnych kadrę rezerwy), a także z uczelniami wojskowymi (akademiami, WSO, ośrodkami szkolenia kadr). Celem tej współpracy powinno być odpowiednie zabezpieczenie procesu dydaktycznego (kadrowe, materiałowo – techniczne, organizacyjne) oraz wymiana poglądów i doświadczeń w zakresie przydatności kadry rezerwy będącej na przydziałach mobilizacyjnych. Na tej podstawie będzie można wprowadzać korekty do programów szkolenia oraz dobierać metody i sposoby szkolenia do aktualnych potrzeb wojsk.

Konieczność zapewnienia jednolitego systemu kształcenia kadry rezerwy i sprawnego kierowania nim, w tym nadzoru i kontroli, wskazuje na potrzebę zachowania bezpośredniej podległości omawianych ośrodków sztabowi generalnemu WP. Ponadto ośrodki te powinny być jednostkami mobilizującymi, odpowiedzialnymi za przygotowanie i zmobilizowanie 2– 4 jednostek wojskowych szczebla batalionu lub równorzędnego. Oprócz oszczędności finansowych stworzyłoby to również dobre warunki do szkolenia mobilizacyjnego. Takie rozwiązania są szeroko praktykowane w armiach NATO.

Ośrodki szkolenia żołnierzy rezerwy podległe dowództwom RSZ powinny prowadzić szkolenie tych żołnierzy, którzy nie odbyli żadnego przeszkolenia wojskowego (również na podstawie kontraktu o przeszkoleniu i przebywaniu na przydziale mobilizacyjnym w jednostkach wojskowych). Szkolenie powinno być prowadzone systemem kursowym i w ściśle określonych (szczególnie deficytowych) specjalnościach wojskowych. Po zakończeniu szkolenia żołnierze ci powinni być

włączeni do zasobów rezerw osobowych poszczególnych RSZ, a stąd przeniesieni na przydziały mobilizacyjne do jednostek wojskowych.

Czas trwania kursów powinien zależeć od rodzaju specjalności, specyfiki jednostek wojskowych oraz rodzaju SZ. Bezpośrednio z tym powinny być zgrane plany szkolenia teoretycznego i praktycznego. Są to problemy wymagające jeszcze wnikliwych badań przez wyspecjalizowane zespoły oficerów z poszczególnych RSZ oraz jednostek wojskowych. Ośrodki te powinny być również jednostkami mobilizującymi.

Ośrodki szkolenia podległe dowództwom okręgów wojskowych powinny prowadzić działalność tak jak ośrodki RSZ. Jednak w ramach swojej działalności powinny brać udział w gromadzeniu rezerw osobowych głównie dla wojsk OT, dowództwa garnizonu Warszawa i wszystkich jednostek centralnego podporządkowania.

Struktura organizacyjna (etaty, tabele należności) poszczególnych ośrodków powinna być dostosowana do potrzeb poszczególnych OW, RSZ i zależna od otrzymanych zadań. Powinny one uwzględniać potrzeby w zakresie liczby szkolonych, liczby kursów i czasu ich trwania, a także wynikające z tego potrzeby materiałowo – techniczne. Opracowanie tych dokumentów powinno leżeć w gestii Zarządu Organizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego WP, współpracującego z zainteresowanymi instytucjami i dowództwami. Ośrodki szkolenia rezerw powinny zostać zakwalifikowane do poszczególnych kategorii, które wynikają z realizacji zadań w czasie kryzysu, mobilizacji i wojny. Ogólny model ośrodka szkolenia przedstawia *załącznik 53*.

Praktyka wielu lat działalności mobilizacyjnej w SZ RP, a także doświadczenia innych armii europejskich (Niemcy, Holandia, Francja, Dania) pokazały, że szkolenie żołnierzy rezerwy (prowadzone w ramach gromadzenia rezerw osobowych) w wyznaczonych jednostkach wojskowych (liniowych) jest mało efektywne i bardzo kosztowne. Składa się na to wiele przyczyn, w tym szczególnie brak bezpośredniego zainteresowania dowództw tych jednostek tą formą działalności, niewłaściwy dobór kadry oficerskiej, słaba organizacja i zabezpieczenie materiałowe oraz niska dyscyplina szkoleniowa.

W większości jednostek wojskowych szkolenie żołnierzy rezerwy traktowane jest jako zadanie drugorzędne. Pierwszeństwo daje się sprawom bieżącym, wynikającym z planów szkoleniowych jednostek, a także zadaniom związanym z utrzymaniem stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej. W tej sytuacji wyniki szkolenia nie zadowalają nikogo. Dotyczy to zwłaszcza szkolenia kadry rezerwy, które od wielu lat jest prowadzone na bardzo niskim poziomie. Dobitnie pokazują to ćwiczenia taktyczne z udziałem kadry rezerwy w roli dowódców plutonów i kompanii (równorzędnych)[168]. Bardzo dobre efekty szkolenia wszystkich grup żołnierzy rezerwy osiąga się natomiast w tych ośrodkach szkolenia, dla których jest ono podstawowym zadaniem i celem istnienia. Dobra organizacja, zabezpieczenie materiałowe i dyscyplina szkoleniowa, dobra kadra oficerska i stały nadzór sprawiają, że żołnierze rezerwy po przejściu cyklu szkolenia będą bardzo dobrymi specjalistami na przydziałach mobilizacyjnych.

Propozycja ta wymaga zmian prawno – organizacyjnych umożliwiających stworzenie uniwersalnych warunków do efektywnego działania systemu gromadzenia kadr rezerwy. Wydaje się, że w tych warunkach struktura organizacyjna systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinna obejmować organy kierowania, wydzielone organy koordynowania, jednostki podstawowe zarządzające rezerwami osobowymi, potencjał ludzki, system informatyczny wspomagający ewidencję i sprawozdawczość, relacje informacyjno – kierownicze, współdziałania i koordynowania.

Ze względu na sferę działalności systemu, obejmującą teren i rozmieszczone tam zasoby oraz potrzeby mobilizacyjne, powinien on zostać rozbudowany poziomo, aby mógł objąć całość obszaru kraju, na którym one występują. Natomiast ze względu na strukturę dowodzenia i kierowania siłami zbrojnymi oraz potrzebę gromadzenia zasobów kadr rezerwy dla wszystkich mobilizacyjnie rozwijanych elementów sił zbrojnych (czterech rodzajów sił zbrojnych), jego struktura powinna być hierarchiczna, a jednostka centralna nim zarządzająca powinna znajdować się na szczeblu odpowiedzialnym za kierowanie całymi siłami zbrojnymi.

---

[168] Kadra rezerwy na stanowiskach dowódców (plutonu i kompanii) wykazuje wiele niedostatków w zakresie orientacji w terenie i w ugrupowaniu bojowym, braku elementarnych nawyków w organizacji systemu ognia pododdziału, wypracowania decyzji i stawiania zadań bojowych oraz dowodzenia w czasie walki. Oddzielnym problemem jest zapewnienie podwładnym niezbędnych warunków do działania w polu (żywienie, utrzymanie higieny, zapewnienie odpoczynku itp.). oprac. na podstawie wyników z kontroli

Do organów kierowania zaliczymy jednostki organizacyjne systemu szczebla centralnego, okręgowego i wojewódzkiego. Jednostki szczebla centralnego powinny składać się z jednostek organizacyjnych zajmujących się problematyką naboru (rekrutacji), szkolenia rezerw osobowych oraz uzupełniania mobilizacyjnego sił zbrojnych. Z przeprowadzonych badań oraz dotychczasowych doświadczeń wynika następujący wniosek, aby jednostki te zostały zgrupowane w jednym zarządzie na przykład jako element Departamentu Rezerw Osobowych.

Usytuowanie jednostek centralnych systemu może być różne w zależności od przyjętej koncepcji budowy pionów funkcjonalnych w strukturze sił zbrojnych. Mogą one, zatem występować w Sztabie Generalnym w składzie Zarządu Organizacji i Uzupełnień, który zajmowałby się problematyką zasobów osobowych pełniących służbę czynną oraz zasobami rezerw osobowych. Wydaje się, że jednostki te mogłyby także funkcjonować w składzie jednostek organizacyjnych samodzielnych, na przykład w strukturze Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

Istota przedstawianych propozycji tkwi w zgrupowaniu centralnych jednostek organizacyjnych systemu na jednym poziomie w hierarchii struktury organizacyjnej, i co jest niezmiernie istotne, pod jednym kierownictwem. Propozycję tę należy rozumieć jako próbę skupienia zarządzania całością przedsięwzięć związanych z gromadzeniem zasobów kadr rezerwy począwszy od rekrutacji, poprzez organizację przeszkolenia wojskowego, aż do wyznaczenia na przydział mobilizacyjny oraz wykonywania pozostałych czynności z zakresu zarządzania rezerwami osobowymi.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń, również wyników badań historycznych, ocenia się, iż jednostki centralne systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinny być usytuowane w tej samej jednostce organizacyjnej, która skupia jednostki centralne systemu gromadzenia zasobów szeregowych rezerwy. Sugestia takiego usytuowania wynika również z potrzeby kompleksowego traktowania uzupełnienia sił zbrojnych zarówno kadrą jak i szeregowymi rezerwy.

Nie ulega wątpliwości, że bezpośrednie podporządkowanie obydwu systemów jednemu zarządcy wpłynie zdecydowanie na poprawę uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych. Skupienie w jednym ręku zarządzania całością systemu gromadzenia rezerw osobowych wyeliminuje obecnie istniejące wątpliwości, co do zakresu i form zarządzania elementami systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy

(OW, WSzW i WKU), a które wynikają z braku podległości organizacyjnej i niewystarczająco precyzyjnie określonych kompetencji. Prawdopodobnie przyczyni się również do traktowania obydwu systemów stosownie do roli, jaką w siłach zbrojnych spełniać będą rezerwy przez nie zgromadzone. Należy sądzić, iż takie rozwiązanie ułatwi kierowanie systemem, sprzyjać będzie ujednoliceniu procedur, uprości porozumiewanie się i przyczyni się do unifikacji dokumentacji.

Z uwagi na cel główny gromadzenia zasobów kadr rezerwy system ten postrzegany jest jako jeden z zasadniczych elementów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. W istocie funkcjonowanie systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy determinowane jest wymogami stawianymi przez system mobilizacyjny. Oznacza to, iż powinno istnieć ścisłe współdziałanie między systemami. Przeprowadzone badania i zebrane doświadczenia wskazują na istnienie wręcz potrzeby skupienia jednostek centralnych obydwu systemów na jednym poziomie struktury organizacyjnej sił zbrojnych.

Ważnym argumentem popierającym koncepcję skupienia centralnych jednostek organizacyjnych, zajmujących się problematyką mobilizacyjną, dostarcza nam obserwacja ich działań bieżących. Brak synchronizacji działań tych jednostek w różnych instytucjach powoduje wydłużenie czasu w realizacji podejmowanych przedsięwzięć. Natomiast różnice w interpretacji zadań i zaleceń prowadzą niekiedy do niespójności przygotowań mobilizacyjnych

Za przyjęciem takiego rozwiązania przemawia również potrzeba stworzenia właściwej atmosfery do działań mobilizacyjnych. Niedocenianie mobilizacji i wszelkich przedsięwzięć z nią związanych powoduje, iż działalność ta pozostaje niezauważana, nierozumiana i ostatecznie uważana za zbędną. W obecnym czasie najważniejszą rzeczą jest realizacja misji pokojowych oraz profesjonalizacja sił zbrojnych. Takie postawy daje się zaobserwować szczególnie w tych instytucjach, w których nie jest ona działalnością priorytetową. Wreszcie proponowane rozwiązania mają na względzie ujednolicenie i uproszczenie zarządzania kolejnymi szczeblami organizacyjnymi systemu.

Organami kierowania szczebla okręgowego i wojewódzkiego powinny zostać wydziały (sekcje) gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Jednostka okręgowa systemu powinna być autonomiczna, w ramach uprawnień przekazanych jej przez jednostkę

centralną, w takim stopniu, aby samodzielnie zarządzała podległymi jednostkami w procesie gromadzenia zasobów kadr rezerwy na obszarze okręgu. Podobne uprawnienia mogłyby otrzymywać te jednostki wojewódzkie na terenie, których bilansowałyby się potrzeby i możliwości gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Szczebel okręgowy powinien także sprawować rolę głównego koordynatora oraz funkcje kontrolne w stosunku do wszystkich podległych jednostek.

W tych warunkach szczebel wojewódzki systemu byłby głównym realizatorem kierowania bieżącego. Tutaj następowałby szczegółowy podział zadań odpowiednio do potrzeb i możliwości. Z przeprowadzonych badań wynika, że skupienie zadań związanych z terytorialnym gromadzeniem zasobów kadr rezerwy na poziomie WSzW jest uzasadnione zarówno wymogami mobilizacyjnymi jak również możliwościami wynikającymi z rozmieszczania zasobów oraz potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych.

Bezpośrednim realizatorem gromadzenia zasobów kadr rezerwy pozostanie WKU, która adekwatnie do nałożonych zadań będzie przeznaczała do przeszkolenia wojskowego odpowiednio dobranych kandydatów a po ich przeszkoleniu wydzielała do uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych (nadawała przydziały mobilizacyjne). Na WKU pozostaną nałożone także inne obowiązki z zakresu zarządzania kadrą rezerwy. Pilną potrzebą jest zmiana zadań i struktur WKU, gdyż jest to ogniwo bezpośrednio współpracujące z administracją samorządową w terenie i znające zasoby osobowe administrowanego terenu.

Najcenniejszym i jednocześnie najmniej stabilnym składnikiem systemu, bezpośrednio kształtującym jego efektywność, są ludzie (potencjał ludzki systemu). Ponieważ gromadzenie zasobów kadr rezerwy należy do szczegółowych dziedzin teorii i praktyki wojskowej (nauki wojskowej), która występuje tylko w programach kursów specjalistycznych, dlatego istnieje konieczność przeszkolenia specjalistycznego wszystkich realizatorów działania systemu.

Ze względu na funkcje strategiczne, jakie spełniać powinny jednostki centralne systemu, istnieje konieczność oparcia ich niemal wyłącznie na żołnierzach zawodowych i pracownikach wojska o najwyższych kwalifikacjach. Nie mogą to być ludzie przypadkowi, którzy po wyczerpaniu innych możliwości ostatecznie trafiali do mobilizacji. Należy z całą mocą podkreślić, że mobilizacja szczególnie na szczeblu

centralnym potrzebuje wysokiej klasy specjalistów o analitycznych i organizatorskich zdolnościach popartych umiejętnościami konsekwentnego i precyzyjnego działania.

Podobne wymagania powinny być stawiane realizatorom działania systemu na szczeblu okręgowym i wojewódzkim. Wysokie kryteria wynikają z roli i zadań przypisanych dla tych szczebli oraz z faktu, iż będą to bardzo ograniczone liczebnie zespoły. Natomiast na szczeblu podstawowym systemu powinni znajdować się skrupulatni pragmatycy, znający problematykę administracyjną i marketing osobowy tj. WSzW i WKU.

Jak wykazały badania, podstawowym problemem kadrowym jednostek organizacyjnych systemu, szczególnie na szczeblu WKU jest częstsza niż w innych jednostkach wojskowych rotacja kary zawodowej, która utrudnia właściwe przygotowanie żołnierzy zawodowych do pełnienia funkcji jak również zachowanie harmonijnej wymiany „pokoleń", co jest z kolei niezmiernie istotne we wszystkich dziedzinach działalności o tak wąskich specjalnościach. Istnieje pilna potrzeba stałości etatowej kadry w WKU i WSzW. Jednocześnie zdecydowanie stabilniejszym składnikiem obsady jednostek organizacyjnych szczebla podstawowego są pracownicy wojska. Bardzo często są to kobiety, a niekiedy byli żołnierze zawodowi, którzy po znalezieniu lepiej płatnej pracy odchodzą. W przeważającej liczbie zbadanych obsad personalnych WKU ocena pracowników wojska jest bardzo pozytywna. Wydaje się, zatem, że zasadne jest postawienie tezy, iż szczebel podstawowy systemu, mógłby funkcjonować skuteczniej przy optymalnym i stabilnym składzie kadry zawodowej i dobrze opłacanymi pracownikami wojska.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że działalność kadrowa, także w siłach zbrojnych, tak w stosunku do kadry zawodowej jak i do pracowników wojska, powinna składać się z powszechnie przyjętych klasycznych już elementów zarządzania zasobami osobowymi każdej organizacji a mianowicie z doboru pracowników, oceny pracowników, pobudzania pracowników do wykonywania zadań oraz szkolenia i doskonalenia pracowników i tzw. awansu poziomego i pionowego.

Badania nad efektywnością systemu wykazały, że jest ona w dużym stopniu zależna od racjonalizacji procesów informacyjno – kierowniczych. Podejmowanie trafnych decyzji w procesie kierowania gromadzeniem zasobów kadr rezerwy uzależnione jest od ilości i jakości informacji posiadanej przez organy kierowania.

Pomimo wprowadzonego systemu informatycznego „SPIRAZAL – ZINT" istnieje luka informacyjna, szczególnie w sferze zarządzania systemem na wszystkich szczeblach kierowania. Ze względu na małe środki finansowe system informatyczny funkcjonuje tylko w części TOAW. Taka sytuacja wymusza potrzebę modyfikacji oraz konieczność wprowadzenia tego systemu we wszystkich organach TOAW. Potrzeba taka wypływa również z konieczności usprawnienia procesów wykonawczych (administracyjnych) na szczeblu podstawowym systemu.

Źródłem informacji dla organów kierowania będą jednostki podstawowe systemu, które powinny dysponować odpowiednimi narzędziami do zbierania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji. Na każdym szczeblu kierowania powinna istnieć możliwość pozyskiwania niezbędnej informacji do podejmowania decyzji, kierowania (koordynowania) działaniem systemu.

Wymagania takie może spełnić mikrokomputerowy system informatycznego gospodarowania zasobami poborowych i kadrami rezerwy, który mógłby się składać z dwóch części systemu ewidencyjnego oraz wieloszczeblowego sytemu sprawozdawczego. System ewidencyjny powinien być realizowany na szczeblu WKU w oparciu o obowiązujące dokumenty ewidencyjne i mobilizacyjne. Powinien zawierać dane dotyczące poborowych, kadr rezerwy i jednostek wojskowych

Głównymi zadaniami systemu powinno być zakładanie ewidencji, aktualizacja ewidencji, przeglądanie ewidencji tworzenie dowolnych zestawień na podstawie informacji przechowywanych w bazach danych w celu oceny stanu posiadanych zasobów poborowych i kadr rezerwy, oceny potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych, planowania przeznaczania do przeszkolenia wojskowego, uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych, administrowania zasobami kadr rezerwy.

Natomiast wieloszczeblowy system sprawozdawczości powinien obejmować wszystkie szczeble kierowania. Opierając się na bazie danych wojskowych komend uzupełnień, powinien generować informację zapewniającą sprawowanie funkcji kierowniczych przez kolejne organy kierownicze (wydzielone organy koordynowania).

Ocenia się, że najsilniejsze relacje w systemie będą w dalszym ciągu zachodziły pomiędzy organami kierowania oraz ich najniższym szczeblem (WSzW),

a jednostkami podstawowymi (WKU). Są to relacje informacyjno – kierownicze, za pomocą, których przepływa informacja o stanie systemu oraz jego otoczenia. W wyniku procesów informacyjnych generowane są decyzje i poprzez kolejne szczeble kierowania przesyłane do podsystemu roboczego (WKU), inicjującego oczekiwane działanie.

Nie mniej istotne są relacje współdziałania pomiędzy elementami wewnątrz systemu, a także pomiędzy elementami systemu a jego otoczeniem. Pierwszy poziom współdziałania powinien obejmować okręgowe jednostki organizacyjne systemu oraz jednostki organizacyjne dowództw rodzajów sił zbrojnych (jednostki organizacyjne zajmujące się problematyką mobilizacji i szkolenia rezerw osobowych). Uczestnikiem współdziałania, a zarazem inicjatorem i twórcą właściwych warunków tego procesu powinna zostać jednostka centralna systemu.

Należy podkreślić, że niezbędne jest także utrzymanie przez jednostkę centralną systemu, ścisłych relacji z centralnymi jednostkami organizacyjnymi mobilizacji oraz systemu gromadzenia zasobów szeregowych rezerwy, w celu kształtowania jednakowych warunków funkcjonowania tych systemów stosownie do wymogów wypływających z założeń mobilizacyjnych. Natomiast relacje z Departamentem Kadr i Szkolnictwa Wojskowego powinny ograniczać się do kwestii ustalania wymogów w stosunku do kadr rezerwy odpowiednio do przyjętych wzorców kadrowych.

Drugi poziom współdziałania obejmowałby WKU i jednostki wojskowe. Na tym poziomie wymagane jest ścisłe współdziałanie bieżące, którego zakres wytyczają potrzeby mobilizacyjne (kryzysowe) jednostek wojskowych i możliwości wynikające ze zgromadzonych zasobów poborowych (żołnierzy rezerwy), a także zadania nałożone przez WSzW. Niezbędne jest także współdziałanie pomiędzy WSzW, w zakresie ustalonym przez Okręg Wojskowy.

Gromadzenie zasobów kadr rezerwy w ujęciu funkcjonalnym powinno obejmować cztery zasadnicze systemy działania. Pierwszym jest system kierowania i informowania, drugim tworzenia zasobów, trzecim podwyższania kwalifikacji, czwartym wykorzystania kadr rezerwy (uzupełniania potrzeb sił zbrojnych).

Potrzeba uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich wymaga nowych rozwiązań, w kwestii tworzenia zasobów kadr rezerwy, odpowiadających rzeczywistym wymaganiom i potrzebom sił zbrojnych. Głównym źródłem

pozyskiwania kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy powinni pozostać absolwenci szkół wyższych. W założeniach dotyczących profesjonalizacji SZ planuje się zawieszenie przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych. Takie rozwiązanie ograniczy dopływ źródeł kadr rezerwy, a tym samym pozbawi siły zbrojne wartościowych kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy. Założenie, że tylko byli żołnierze zawodowi bądź ochotniczej służby kontraktowej stanowić będą źródło gromadzenia kadr rezerwy jest bardzo ryzykowne. Kwalifikacje absolwentów szkół wyższych są bardzo przydatne dla sił zbrojnych. W wielu przypadkach wystarczy je odpowiednio „przystosować" do wymagań sił zbrojnych. W innych przypadkach czynnikiem decydującym o stopniu przydatności absolwentów szkół wyższych powinny być posiadane przez nich predyspozycje i umiejętności sprzyjające ich funkcjonowaniu w siłach zbrojnych (dowódcze, kierownicze, organizatorskie itp.)

Ocenia się, że ze względu na specyfikę rozmieszczenia absolwentów szkół wyższych, która może być przyczyną powstania niedoborów w uzupełnieniu stanowisk kadrowych oraz ze względu na specyfikę wymagań kwalifikacyjnych stanowisk korpusu podoficerskiego, zachodzi konieczność dysponowania dodatkowym źródłem tworzenia rezerw podoficerów. Tym dodatkowym źródłem powinni zostać absolwenci szkół średnich, o odpowiednich kwalifikacjach i predyspozycjach, przeszkalani na odpowiednich kursach podoficerskich lub podoficerów po odbyciu ochotniczej służby kontraktowej albo też bez jej odbycia na przykład pielęgniarki. Jak z powyższego wynika tworzenie zasobów kadr rezerwy powinno zostać dostosowane do potrzeb i wymagań sił zbrojnych przy uwzględnieniu rzeczywistej wartości kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy.

Istotą proponowanego rozwiązania jest efektywne wykorzystanie potencjału zasobów absolwentów szkół wyższych i szkół średnich, posiadających odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje, dla zgromadzenia zasobów kadr rezerwy zapewniających zaspokojenie ilościowe i jakościowe potrzeb kadrowych Sił Zbrojnych RP.

Należy nadmienić, że szczególnie cennym źródłem gromadzenia jest kadra zawodowa zwalniana do rezerwy. Jak już wcześniej podkreśliliśmy nie jest to planowe źródło gromadzenia rezerw, jednak jest to źródło najbardziej wartościowych rezerw,

a jednocześnie najmniej efektywnie wykorzystywanych do zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych.

Ocenia się, że wraz z rozwojem służby kontraktowej powstaną dogodne warunki do sterowania procesem powoływania kandydatów do tej służby w taki sposób, aby służba kontraktowa stała się jednocześnie planowym źródłem gromadzenia wysoko wykwalifikowanych zasobów kadr rezerwy. Jednakże dla zapewnienia większej dostępności tego źródła rezerw byłych żołnierzy zawodowych służby stałej i kontraktowej istnieje potrzeba stworzenia warunków, w których żołnierze zawodowi kończący służbę czynną będą zainteresowani utrzymywaniem kontaktów z jednostką wojskową (wojskiem).

Stopień wykorzystania rezerw osobowych pochodzących z przedstawionych źródeł gromadzenia zasobów kadr rezerwy dla osiągnięcia celów przez system, jest funkcją procesu kierowania i miarą jego efektywności. Umiejętność oddziaływania systemu kierowania na systemy robocze (tworzenia, podwyższania kwalifikacji i wykorzystania kadr rezerwy) ma podstawowe znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych celów. System kierowania powinien być zdolny zarówno do przeciwdziałania niepożądanym zjawiskom w procesie gromadzenia, do skutecznego reagowania na zaburzenia i zakłócenia jak też do wywoływania zmian odpowiednio do zaistniałych warunków. Dlatego jego centralna jednostka organizacyjna (Biuro Rezerw Osobowych), powinna zarządzać terytorialnymi jednostkami organizacyjnymi systemu – elementami na szczeblu OW, WSzW i WKU.

Do zakresu jej kompetencji i głównych zadań należałoby opracowanie zasad gromadzenia kadr rezerwy, opracowanie zasad ich szkolenia, ustalenie potrzeb mobilizacyjnych w zakresie kadr rezerwy, opracowanie planu gromadzenia, opracowanie zadań dla jednostek podległych oraz kierowanie działalnością systemu. Ponadto współpracuje z Departamentem Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Departamentem Budżetowym i dowództwami rodzajów sił zbrojnych, koordynuje działalność ośrodków szkolenia oraz sprawuje kontrolę nad działalności systemu.

Sztab Generalny WP (Zarząd Organizacji i Uzupełnień) byłby odpowiedzialny za prognozowanie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych sił zbrojnych, określenie zasad i planów ich uzupełniania, określenie wymogów i kryteriów dla gromadzonych zasobów kadr rezerwy.

Funkcje nadzorcze powinien pełnić Minister Obrony Narodowej (wyznaczona przez niego jednostka organizacyjna), który jednocześnie powinien zatwierdzać koncepcje i plany długookresowego działania systemu.

Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego byłby odpowiedzialny za określenie wymogów (wzorców kadrowych) w stosunku do kadry rezerwy i opracowanie zasad i założeń pragmatyki kadrowej. Natomiast Departament Budżetowy zajmowałby się przydzielaniem limitów osobowych i finansowych niezbędnych do szkolenia oraz opracowałby zasady finansowania uwzględniające specyfikę procesu gromadzenia.

Dowództwa rodzajów sił zbrojnych zostałyby zobowiązane do określania potrzeb mobilizacyjnych (priorytetów w ich uzupełnianiu), uczestnictwa w planowaniu gromadzenia, określania wymogów kwalifikacyjnych w zakresie szkolenia, organizowania szkolenia kadr rezerwy, współpracy z centralną jednostką organizacyjną systemu oraz dowództwami okręgów wojskowych.

Dowództwa okręgów wojskowych (wojewódzkie sztaby wojskowe) byłyby odpowiedzialne za kierowanie (koordynowanie) przedsięwzięciami w zakresie planowania gromadzenia i uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych w podległych WSzW (WKU). Dodatkowo dowództwa okręgów wojskowych byłyby zobowiązane do współdziałania z dowództwami rodzajów sił zbrojnych. Zakres tego współdziałania byłby podyktowany zadaniami gromadzenia dla poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. W procesie profesjonalizacji Sił Zbrojnych duże znaczenie będzie miało przygotowanie zasobów osobowych na potrzeby powszechnego obowiązku obrony kraju, w tym na uzupełnienie Sił Zbrojnych. Zamierza się utrzymać prowadzenie rejestracji mężczyzn (18-letnich) przez organy samorządu terytorialnego tj. wójta, burmistrza, prezydenta miasta w oparciu o system ewidencyjny PESEL.

Natomiast dotychczasowy pobór, zastąpiony zostanie kwalifikacją wojskową, realizowaną nadal przez MSWiA pozwalającą m.in. na założenie ewidencji wojskowej oraz wstępne przeznaczenie poborowych do poszczególnych form powszechnego obowiązku obrony. Ważnym celem kwalifikacji będzie ustalenie dyspozycyjności poborowych do odbywania ochotniczych form służby wojskowej.

Wojskowe komendy uzupełnień powinny określać również potrzeby mobilizacyjne jednostek wojskowych, z podziałem na rodzaje sił zbrojnych oraz

kryteria mobilizacyjne, przygotowywać projekt planu gromadzenia, powoływać i przeznaczać do przeszkolenia wojskowego oraz uzupełniać potrzeby mobilizacyjne.

Związki taktyczne i oddziały rodzajów sił zbrojnych określałyby potrzeby mobilizacyjne, wymogi (priorytety) w zakresie ich uzupełniania (gromadzenia). Z kolei szkolenie kadr rezerwy, zarówno w trakcie tworzenia zasobów jak i podwyższania kwalifikacji, realizowałyby ośrodki szkolenia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. W ramach zaproponowanych kompetencji i zadań proces planowania tworzenia zasobów kadr rezerwy mógłby przebiegać w sposób przedstawiony poniżej.

Zasadnicze informacje inicjujące pożądane działanie systemu będą rejestrowane przez WKU. Na tym szczeblu zbierane będą informacje o poborowych na podstawie przeprowadzonej kwalifikacji wojskowej. Wydaje się, że jako zasadę należałoby wprowadzić kompleksowe badania poborowych, ukierunkowane nie tylko na określenie stanu zdrowia, ale i predyspozycji niezbędnych do funkcjonowania w wojsku na stanowiskach oficerskich i podoficerskich. Celowym byłoby powołanie Wojewódzkich Ośrodków Badań Zdrowotnych, które to przez cały rok określać winny stan zdrowia ubiegających się do służby w formacjach uzbrojonych w naszym państwie. Podległe MSW i A i współdziałające z MON i MZ.

Podstawowe jednostki organizacyjne systemu będą także zbierały dane o stanie uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych oraz o stanie i rozmieszczeniu zasobów kadr rezerwy. Informacje te posłużą do określenia potrzeb, braków w uzupełnieniu mobilizacyjnym, a po uwzględnieniu prognozowanych ubyć (rotacji) zostaną wykorzystane do planowania gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Istotne jest, aby w czasie określania potrzeb kadr rezerwy brać pod uwagę pełne zadania mobilizacyjne jednostek wojskowych stacjonujących na obszarze administrowanym przez WKU. Pozwoli to zobrazować rzeczywiste rozmieszczenie potrzeb w terenie.

Informacje zebrane przez WKU, po odpowiednim przetworzeniu, byłyby przekazywane do WSzW. Ocenia się, że szczebel WSzW powinien zostać szczeblem głównych przedsięwzięć planistyczno – organizacyjnych. Na tym poziomie powinno się opracowywać projekt planu gromadzenia zasobów kadr rezerwy, który obejmowałby potrzeby w tym zakresie i możliwości, tzn. prognozowane zasoby poborowych. Projekt planu byłby przekazywany do OW, gdzie mógłby być

korygowany jedynie z uwagi na potrzebę synchronizacji planów poszczególnych WSzW odpowiednio do możliwości OW. Podobnej procedurze podlegałby projekt planu na szczeblu centralnym z tym, że dodatkowo ustalano by możliwości jego realizacji ze względów budżetowych oraz z uwagi na możliwości szkolnictwa wojskowego (przeszkalania).

Jeszcze przed zatwierdzeniem projekt planu powinien zostać poddany konsultacjom ze sztabami rodzajów sił zbrojnych i zainteresowanymi instytucjami centralnymi MON. Po jego akceptacji, wyciągi z planu gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinny zostać rozesłane do OW, a następnie do WSzW. Na szczeblu WSzW następowałby podział zadań na WKU odnośnie powołania absolwentów szkół wyższych do przeszkolenia wojskowego. W przypadku niedoboru absolwentów szkół wyższych o określonych kwalifikacjach na terenie administrowanym przez WSzW, sztab okręgu wojskowego, a niekiedy centralna jednostka systemu, wyznaczałby sąsiadujące WSzW do ich wydzielenia z własnych zasobów.

Z przeprowadzonych badań wynika, że absolwenci szkół wyższych pozostający na ewidencji wojskowej komendy uzupełnień, administrującej terenem, na którym zamieszkują, ale są zameldowani tylko na pobyt czasowy, powinni być powoływani do przeszkolenia w specjalności wojskowej występującej w potrzebach WKU, właściwej dla terenu, na którym są zameldowani na pobyt stały. Zaleca się, aby nigdy nie była to specjalność rzadko występująca w potrzebach mobilizacyjnych sił zbrojnych. W zasadzie najlepszym rozwiązaniem byłoby kierowanie ich na przeszkolenia w specjalności, która występuje wśród potrzeb jednej jak i drugiej WKU.

Przeszkolenie wojskowe absolwentów szkół wyższych powinno różnić się długością trwania w zależności od predyspozycji i kwalifikacji ich zbieżności z kierunkiem szkolenia wojskowego. Unifikacja form przeszkolenia wojskowego ma swoje uzasadnienie z punktu widzenia organizacji tego przedsięwzięcia. Jednak forma obecnie realizowana oceniana jest jako niewystarczająca, szczególnie dla uzyskania kwalifikacji wojskowych nie mających swoich odpowiedników poza wojskiem.

Dlatego ocenia się, że najkrócej powinno trwać przeszkolenie wojskowe w przypadku pełnej zbieżności kwalifikacji jak na przykład: lekarzy, prawników, tłumaczy języków obcych, informatyków *załącznik 54*. Dłużej powinno trwać

przeszkolenie wojskowe do specjalności technicznych (uzbrojenia, eksploatacji sprzętu itp.) przy częściowej zbieżności kwalifikacji jak w przypadku inżynierów, techników – absolwentów wydziałów technicznych. Natomiast najdłużej, gdy nie zachodzi zbieżność kwalifikacji, jak chociażby w przypadku przeszkolenia wojskowego dla uzyskania kwalifikacji dowódczych w korpusie ogólnowojskowym, rakietowym i artylerii, przeciwlotniczym czy też inżynierii wojskowej.

Jak wynika z analizy potrzeb kadr rezerwy, stanowiska dla niej przeznaczone w ogromnej większości mieszczą się pomiędzy szczeblami organizacyjnymi drużyny i plutonu. Przy czym, jak wynika z założeń budowy struktur sił zbrojnych, stanowiska szczebla drużyny będą z reguły oznaczone stopniami etatowymi podoficerskimi, a z kolei stanowiska szczebla plutonu stopniami etatowymi oficerskimi. Fakt ten między innymi powinien posłużyć do modelowania procesu przeszkolenia wojskowego kandydatów do dwóch korpusów kadry.

Przeszkolenie wojskowe kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy powinno obejmować część teoretyczną i praktyczną. Szkolenie praktyczne powinno stanowić kontynuację szkolenia teoretycznego zarówno pod względem poziomu szkolenia (drużyna, pluton) jak i specjalności szkolenia. Czas trwania szkolenia praktycznego powinien być dłuższy w przypadku przygotowania dowódców drużyn i plutonów, przede wszystkim w korpusach osobowych: ogólnowojskowym, rakietowym i artylerii, przeciwlotniczym, inżynierii wojskowej. Szkolenie teoretyczne powinno mieć miejsce w ośrodkach szkolenia rodzajów sił zbrojnych (jednostkach wojskowych posiadających odpowiednią bazę szkoleniową), natomiast szkolenie praktyczne w jednostkach wojskowych.

Podstawę przeznaczenia do przeszkolenia wojskowego powinny stanowić kwalifikacje oraz predyspozycje absolwenta szkoły wyższej. W przypadku pełnej zbieżności kwalifikacji, a więc podczas tworzenia zasobów w korpusie osobowym medycznym, sprawiedliwości i obsługi prawnej, informatyki czy administracji, przeszkolenie wojskowe mogłoby trwać od 1 do 3 miesięcy. Byłoby organizowane w ośrodkach szkolenia, a po jego zakończeniu następowałoby mianowanie na pierwszy stopień w korpusie oficerskim.

Dodatkowo absolwenci szkół wyższych otrzymywaliby tytuł podchorążego. Natomiast w pozostałych przypadkach szkolenie podstawowe oraz kurs podoficerski,

powinien obejmować wszystkich absolwentów szkół wyższych, a uzyskane wyniki stanowiłyby ważny argument w podejmowaniu decyzji o dalszym przebiegu służby.

Absolwentom szkół wyższych, którzy uzyskaliby najwyższe wyniki, przedstawiana byłaby propozycja przeszkalania w zakresie plutonu z perspektywą uzyskania stopnia oficerskiego. Wszyscy absolwenci szkół wyższych kierowani byliby na praktykę z tym, że absolwenci zakwalifikowani do przeszkolenia na szczeblu plutonu kierowani byliby, po jej zakończeniu na kurs dowódców plutonów (oficerski), natomiast pozostali pełniliby służbę na stanowiskach dowódców drużyn(zespołów, załóg) do czasu jej zakończenia. Po zakończeniu kursu dowódców plutonów, absolwenci szkół wyższych byliby kierowani po raz kolejny na praktykę dowódczą. Na zakończenie przeszkolenia wojskowego, najlepsi kierowani byliby na kursy dowódców kompań, wszyscy absolwenci szkół wyższych otrzymywaliby ocenę i opinię z propozycją wykorzystania w rezerwie.

W przypadku uzyskania pozytywnej oceny i opinii absolwenci kursu szczebla drużyny zostaliby mianowani na pierwszy stopień w korpusie podoficerów. Natomiast absolwenci kursu szczebla plutonu na pierwszy stopień w korpusie oficerów.

W przypadku występowania niedoborów kadr rezerwy oraz w sytuacjach niemożności ich uzupełnienia absolwentami szkół wyższych powinna istnieć możliwość tworzenia kadr rezerwy (podoficerów) z absolwentów szkół średnich *załącznik 55*. Dla przeszkolenia wojskowego pielęgniarek mogłyby być organizowane kilkudniowe, czy nawet kilkunastodniowe kursy podoficerskie (odpowiednio do potrzeb), po zakończeniu, których następowałoby mianowanie na pierwszy stopień w korpusie podoficerów.

Obecnie, jak już wcześniej stwierdziliśmy, podwyższanie kwalifikacji obejmuje przygotowanie oficerów rezerwy, poprzez przeszkolenie na odpowiednich kursach, do zajmowania stanowisk dowódczych na szczeblu kompanii i batalionu oraz do pełnienia funkcji sztabowych. Wyniki badań jednoznacznie negatywnie oceniają przygotowanie oficerów rezerwy do sprawowania funkcji dowódczych. Jednym z rozwiązań tego problemu może być intensyfikacja i wprowadzanie cykliczności przeszkoleń kandydatów na dowódców kompanii i batalionów zapewniające odpowiednie ich przygotowanie i utrzymanie w kondycji wyszkoleniowej. Jednakże niezbędne są w tym względzie rozwiązania natury prawno – finansowej oraz

możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę, co byłoby zawarte w kontrakcie (umowie) służby w rezerwie.

Inne rozwiązanie leży w sferze działalności kadrowo – mobilizacyjnej i polega na uzupełnieniu wszystkich stanowisk dowódczych od szczebla kompanii kadrą zawodową. Przedsięwzięcie to jest bardzo trudne w związku ze zmniejszeniem, w strukturach pokojowych, liczby stanowisk oficerów młodszych, co wiąże się bezpośrednio ze zmniejszeniem liczby oficerów zawodowych dowódców plutonów, kandydatów na dowódców kompanii w czasie wojny. Jeszcze innym rozwiązaniem może być zakładany w procesie profesjonalizacji SZ rozwój służby kontraktowej, która może stać się formą gromadzenia zasobów kadr rezerwy. Oficerowie rezerwy po zakończeniu służby kontraktowej stanowiliby cenne źródło uzupełnienia stanowisk dowódczych i ważniejszych sztabowych -*załącznik 56*.

Wyznaczanie na przydziały mobilizacyjne nowo wyszkolonych kadr rezerwy powinno następować w możliwie najkrótszym czasie po zakończeniu przeszkolenia. Organizatorem ich wykorzystania na przydziałach mobilizacyjnych, w większym niż dotychczas stopniu, winien zostać WSzW, którego rola powinna polegać na rozdziale zadań uzupełnieniowych pomiędzy WKU w ramach warunków dyktowanych wymaganiami mobilizacyjnymi jednostek wojskowych. Natomiast bezpośrednim wykonawcą uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych pozostałyby WKU.

Podsumowując niniejszy rozdział należy stwierdzić, że ewolucja systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinna zostać skierowana na dostosowanie struktur i zasad jego działania odpowiednio do funkcji i roli, jaką pełni on w systemie Sił Zbrojnych RP. W efekcie tych działań powinno nastąpić podniesienie efektywności jego działania oraz przygotowania kadr rezerwy. Dlatego też nowe elementy (rozwiązania) zaproponowano w trzech zasadniczych obszarach podstaw teoretycznych działania systemu, jego składu i struktury, funkcjonowania (działania) systemu.

Przedstawione propozycje są między innymi wynikiem analizy prognostycznej zadań i warunków funkcjonowania SZ RP, a w tym badanego systemu. Miały one bezpośredni wpływ na ocenę (prognozę) potrzeb w zakresie kadr rezerwy. Nowym elementem jest propozycja klasyfikacji potrzeb oraz określania ich stanu i struktury, a także metoda ustalania niezbędnego dopływu kadr rezerwy.

Wydaje się, że szczególnie ważnym elementem jest propozycja zasad gromadzenia zasobów. Ich stosowanie na każdym etapie procesu gromadzenia będzie miało istotny wpływ na podniesienie jego efektywności. Ocenia się jednak, że decydujące znaczenie dla zwiększenia efektywności systemu będą miały propozycje usprawnień strukturalnych i funkcjonalnych. Nowe rozwiązania w tym względzie polegają na utworzeniu nowych struktur (Departamentu Rezerw Osobowych a w nim Biura Zarządzania Rezerwami Osobowymi), ośrodków szkolenia rezerw (OSzR), nowym podziale kompetencji i zadań umożliwiającym sterowanie kompleksem przedsięwzięć służących realizacji celu gromadzenia (przeniesienie zadań w zakresie gromadzenia na szczebel WSzW) oraz dostosowaniu gromadzenia i przeszkolenia odpowiednio do prognozowanych wymagań sił zbrojnych. W funkcjonowaniu systemu powinna obowiązywać zasada, że w każdej decyzji o zmniejszeniu liczebności wojsk operacyjnych w czasie pokoju towarzyszy zwiększenie liczby szkolonych rezerw osobowych. Wszystkie z przedstawionych propozycji mają na celu zapewnienie właściwego poziomu zabezpieczenia mobilizacyjnych i wojennych potrzeb kadrowych przy jak najmniejszych nakładach finansowych.

Ocenia się, że usprawnienia te mogłyby zostać wprowadzone stopniowo wraz z postępującą reorganizacją i modernizacją SZ RP. Wstępna ocena nakładów na ich wprowadzenie jest nieporównywalnie niska w stosunku do uzyskiwanych efektów.

### 4.5. Cele, zadania i perspektywy rozwoju narodowych sił rezerwy

W ciągu ostatnich lat Siły Zbrojne RP ulegały znacznym przeobrażeniom organizacyjnym i strukturalnym. Od roku 2004 następuje przebudowa ich struktury wewnętrznej mająca na celu uzawodowienie armii.

Decyzją najwyższych władz państwowych, wzorem innych krajów, Polska zamierza utworzyć w pełni profesjonalne siły zbrojne. W expose wygłoszonym 23 listopada 2007 r. premier, stwierdził, że [...] w przyszłym roku ograniczymy pobór, a w 2009 r. zrezygnujemy z niego w całości tak, aby w kolejny rok wkroczyć z armią w pełni zawodową. Profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP, zatem to integralna część procesu transformacji polegającego na rezygnacji z obowiązkowej służby wojskowej oraz zastąpieniu jej ochotniczą służbą zawodową i kontraktową, przy jednoczesnej

przebudowie zasadniczych dziedzin funkcjonowania wojsk. Jej celem jest zwiększenie ich zdolności do pełnienia konstytucyjnych funkcji oraz wykonywania zadań wynikających z sojuszniczych zobowiązań i międzynarodowych umów zarówno na terenie kraju, jak i poza jego granicami.

Celem profesjonalizacji jest zwiększenie zdolności operacyjnej i potencjału SZ RP oraz dostosowanie ich do reagowania na nowe zagrożenia, jakie pojawiają się w zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa, a także do wykonywania nowych zadań. Założono, że Siły Zbrojne na czas pokoju będą liczyć około 150 tys. żołnierzy z podziałem na służbę czynną (120 tys.) i ochotniczą rezerwę dyspozycyjną (30 tys.). W ramach służby czynnej byłoby około 90 tys. żołnierzy zawodowych oraz prawie 30 tys. żołnierzy ochotniczej służby kontraktowej.

Analiza prac koncepcyjnych nad profesjonalizacją sił zbrojnych wskazuje, że jej podstawą są założenia takie jak zawieszenie obowiązkowej zasadniczej służby wojskowej poborowych, a także przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych, wprowadzenie nowych form ochotniczej służby wojskowej, pełnionej na podstawie kontraktu, w pełni dostępnej także dla kobiet oraz utworzenie narodowych sił rezerwowych (NSR).

Koncepcja Narodowych Sił Rezerwowych wymusza konieczność wprowadzenia szereg zmian w systemie organizacyjno – prawnym, finansowym oraz funkcjonalnym Sił Zbrojnych RP. Przystępując do realizacji tego zadania decyzją Ministra Obrony Narodowej nr 4/org/P1 z dnia 5 stycznia 2007 roku został powołany zespół ds. profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP. Głównym celem działania zespołu było opracowanie zasadniczych rozwiązań oraz projektu wdrażania profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP.

Do zadań zespołu należała identyfikacja podstawowych kryteriów procesu wdrożenia służby kontraktowej, określenie kategorii, opracowanie form i warunków służby kontraktowej. Do zadań zespołu w zakresie rezerw osobowych należało także określenie zasad tworzenia NSR, opracowanie form i warunków ochotniczej służby w rezerwie oraz określenie form zachęty do pełnienia służby kontraktowej i ochotniczej w rezerwie. Efektem prac zespołu było opracowanie projektu „Kalina" – studium profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP. Bardzo ważną rzeczą przed

przystąpieniem do analizy opracowanego materiału jest zdefiniowanie problemu profesjonalizacji Sił Zbrojnych.

Według autorów projektu „Kalina" profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP to proces transformacji zasadniczych dziedzin funkcjonalnych Sił Zbrojnych RP, gwarantujący gotowość do wykonywania konstytucyjnych funkcji oraz wypełniania misji wynikających z zobowiązań sojuszniczych i umów międzynarodowych, na terenie kraju i poza jego granicami, w tym zastąpienie obowiązkowej służby zasadniczej, ochotniczą służbą zawodową i kontraktową obejmujący dostosowanie stanu faktycznego do nowych wyzwań i zagrożeń oraz oczekiwań społecznych.

Bardzo istotną rzeczą w procesie profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP jest zdefiniowanie pojęcia „profesjonalizacja oraz uzawodowienie, gdyż wielu autorów twierdzi, że są to pojęcia mające takie same znaczenie. Według autorów słownika z zakresu bezpieczeństwa jest to rozumiane inaczej.

Pojęcie profesjonalizacja sił zbrojnych (Military Force Professionalization) to wyodrębnione (ograniczone) przygotowanie stanu osobowego (żołnierzy) sił zbrojnych do realizacji zadań związanych z obronnością państwa i gotowością do wykonywania zadań bojowych w różnych zaistniałych sytuacjach i warunkach pola walki na terytorium kraju oraz poza jego granicami.[169] Natomiast uzawodowienie (Professionalizing) to stopień udziału żołnierzy zawodowych w ogólnej liczbie wszystkich żołnierzy sił zbrojnych, określane przez wskaźnik jakości uzbrojenia, znowelizowane struktury organizacyjne w celu zwiększenia zdolności bojowej wojsk.[170] Zespół analizując problem uzawodowienia Sił Zbrojnych opracował 3 warianty rozwiązania wskazując na potrzebę ich rozważenia.

Wariant pierwszy przewidywał zawieszenie obowiązkowej służby w ściśle określonym terminie. Jednocześnie nastąpiłoby zniesienie przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych. Jedynie studenci uczelni morskich mogliby odbywać zajęcia wojskowe podczas studiów.

Rolę zawieszonej zasadniczej służby wojskowej przejęłaby służba kontraktowa. Jej stan liczbowy oraz czas trwania powinien być ustalony na podstawie potrzeb Sił Zbrojnych. Podstawą rozpoczęcia tej służby byłby kontrakt zawarty z właściwym organem wojskowym. W przypadku rezygnacji ze służby w wojsku, żołnierze byliby

---

[169] Słownik z zakresu bezpieczeństwa narodowego, AON Warszawa 2007r., str. 118.
[170] Tamże str. 169.

zaliczeni do Narodowych Sił Rezerwowych. Mogliby również ubiegać się o podpisanie kontraktu na pełnienie ochotniczej służby w rezerwie.

Do głównych zalet tego wariantu należy zaliczyć zapewniony dopływ żołnierzy o zupełnie innej, wyższej jakości, zmotywowanych, chętnych i zaangażowanych, traktujących służbę wojskową jako element swojego osobistego rozwoju i kariery. W zakresie szkoleniowym, możliwość skoncentrowania szkolenia podstawowego (wstępnego) w wytypowanych ośrodkach (centrach) szkoleniowych, zwalniająca dowódców jednostek wojskowych z tego zadania. W efekcie podniesienie efektywności, poziomu i jakości szkolenia.

W zakresie utrzymania i obsługi sprzętu bojowego i technicznego zmniejszenie awaryjności oraz polepszenie jakości obsług technicznych, a w związku z tym wydłużenie żywotności i zmniejszenie kosztów eksploatacji. Podniesienie poziomu zdolności jednostek wojskowych do działania w różnych warunkach geograficznych, klimatycznych oraz różnych porach doby i roku. Ujednolicenie i uproszczenie zadań Terenowych Organów Administracji Wojskowej w zakresie rekrutacji do służby wojskowej.

Do głównych wad należałoby zaliczyć dużą zależność od liczby ochotników do służby. Zbyt mała liczba kandydatów będzie miała negatywny wpływ na obsadę etatową jednostek wojskowych, a tym samym może utrudnić osiągnięcie gotowości bojowej. Wymagane byłyby duże nakłady finansowe na przygotowanie warunków zakwaterowania oraz uposażenie żołnierzy kontraktowych. Wysoki koszt zapewnienia warunków socjalno – bytowych i szczególnych uprawnień żołnierzy kontraktowych jest czynnikiem decydującym o skuteczności naboru i utrzymania kadr.

Wariant drugi przewidywał wprowadzenie służby kontraktowej przy zachowaniu powszechnego obowiązku odbywania zasadniczej służby wojskowej, która jednocześnie uległaby radykalnemu skróceniu. W jej ramach każdy zdolny do służby obywatel odbywałby przeszkolenie podstawowe, trwające 3 miesiące. Obowiązkowej służbie zasadniczej podlegałoby, według obecnych uwarunkowań demograficznych, ponad 200 tys. obywateli rocznie. Poborowi po złożeniu przysięgi i uzyskaniu certyfikatu ze szkolenia podstawowego, byliby przenoszeni do rezerwy, albo mogliby ubiegać się o dalsze pełnienie służby w ramach służby kandydackiej. Mogliby także

ubiegać się o przyjęcie do służby w formacjach mundurowych, strukturach administracji państwa oraz ochotniczej służby w rezerwie.

Do głównych zalet przedstawionego rozwiązania należy zaliczyć możliwość pozyskania dużej liczby rezerwistów do zasobów Narodowych Sił Rezerwowych. Zapoznanie potencjalnych ochotników z warunkami pełnienia służby wojskowej, może zwiększyć zainteresowanie służbą kontraktową.

Do głównych wad tego wariantu należy zaliczyć dużą, nieproporcjonalną do potrzeb intensywność szkolenia podstawowego, dodatkowe, duże, stałe inwestycje w bazę szkoleniową i zabezpieczenie procesu szkolenia. Zbytnie angażowanie jednostek wojskowych w szkolenie podstawowe, utrudniające osiąganie przez nie zdolności bojowej.

Stosunkowo niska wartość rezerw, przeszkolonych w większości jedynie na poziomie podstawowym i niepoprawiających zdolności Sił Zbrojnych do skutecznego działania na przyszłym polu walki. Duże obciążenie TOAW, polegające na zwielokrotnieniu realizowanych przez nie zadań, w związku ze skróceniem zasadniczej służby wojskowej i wynikającym z tego wzrostem liczby poborowych powoływanych w skali roku.

Opracowany wariant trzeci (mieszany) polegałby na wprowadzeniu służby kontraktowej, przy jednoczesnym zachowaniu zasadniczej służby wojskowej, w dotychczasowym wymiarze czasu jej pełnienia – 9 miesięcy, ale w stosunku do ograniczonej, limitowanej liczby poborowych. W tym wariancie służba kontraktowa powinna być preferowana, a służba obowiązkowa stanowić jej uzupełnienie. Limit obowiązkowych wcieleń do wojska powinien być ograniczony do niezbędnego minimum i corocznie ustalany, stosownie do potrzeb Sił Zbrojnych. W warunkach braku zagrożeń oraz wystarczającej liczby ochotników, gwarantującej całkowite uzupełnienie stanowisk etatowych żołnierzami kontraktowymi, służba obowiązkowa mogłaby zostać wstrzymana, pozwalając w praktyce na przejście do realizacji wariantu pierwszego. Natomiast w warunkach narastającego zagrożenia, w tym także zagrożenia uzasadniającego mobilizację, lub niemożności zaspokojenia potrzeb Sił Zbrojnych naborem ochotniczym np. w zakresie rzadkich specjalności oraz rezerw – obowiązkowa służba byłaby reaktywowana.

Do głównych zalet tego wariantu należy zaliczyć elastyczne reagowanie stosownie do wielkości naboru ochotników oraz potrzeb uzupełnieniowych Sił Zbrojnych. Uniwersalność rozwiązania, pozwalająca na dostosowanie potencjału stanów osobowych Sił Zbrojnych do wymagań środowiska bezpieczeństwa (zachowanie wszystkich mechanizmów i instrumentów do utrzymania bazy rezerw i ewentualnego zwiększania potencjału, adaptowalność, osiągnięcie zdolności do ciągłej zmiany struktury stanów osobowych).

Do głównych wad należy zaliczyć stosunkowo dużą złożoność i wysoki koszt systemu wykonawczego do rekrutacji i zarządzania zasobami osobowymi oraz konieczność zbudowania mechanizmów i instrumentów do ciągłego projektowania i wdrażania modelu struktury personalnej Sił Zbrojnych.

Analiza przedstawionych wariantów profesjonalizacji Sił Zbrojnych generuje szereg wniosków.

Wdrożenie wariantu 2 może spowodować zaangażowanie znacznych środków finansowych i czasu poświęcanego na permanentne szkolenie poborowych. Sprzyjałoby utrzymywaniu znacznych zasobów wstępnie wyszkolonych rezerw, które jednak ze względu na niską operacyjną przydatność wymagałyby dodatkowego szkolenia, co skutkowałoby dalszym wzrostem kosztów.

Z punktu widzenia profesjonalizacji Sił Zbrojnych, wariant pierwszy powinien być wariantem docelowym. Wiąże się on jednak z dość dużym ryzykiem braku kandydatów do służby kontraktowej.

W związku z tym, wariant trzeci powinien być rozwiązaniem obowiązującym w okresie przejściowym, trwającym od momentu rozpoczęcia procesu wdrażania profesjonalizacji do chwili, gdy liczba ochotników w pełni zaspokajałaby potrzeby osobowe Sił Zbrojnych, a wprowadzone procedury i ramy organizacyjno - instytucjonalne profesjonalizacji zweryfikowane i ustabilizowane. Umożliwiłby on przeprowadzenie profesjonalizacji w sposób ewolucyjny, przy zapewnieniu pełnego uzupełnienia stanów osobowych jednostek wojskowych. Wariant ten daje również możliwość elastycznego reagowania w przypadku załamania się planowanego poziomu finansowania Sił Zbrojnych. Na mocy ustawowej delegacji Rada Ministrów może wstrzymywać powoływanie do zasadniczej służby wojskowej. Przedstawione warianty działania są ściśle związane z koncepcją Narodowych Sił Rezerwowych.

Narodowe Siły Rezerwowe obejmowałyby wszystkich żołnierzy rezerwy, którzy złożyli przysięgę wojskową i zostali przeniesieni do rezerwy po zwolnieniu z czynnej służby wojskowej, w tym ze służby zawodowej, albo po odbyciu szkolenia w czasie trwania studiów. Powinni oni spełniać kryteria zdrowotne do pełnienia służby wojskowej w rezerwie, być na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych, albo pozostawać w zasobach TOAW, w wieku do czterdziestu lat życia, a posiadający stopień oficerski lub podoficerski do pięćdziesięciu lat życia. Dopuszczalny jest także wariant podniesienia granicy wieku dla ogólnych sił NSR, odpowiednio do 50 i 60 lat życia. Wówczas limit wieku 40 i 50 lat dotyczyłby wyłącznie ochotniczej rezerwy dyspozycyjnej. Narodowe Siły Rezerwowe składałyby się z dwóch zasadniczych komponentów rezerwy ochotniczej i rezerwy obligatoryjnej (*załącznik 57*).

Źródłem tworzenia Narodowych Sił Rezerwowych będą żołnierze po zwolnieniu ze służby stałej i kontraktowej a także służby kandydackiej, a ponadto dotychczasowi żołnierze rezerwy po odbyciu zasadniczej służby wojskowej i nadterminowej służby wojskowej oraz studenci i absolwenci szkół wyższych po przeszkoleniu wojskowym, co przedstawia *załącznik 58*.

Rezerwa ochotnicza zwana inaczej Ochotniczą Rezerwą Dyspozycyjną (ORD) – stanowiłaby ochotnicze, etatowe NSR, liczące około 30 tys. żołnierzy. W ramach tej rezerwy występowałyby stanowiska przeznaczone dla wszystkich korpusów kadry, ujęte w etatach pokojowych[171] jednostek wojskowych. Żołnierze ci byliby objęci intensywnym programem szkolenia, zachowując gotowość do stawienia się w jednostce wojskowej, w przyśpieszonym trybie, w razie wystąpienia określonych sytuacji.

Rezerwa obligatoryjna powoływana byłaby w przypadku zagrożenia konfliktem zbrojnym na terenie kraju lub w jego pobliżu. W skład rezerwy obligatoryjnej wchodziłaby rezerwa wzmocnienia i rezerwa ogólna.

Rezerwa Wzmocnienia (RW) obejmowałaby żołnierzy rezerwy, posiadających przydziały mobilizacyjne do jednostek wojskowych. Rezerwa Ogólna (RO) obejmowałaby pozostałych żołnierzy rezerwy, bez przydziałów mobilizacyjnych, zdolnych do pełnienia służby wojskowej. Formy służby w rezerwie byłyby

[171] Etaty jednostek wojskowych zwierałby 3 rodzaje stanowisk, czasu pokoju, kryzysu i wojny. Ilość stanowisk kryzysowych zapewnić powinna wzmocnienie obsady pokojowej.(def. autora)

zróżnicowane pod względem oczekiwań ze strony Sił Zbrojnych, a jednocześnie pod względem przysługujących im uprawnień.

Rola i zadania rezerwy obligatoryjnej pozostałyby w zasadzie takie same jak dotychczasowych rezerw osobowych Sił Zbrojnych z jedną, ale zasadniczą różnicą, że w przypadku braku zagrożenia dla Polski nie byłyby powoływane na szkolenia i ćwiczenia lub szkolenia te realizowane byłyby w znacznie ograniczonym stopniu. W przypadku powstania lub narastania zagrożenia dla bezpieczeństwa Polski proces ten można byłoby odpowiednio intensyfikować.

Rezerwa ochotnicza (ORD) mogłaby być użyta do wzmocnienia jednostek operacyjnych w sytuacjach kryzysowych, w tym do udziału w operacjach kryzysowych poza granicami Polski, w zależności od ich stopnia gotowości a tym samym ukompletowania, w różnych proporcjach procentowych i liczbowych. Nie jest również wykluczone formowanie w sytuacjach kryzysowych nowych jednostek z rezerwistów ORD. Wynikać to będzie z przyjętego modelu profesjonalnych Sił Zbrojnych i ich struktur organizacyjnych. Główna zmiana w założeniach uzupełnienia jednostek polega na uzupełnieniu stanowisk „kryzysowych" przez ochotniczą rezerwę dyspozycyjną (kontrakty), która stanowi najlepiej wyszkolony i przygotowany element NSR.

Podejmując proces profesjonalizacji Sił Zbrojnych należy zdecydować o przyszłości obecnego systemu gromadzenia rezerw i mobilizacyjnego uzupełniania Sił Zbrojnych. Ze względu na fakt, że został on zbudowany do realizacji innych celów na potrzeby armii masowej jego przydatność w nowych uwarunkowaniach jest mocno wątpliwa. Analizy stanu obecnego i projektowane rozwiązania wskazują, że system ten musi zostać zmodyfikowany i częściowo przebudowany.

Przewiduje się, że w profesjonalnych Siłach Zbrojnych występować będą dwie formy służby w rezerwie: ochotnicza służba w rezerwie, w ramach Ochotniczej Rezerwy Dyspozycyjnej i obligatoryjna służba w Rezerwie Wzmocnienia lub Rezerwie Ogólnej. Obie formy mieszczą się w Narodowych Siłach Rezerwowych (NSR).

Ochotnicza służba w rezerwie byłaby specyficznym rodzajem służby kontraktowej. Żołnierz zaliczony do tej kategorii wykonywałby pracę w środowisku cywilnym na ogólnych zasadach, jednak mając zwiększone zobowiązania w stosunku

do Sił Zbrojnych. Obowiązki te polegałyby na intensywniejszym szkoleniu do 40 dni w roku i większej dyspozycyjności, np. obowiązku stawienia się do służby w krótkim czasie. Dla potrzeb tej służby istniałyby stanowiska etatowe w jednostkach wojskowych, zasadniczo nieobsadzane w czasie pokoju. Ich wypełnienie mogłoby nastąpić w przypadku wystąpienie ważnych powodów, np. kryzysu, zamachu terrorystycznego, klęski żywiołowej itp., w ramach służby okresowej. Wymaga to wprowadzenia regulacji prawnych skłaniających pracodawców do zwalniania pracowników na okres ćwiczeń lub powołania do służby okresowej w sytuacjach kryzysowych.

Przynależność do Rezerwy Wzmocnienia będzie oznaczała dla żołnierzy rezerwy posiadanie przydziału mobilizacyjnego do nowo formowanej jednostki wojskowej rozwijanej w razie ogłoszenia mobilizacji lub wybuchu wojny. Rezerwiści ci byliby zobowiązani do udziału w ćwiczeniach wojskowych prowadzonych w celu sprawdzenia gotowości mobilizacyjnej.

Pozostawanie w Rezerwie Ogólnej nie będzie rodzić żadnych skutków dla żołnierzy rezerwy. Nie zostaną wyznaczeni na stanowiska służbowe i nie będą mieli obowiązku stawiennictwa lub szkolenia. Ich powołanie do obowiązkowej służby wojskowej będzie mogło nastąpić w ściśle określonych przypadkach i na warunkach określonych przepisami prawa.

Przedstawiona koncepcja nie precyzuje dokładnie, jakie stanowiska powinny być uzupełnione żołnierzami z etatowych NSR. Celowym byłoby, aby żołnierze NSR uzupełniali stanowiska istotne dla zwiększenia zdolności bojowej jednostek takie jak oficer sztabu ZT, oddziału itp. Efektem takiego działania powinna być precyzyjna analiza stanowisk w etatach jednostek wojskowych i wskazanie stanowisk „kryzysowych", które powinny być uzupełnione żołnierzami rezerwy wzmacniając tym samym potencjał ludzki decydujący w dużym stopniu o potencjale bojowym jednostki. Natomiast przewiduje się, że NSR będą uzupełniały braki występujące w etacie czasu pokoju. Uzupełnienie braków w stosunku do etatu czasu „P" jest tylko i wyłącznie „zatykaniem wakatów". Jeżeli struktury etatowe przewidują stanowiska, na które nie szkoli się żołnierzy zawodowych, nie ma takich żołnierzy rezerwy w zasobach, takie stanowiska powinny być usunięte gdyż stanowią tylko i wyłącznie wakaty, które nie jesteśmy w stanie uzupełnić zarówno żołnierzami zawodowymi jak

i również w ramach służby kontraktowej. Żołnierze NSR, a w szczególności ORD powinna stanowić wzmocnienie do etatu czasu „P" w wypadku kryzysu lub realizacji zadań sojuszniczych. Przykładem może być tutaj struktura Wielonarodowego Korpusu Północny – Wschód w Szczecinie, która w etacie jednostki posiada stanowiska czasu pokoju, kryzysu i wojny. Autor uczestniczył w ćwiczeniu tego korpusu pk" Compact Eagle - 2005" i miał sposobność poznania umiejętności żołnierzy rezerwy, którzy mieli nadany przydział kryzysowy w ramach NSR. Kolejną ważną sprawą jest sposób powołania żołnierza rezerwy będącego na przydziale kryzysowym. Dowódca jednostki wojskowej powinien decydować o terminie i sposobie powołania żołnierza NSR, który wynika z realizacji konkretnych zadań. Bardzo ważną rzeczą jest struktura NSR, wydaje się, że większość powinna stanowić dobrze wyszkolona i dyspozycyjna kadra rezerwy, która wzmocni sztab i pododdziały jednostek wojskowych.

Nieporozumieniem jest zaproponowana struktura NSR, która przewiduje 75% szeregowych rezerwy, a tylko 25% kadry rezerwy. Jest to bardzo proste rozwiązanie, gdyż pozyskanie szeregowego rezerwy nie wymaga stosownego i specjalistycznego przeszkolenia tak jak ma to miejsce w przypadku kadry rezerwy. W przypadku sił profesjonalnych, w jakich przyjdzie działać żołnierzowi rezerwy, w szczególności kadry rezerwy, musi on być dobrze wyszkolony i przygotowany do pracy na przyszłym stanowisku pracy. Żołnierz ochotniczej rezerwy dyspozycyjnej NSR podpisując kontrakt powinien być zobowiązany prawnie do udziału w misjach pokojowych, jeżeli będzie taka konieczność. Decydentem w sprawie wyboru żołnierza rezerwy na stanowisko kryzysowe powinien być dowódca jednostki, w której żołnierz rezerwy ma zamiar służyć.

Podstawowy obszar zmian bezpośrednio związany z profesjonalizacją ma na celu wprowadzeniu możliwości zawieszenia obecnych obowiązkowych form służby wojskowej i wprowadzenia w ich miejsce ochotniczej służby kontraktowej oraz służby kandydackiej, pełnionej na tych samych zasadach zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety.

Potencjalne zagrożenie o charakterze asymetrycznym i terrorystycznym, wymusza wyodrębnienie nowego stanu prawnego w państwie, jakim jest „kryzys" i przygotowanie organizacyjno – formalne „systemu kryzysowo – mobilizacyjnego uzupełniania Sił Zbrojnych" *załącznik 59.*

Nową jakość stanowić będzie poprawienie możliwości uzupełniania Sił Zbrojnych w sytuacjach kryzysowych poprzez nadawanie żołnierzom rezerwy ochotnikom przydziałów kryzysowych i utrzymywania ich w dyspozycji do pełnienia służby wojskowej w ramach etatowych Narodowych Sił Rezerwowych.

Utrzymane zostaną natomiast obowiązujące obecnie przepisy prawne normujące pełnienie obowiązkowej służby wojskowej w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny, zgodnie z unormowaniami Konstytucji. Analizując powyższą koncepcję dotyczącą utworzenia NSR można dojść do wniosku, że nie ma tutaj określonego jasnego algorytmu postępowania.

Obecnie w Sztabie Generalnym odbywa się szereg odpraw dotyczących Narodowych Sił Rezerwowych. Można wyciągnąć wniosek, że jesteśmy cały czas w etapie planowania i tworzenia koncepcji, a realizacja jest w nieznanej nam przyszłości. Wydaje się koniecznym, że przed przystąpieniem do tworzenia NSR powinien być opracowany algorytm postępowania. Na początku powinna być precyzyjnie określona struktura organizacyjna czasu pokoju, kryzysu i wojny, zadania realizowane w poszczególnych stanach oraz możliwości finansowe naszego kraju w stosunku do sił zbrojnych.

Kolejnym etapem bardzo ważnym są regulacje prawne, które określają prawa i obowiązki żołnierzy rezerwy (NSR), w szczególności system finansowo – motywacyjny oraz całą problematykę wspierania pracodawców zatrudniających żołnierzy rezerwy.

Następnym etapem jest stworzenie struktur organizacyjnych, w szczególności stanowisk przeznaczonych dla NSR uwzględniając zobowiązania narodowe i sojusznicze.

Ostatnim głównym elementem powinien być opracowany system szkolenia i przygotowania żołnierzy rezerwy na przyszłe stanowiska służbowe. W państwach sojuszniczych dąży się do zwiększenia udziału rezerwistów w operacjach pokojowych prowadzonych zgodnie z artykułem 5 traktatu waszyngtońskiego oraz nieujętych w nim, a także w ćwiczeniach i misjach organizacji międzynarodowych. Przykładem tego może być udział żołnierzy rezerwy w operacji w Iraku i Afganistanie.

Kluczową kwestią dla sił zbrojnych opartych na naborze ochotniczym będzie pozyskanie do służby odpowiedniej liczby wartościowych ochotników. Z analizy

stanu ukompletowania i tempa profesjonalizacji armii wynika, że konieczne będzie werbowanie i przeszkalanie około 20 tys. ochotników rocznie. Dla porównania obecnie do pełnienia ochotniczej służby wojskowej we wszystkich formach powołuje się około 8-9 tys. żołnierzy.

Pozyskiwaniu żołnierzy do służby powinno sprzyjać zaufanie społeczeństwa do wojska, jak również bogate tradycje naszego oręża. Należy jednak pamiętać, że zadanie to może być utrudnione, zwłaszcza w warunkach dużego zapotrzebowania na siłę roboczą gospodarki rynkowej oraz otwartej przestrzeni ekonomicznej krajów Unii Europejskiej zachęcającej młodzież do aktywności zawodowej za granicą, a także prognozowanego zmniejszenia w najbliższej przyszłości ogólnej populacji ludności.

Przeprowadzone na zlecenie wojska przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej (OBOP) badania socjologiczne wskazują, że pozytywny stosunek młodzieży do zawodowej służby wojskowej nie przekłada się na jej gotowość do jej pełnienia. Zgodnie z badaniami 66% respondentów w wieku 17 - 25 lat uważa zawodową służbę wojskową za atrakcyjną formę kariery dla młodych ludzi. Jednakże już tylko 39% badanej młodzieży deklaruje, że zawodowa służba wojskowa jest atrakcyjna bezpośrednio dla nich. Natomiast zdecydowane zainteresowanie podjęciem w przyszłości zawodowej służby wojskowej przejawia 5% respondentów, a 11 % raczej tak. Ta część młodzieży, ze względu na swe zainteresowania, może również stanowić potencjalnie źródło naboru.

Dlatego też w toku prac koncepcyjnych nad profesjonalizacją sił zbrojnych należy uwzględniać potrzebę wprowadzenia określonego pakietu zachęt płacowych i pozapłacowych, motywujących kandydatów do wstępowania do służby wojskowej. Za szczególnie ważne w tym względzie uznano uposażenie finansowe żołnierzy służby kontraktowej, które powinno być konkurencyjne w stosunku do cywilnego rynku pracy.

Nowatorską ofertę przewiduje się dla żołnierzy ochotniczej rezerwy dyspozycyjnej. Otrzymywaliby oni, niezależnie od stosownego wynagrodzenia za okres ćwiczeń, szkoleń czy też pełnienia służby okresowej, comiesięczny ekwiwalent pieniężny za pozostawanie w stanie gotowości do wykonywania ewentualnych zadań w sytuacji kryzysowej. Podobnie rozważane jest motywowanie

pracodawców, rekompensując im niedogodności wynikające z zatrudniania rezerwistów.

Przyjmując, że w warunkach profesjonalnych sił zbrojnych służba wojskowa dla wielu młodych ludzi będzie przejściową formą aktywności zawodowej przed podjęciem pracy w środowisku cywilnym, uznano, że dla podejmujących kontraktową służbę wojskową ważne będzie utworzenie odpowiednich warunków prawnych i organizacyjnych, zapewniających możliwość pogłębiania przez nich wiedzy w trakcie służby, a także podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia umiejętności przydatnych na cywilnym rynku pracy po zakończeniu służby wojskowej.

Zakłada się, że działania te, wzorem innych państw, powinny obejmować wspomaganie żołnierzy, równocześnie z procesem szkolenia wojskowego, w zdobywaniu przez nich wiedzy i umiejętności potwierdzonych odpowiednimi certyfikatami użytecznymi na cywilnym rynku pracy. Dlatego podjęto działania, by uzyskać aprobatę właściwych ministerstw do nadawania przez centra i ośrodki szkolenia certyfikatów zawodowych powszechnie honorowanych na cywilnym rynku pracy.

Podczas wizyt członków Zespołu do spraw Profesjonalizacji Sił Zbrojnych w jednostkach wojskowych zwracano uwagę na zbieżność i porównywalność kwalifikacji ogólnych i specjalistycznych oraz umiejętności i wymagań na większości stanowisk w wojsku z występującymi w gospodarce narodowej.

Prace koncepcyjne wskazują również, że w doskonaleniu zawodowym żołnierzy celowe byłoby uzyskanie wsparcia ze strony organizacji pracodawców, a także wykorzystanie środków unijnych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Ponadto wskazane byłoby włączenie żołnierzy w programową działalność instytucji zajmujących się rynkiem pracy i przeciwdziałaniem bezrobociu, jak również wyegzekwowanie prawa do zajmowania stanowisk związanych z obronnością przez byłych żołnierzy itp. Oczywiste powinno być założenie, że służba wojskowa jest czynnikiem promującym do podjęcia pracy w służbach mundurowych innych resortów, w tym w: Policji, Biurze Ochrony Rządu, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej, a także w Straży Miejskiej i Służbie Celnej.

Planuje się, że Etatowe Narodowe Siły Rezerwowe będą liczyły 30 tys. Żołnierzy. W ramach tej rezerwy występowałyby stanowiska przeznaczone dla

wszystkich korpusów osobowych, ujęte w etatach pokojowych jednostek wojskowych. NSR będzie przeznaczona do uzupełniania jednostek wojskowych w sytuacjach kryzysowych (zagrożenia militarne i pozamilitame), w tym do udziału w operacjach i misjach poza granicami Polski. Pozostali żołnierze NSR będą zobowiązani do służby czynnej w przypadku ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny.

Aktualnie trwają prace koncepcyjno – organizacyjne nad utworzeniem NSR. Obejmują one m.in. wszechstronną analizę obecnego stanu rezerw osobowych pod kątem możliwości ich wykorzystania do budowy nowych NSR. Zakłada się, że zasadniczym źródłem naboru do Narodowych Sił Rezerwowych będą obecni „żołnierze rezerwy" a w przyszłości, żołnierze przeniesieni do rezerwy po odbyciu jednej z form czynnej służby wojskowej.

W przypadku braku wystarczającej liczby żołnierzy rezerwy do pełnienia służby w ramach NSR, prowadzone będzie na potrzeby tej służby szkolenie ochotników w niezbędnym zakresie, w ramach służby kandydackiej. Szkolenie takie odbywać się będzie w uczelniach wojskowych oraz centrach (ośrodkach) szkolenia, obejmując szkolenie podstawowe i specjalistyczne do obsady konkretnych stanowisk. Szkolenie na potrzeby korpusu oficerów rezerwy dotyczyłoby wyłącznie absolwentów cywilnych szkół wyższych.

Zakłada się, że żołnierze rezerwy tworzący NSR będą mogli odbywać wszystkie rodzaje ćwiczeń, obligatoryjnie lub na ich wniosek, w ramach nadanego przydziału kryzysowego, w zależności od potrzeb sił zbrojnych. Celem utrzymania przez żołnierzy NSR należytych umiejętności strzeleckich i sprawnościowych, będą oni okresowo poddawani sprawdzianom w macierzystej jednostce wojskowej.

Oprócz ćwiczeń wojskowych, inną formą czynnej służby wojskowej żołnierzy NSR będzie służba okresowa trwająca do 24 miesięcy. Żołnierze rezerwy, powołani do służby okresowej, posiadać będą podobne uprawnienia jak żołnierze kontraktowi, natomiast czas trwania tej służby będzie uzależniony od rodzaju zadań, jakie zostały postawione jednostce wojskowej. Szkolenie żołnierzy służby okresowej prowadzone będzie zgodnie z planem szkolenia jednostki wojskowej (pododdział).

Żołnierze rezerwy będący na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych zostaną zobowiązani do odbywania od 1 do 2 razy w roku ćwiczeń jednodniowych, związanych z nadaniem przydziału mobilizacyjnego lub

sprawdzeniem gotowości bojowej i mobilizacyjnej jednostek wojskowych. Proces profesjonalizacji Sił Zbrojnych wymusza wprowadzenie nowego systemu szkolenia żołnierzy rezerwy.

Żołnierzy Narodowych Sił Rezerwowych w jednostkach wojskowych funkcjonujących w czacie pokoju będą się szkolić w 24 miesięcznej strukturze szkolenia podzielonej na 3 okresy: okres doskonalenia indywidualnego, szkolenie zgrywające oraz szkolenie podtrzymujące umiejętności i nawyki -*załącznik 60.*

W jednostkach wojskowych o wydłużonym terminie gotowości, w okresie pokoju, szkolenie nie będzie prowadzone. Jednostki te będą szkolone zgodnie z „Planami zgrywania bojowego po mobilizacyjnym rozwinięciu". Koncepcja Narodowych sił rezerwowych swoimi założeniami bardzo przypomina gwardię narodową w Stanach Zjednoczonych.

Polska gwardia narodowa będzie szansą na zawodową reaktywację dla wielu byłych żołnierzy zawodowych, którzy musieli odejść ze służby, bo zostali zredukowani albo przeszli na wcześniejsze emerytury. Wkrótce znów dostaną mundury i przydziały do jednostek. Do narodowej rezerwy wstąpić będą mogli także byli żołnierze służby zasadniczej.

Służba w NSR będzie także okazją, by sobie dorobić. Plany przewidują dla „gwardzistów" stały miesięczny nie opodatkowany dodatek (kilkaset złotych, w zależności od stopnia) i dodatek ekstra za udział w ćwiczeniach. Wojsko myśli też o finansowej zachęcie dla pracodawców, którzy zatrudnialiby członków rezerwy. Tworzenie armii rezerwistów miałoby się rozpocząć, według planów resortu obrony narodowej, za niecałe dwa lata. W 2012 r. korpus byłby w pełni gotowy do służby.

Model, który chcą wprowadzić polscy wojskowi[172], przypomina nieco ten amerykański. Tyle, że w dużo mniejszej skali, bo w Gwardii Narodowej USA służy aż 450 tys. osób. Wśród nich są nie tylko żołnierze piechoty, ale także np. piloci (latają m.in. używanymi także w Polsce samolotami wielozadaniowymi F-16), czołgiści, logistycy i żandarmi. Amerykańska gwardia pomaga cywilom w czasie klęsk żywiołowych (latem 2005 r. podczas huraganów szalejących na południu USA zmobilizowano 50 tys. gwardzistów), jej żołnierze walczą też w Iraku i Afganistanie.

---

[172] 30 tysięcy mają liczyć NSR, natomiast 300zł to miesięczny żołd szeregowego, porucznik dostanie 500.

Model najbardziej odpowiadający polskim planom mają jednak Kanadyjczycy. Tam 60-tysięczną armię zawodowców uzupełnia 25-tysięczny korpus rezerwistów. Miałem okazję poznać ten system podczas wizyty w Kanadzie - mówi szef sejmowej komisji obrony Janusz Zemke. Przeszczepienie go na polski grunt jest ciekawym pomysłem - dodaje.

Podsumowując rozważania w tym podrozdziale należy stwierdzić, że koncepcja utworzenia Narodowych Sił Rezerwowych jest warunkiem koniecznym w obecnych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych, finansowych i społecznych naszego państwa. Wynika ona również z zobowiązań sojuszniczych i tendencji międzynarodowych. Dlatego też w tworzeniu Narodowych Sił Rezerwowych powinniśmy wykorzystać bogate doświadczenia innych państw NATO uwzględniając nasze narodowe uwarunkowania. Wprowadzenie tych zmian wpłynie na strukturę i skład bojowy sił zbrojnych, system rekrutacji, zarządzanie zasobami osobowymi, organizację i zasady szkolenia oraz doskonalenia umiejętności zawodowych żołnierzy, a także na utrzymanie wojsk i infrastruktury, finansowanie i modernizację techniczną sił zbrojnych, rekonwersję itp.

Mając powyższe na uwadze należy bardzo starannie przeanalizować obecne struktury rezerw osobowych, w szczególności rezerwy, które możemy wykorzystać w pierwszym etapie na przydziały kryzysowe. Całkowite zawieszenie poboru do zasadniczej służby wojskowej oraz przeszkolenia studentów i absolwentów szkół wyższych wydaje się założeniem bardzo ryzykownym i do końca chyba nieprzemyślanym. Założenie, że SZ będą miały dużo ochotników do służby ochotniczej w obecnych uwarunkowaniach płacowych jest bardzo optymistyczne. Gospodarka rynkowa w naszym państwie i w Europie wymusza konieczność wysokiego uposażenia dla żołnierza, aby pozyskać wartościowego kandydata. Przewidywany system płac dla ochotników nie rokuje nadziei pozyskania wartościowych kandydatów. System motywacyjno – finansowy powinien zapewniać duży wachlarz zachęt finansowych, który może być atrakcyjny w stosunku do rynku pracy. Wstępne analizy dotyczące ochotniczej służby wskazują, że na obecnym etapie nie posiadamy odpowiednich warunków socjalno – bytowych dla przyszłych ochotników, nie jesteśmy, więc w stanie zapewnić podstawowego warunku, jakim jest mieszkanie dla żołnierza. Poza tym, aby żołnierz mógł otrzymać emeryturę musi

służyć 15 lat, czyli podpisać 3 – razy kontrakt. Powinniśmy przewidzieć dodatek do emerytury już po pierwszym kontrakcie np. w wysokości 10 – 15 % uposażenia zasadniczego. Tylko jasny i przejrzysty system motywacyjny dla żołnierzy ochotników może zapewnić odpowiedni dopływ a w późniejszym czasie stanowić odpowiednią bazę dla NSR. Obecne założenia nie przewidują zmniejszenia stanu liczbowego sił zbrojnych na czas wojny. W związku z tym założenie, że pozyskiwać będziemy żołnierzy rezerwy ze służby stałej bądź ochotniczej jest wysoce optymistyczne, gdyż większość żołnierzy rezerwy po zakończeniu służby nie przejawia najmniejszej ochoty służby w rezerwie, gdyż nie widzi żadnych preferencji finansowych, kadrowych i emerytalnych, aby być na przydziale jedynie dodatkowe obowiązki. Profesjonalizacja Sił Zbrojnych w obecnych warunkach wydaje się być procesem koniecznym, dlatego też powinniśmy się do tego właściwie przygotować pod względem organizacyjnym prawnym a przede wszystkim finansowym. Proce ten w wielu państwach trwa wiele lat, natomiast Polska chce to uczynić w ciągu dwóch lat. Jest to fizycznie niemożliwe, aby system ten poprawnie funkcjonował.

Podsumowując rozważania zawarte w tym podrozdziale należy stwierdzić, iż na obecnym etapie koncepcyjnym dotyczącym Narodowych Sił Rezerwowych brak jest precyzyjnych i jasnych zasad ich funkcjonowania. Zmiany w funkcjonowaniu systemu gromadzenia kadr rezerwy powinny być wprowadzane w ściśle zaplanowany i konsekwentnie realizowany sposób. Bardzo ważny elementem mogącym decydować o powodzeniu wprowadzanych zmian jest odpowiedni czasookres ich wprowadzania poprzedzony okresem próbnym. Potencjalne zagrożenie o charakterze asymetrycznym i terrorystycznym, wymusza wyodrębnienie nowego stanu prawnego w państwie, jakim jest „kryzys" i przygotowanie organizacyjno – formalne „systemu kryzysowo-mobilizacyjnego uzupełniania Sił Zbrojnych". Zabezpieczenie potrzeb osobowych w określonych sytuacjach wymusza konieczność dostosowania szkolnictwa wojskowego do realizacji szkolenia na czas pokoju, kryzysu i wojny. Wiąże się to z opracowaniem nowych programów szkolenia oraz dostosowaniem bazy szkoleniowej do nowych zadań z tym związanych. Obecnie funkcjonuje tylko szkolenie w czasie pokoju. Wszystkie przedstawione uwarunkowania powinny być dokładnie przeanalizowane i konsekwentnie realizowane. Zmiany w zakresie

funkcjonowania systemu gromadzenia kadr rezerwy w trakcie profesjonalizacji SZ są konieczne gdyż decydowałby będą o jego sprawności działania.

## 4.6. Etapy i procedury wprowadzania zmian w podsystemie gromadzenia kadr rezerwy

Wprowadzenie jakichkolwiek zmian w organizacji hierarchicznej takiej jak Siły Zbrojne RP, które są uzależnione od budżetu, jaki zostanie przeznaczony na obronę narodowa jest bardzo trudne. W dodatku musi odbywać się to w ramach przydzielonych środków finansowych, które są bardzo skromne.

Pierwszym bardzo ważnym przedsięwzięciem powinno być precyzyjne określenie struktury sił zbrojnych RP na czas pokoju, kryzysu oraz wojny i zadań z tym związanych.

O ile struktura czasu pokoju jest przedstawiona w koncepcjach mających wejść w życie od 2010 roku, to struktura czasu kryzysu oraz wojny jest pomijana. Co więcej przedstawiony projekt armii profesjonalnej dotyczy tylko struktury czasu pokoju SZ RP. Koncepcje nie precyzują problemu gromadzenia rezerw na czas wojny.

Zmiany w systemie gromadzenia kadr rezerwy powinny być realizowane zgodnie z wcześniej przeanalizowanym i opracowanym harmonogramem realizacji poszczególnych etapów.

W pierwszym etapie (2 lata) powinny być stworzony system prawny umożliwiający realizację zakładanych celów. Następnie powinien być opracowany projekt struktur organizacyjnych stosownie do realizacji przyszłych zadań. Docelowe struktury powinny być uzgodnienie z zainteresowanymi instytucjami (dowództwami), poprzedzone przeprowadzeniem gier decyzyjnych na temat zasad funkcjonowania systemu i szkolenia kadry zawodowej z tej problematyki. Zakończeniem tego etapu powinno być przedstawienie szefowi Sztabu Generalnego WP całościowej (wstępnej) koncepcji nowego systemu gromadzenia rezerw osobowych na potrzeby armii profesjonalnej. Jego uwagi i wytyczne powinny być podstawą do prac zespołów autorskich w następnych etapach. Ważną rolę na tym etapie prac powinny odegrać wnioski i propozycje zgłoszone przez różne szczeble dowodzenia (ZT, ZO, TOAW, akademie, WSO i ośrodki szkolenia) oraz analiza potrzeb sił zbrojnych.

W drugim etapie (4 lata) w ramach ćwiczeń, gier decyzyjnych oraz treningów sztabowych i szkolenia kadry oficerskiej powinna nastąpić weryfikacja przyjętych założeń organizacyjno funkcjonalnych. W efekcie zostaną wprowadzone stosowne zmiany i korekty, które powinny być uzgodnione z zainteresowanymi instytucjami (dowództwami).

W trzecim etapie (4 lata) powinny zostać opracowane ostateczne struktury organizacyjno – funkcjonalne systemu gromadzenia kadr rezerwy, (etatów ośrodków szkolenia rezerw), uzgodnione z zainteresowanymi dowództwami. Koncepcja nowego systemu powinna zostać przedstawiona Ministrowi Obrony Narodowej. Po zaakceptowaniu koncepcji można rozpocząć prace nad dokumentami wykonawczymi (decyzja ministra obrony narodowej, zarządzenie szefa Sztabu Generalnego WP, etaty i tabele należności, wytyczne organizacyjne szefa Zarządu Organizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego WP), co doprowadzi do powołania pierwszych ośrodków szkolenia rezerw (1—3) w celu zebrania doświadczeń z ich działalności.

W czwartym etapie (3 lata) powinny zostać zakończone prace nad dokumentami wykonawczymi a następnie powinno nastąpić zatwierdzenie ich przez kompetentne osoby. W efekcie takich działań nastąpić powinno wprowadzenie nowych aktów prawnych oraz nowych rozwiązań organizacyjnych dotyczących systemu gromadzenia kadr rezerwy w siłach zbrojnych RP.

Zakończenie procesu wdrażania nowego systemu gromadzenia rezerw osobowych powinno być zsynchronizowane z planem rozwoju sił zbrojnych na lata 2007 – 2012. W ten sposób zostaną stworzone optymalne warunki do prawidłowego funkcjonowania całego mechanizmu sił zbrojnych w czasie pokoju. Wynikiem będzie wysoki poziom gotowości bojowej i mobilizacyjnej wojsk oraz racjonalne wykorzystanie nakładów na rozwój i działalność sił zbrojnych.

Warunkiem uzyskania oczekiwanych efektów działalności zaproponowanego modelu (systemu) gromadzenia rezerw osobowych jest zapewnienie szerokiej bazy zbierania wniosków i propozycji organizacyjno – funkcjonalnych (dowództw RSZ, ZT i TOAW), dobre przygotowanie organizacyjne i materiałowo – techniczne wszystkich elementów składowych systemu oraz odpowiednie przeszkolenie kadry zawodowej biorącej udział w procesie gromadzenia rezerw osobowych. Ostatnim

czynnikiem jest zgranie systemu jako całości organizacyjnej (przeprowadzenie gier decyzyjnych i treningów sztabowych) oraz racjonalne wprowadzanie nowych rozwiązań w siłach zbrojnych.

Proces przygotowania i wprowadzenia w siłach zbrojnych nowego systemu musi być realizowany równolegle z funkcjonowaniem dotychczasowego systemu (chodzi o zachowanie systematycznego napływu wyszkolonych rezerw osobowych). Jest to jednym z warunków zachowania stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej sił zbrojnych (wojsk).

Wstępne analizy i kalkulacje uwzględniające zmiany organizacyjne w siłach zbrojnych, a także prognozy ekonomiczne i demograficzne wskazują na możliwość uzyskanie odpowiednich wielkości wyszkolonych i dyspozycyjnych rezerw osobowych, zapewniających pełne uzupełnianie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych sił zbrojnych oraz wysoką efektywność szkolenia żołnierzy rezerwy.

Zmiany te powinny zapewnić dobre przygotowanie teoretyczne i praktyczne żołnierzy będących na przydziałach mobilizacyjnych do wykonywania zadań na przydzielonych im stanowiskach czasu wojny. Konsekwencją wprowadzonych zmian powinno być uzyskanie sprawności organizacyjnej systemu, umożliwiającej szybką reakcję na zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne sił zbrojnych (organizacja i dyslokacja wojsk, systemy uzbrojenia, zasady wykorzystania wojsk w czasie pokoju i wojny), racjonalne wykorzystanie nakładów przeznaczonych na gromadzenie rezerw osobowych oraz dużą elastyczność systemu gromadzenia rezerw osobowych (zmiana liczebności i specjalności).

Dodatkowo zmiany te powinny zapewnić możliwość szybkiego wprowadzania korekt planistycznych i programowych, wynikających z doraźnych zmian organizacyjnych i dyslokacyjnych oraz uzyskanie wysokiego stopnia bezpieczeństwa szkolonych żołnierzy rezerwy (dobra organizacja szkolenia, dyscyplina i porządek wojskowy, przestrzeganie przepisów).

Organizatorem i koordynatorem prac nad systemem gromadzenia rezerw osobowych powinien być Zarząd Organizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego WP. W pracach tych powinni też brać aktywny udział oficerowie reprezentujący organy dowodzenia WLąd. SP, MW, WSpec. oraz OW, TOAW(WSzW, WKU)
i Akademię Obrony Narodowej.

Podsumowując należy stwierdzić, iż wprowadzenie zmian w systemie gromadzenia kadr rezerwy wymaga określonego czasu (około 10 – 12 lat) na realizację. Wszelkie zmiany powinny odbywać się po przeanalizowaniu wszystkich czynników mających wpływ na działanie systemu. Działania takie powinny odbywać się planowo z udziałem oficerów zajmujących się problematyką mobilizacyjno – uzupełnieniową. Nie można podejmować decyzji o wprowadzeniu „armii profesjonalnej" w ciągu 2 lat gdyż wiąże się to z określonymi działaniami, które z racji tak krótkiego czasu zostaną wykonane bez żadnych analiz w pośpiechu, który nie jest wskazany w tak istotnych obszarach dla sił zbrojnych.

Należy stwierdzić, że tylko nowe rozwiązania i ich konsekwentna realizacja mogą usprawnić dotychczasowy system gromadzenia wyszkolonych rezerw na potrzeby armii profesjonalnej. Osiągnięcie docelowych założeń w tym względzie jest możliwe przy uwzględnieniu kilku warunków. Problemowi gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych należy nadać wysoką rangę zarówno w siłach zbrojnych, jak i w ich otoczeniu poprzez szeroką popularyzację tej problematyki wśród władz państwowych i w społeczeństwie. W celu dalszego doskonalenia terytorialnego gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych konieczne jest zwiększenie środków finansowych na ten cel oraz dostosowanie regulacji prawnych do nowych potrzeb. W przygotowywaniu rezerw osobowych dużo uwagi należy poświęcić ich terytorialności i rejonizacji. Należy wprowadzić spójny system przygotowania i gromadzenia rezerw, który zapewniałby terminowe uzupełnianie jednostek wojskowych. Powinno się podjąć działania, które dyscyplinowałyby żołnierzy rezerwy uchylających się od obowiązku czynnego udziału w ćwiczeniach wojskowych i przebywania na przydziałach mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych. Poprzez wprowadzenie odpowiednich środków motywacyjnych należy zapewnić wymaganą aktywność i dyspozycyjność żołnierzy rezerwy. W nadawaniu przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy należy stosować zasadę dobrowolności (dążyć do uwzględnienia próśb o przydział do wybranej jednostki oraz dążyć do racjonalnego wykorzystania sił i środków przeznaczanych na gromadzenie rezerw osobowych. Przyszły system gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych trzeba maksymalnie wesprzeć jednolitym i kompleksowym systemem informatycznym.

Zaproponowany model terytorialnego gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych jest według oceny autora modelem optymalnym i uwzględnia nowe warunki funkcjonowania sił zbrojnych. System ten wdrożony w całości powinien w krótkim czasie przynieść oczekiwane efekty w postaci wysoko wyszkolonych rezerw osobowych.

### 4.7. Wnioski

1) Założenia procesu profesjonalizacji SZ skutkować będą koniecznymi zmianami w zakresie funkcjonowania Sił Zbrojnych RP. Zmiany wiązać się będą z przebudową struktur organizacyjno – etatowych jednostek wojskowych, zmianą systemu szkolnictwa wojskowego, wykorzystaniem infrastruktury koszarowej, co z kolei wymagać będzie znacznych nakładów finansowych. Koniecznym będzie również zmiana systemu prawnego oraz reorganizacja organów administracji wojskowej (TOAW), ich zadań i struktur organizacyjnych.
2) Głównym celem działania systemu tworzenia zasobów kadr rezerwy jest zapewnienie niezbędnego rocznego dopływu żołnierzy rezerwy. Dla zaspokojenia potrzeb mobilizacyjnych średnia wielkość rocznego dopływu kadr rezerwy powinna mieścić się w granicach 5 – 7 tysięcy żołnierzy rezerwy.
3) Potrzeby państwa o dotkliwych doświadczeniach historycznych, w warunkach zagrożeń militarnych oraz pozamilitarnych występujących we współczesnej Europie i świecie, wymagają przygotowania obronnego całego społeczeństwa i przygotowania wojskowego wszystkich obywateli zdolnych do służby wojskowej.
4) Gromadzenie zasobów kadr rezerwy jest swego rodzaju sztuką (umiejętnością) dostosowania (wykorzystania) istniejących warunków (rozmieszczenia kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy, ich kwalifikacji i predyspozycji) i zachodzących procesów, dla zgromadzenia zasobów w odpowiednim miejscu i o odpowiednich kwalifikacjach w celu zaspokojenia aktualnych i prognozowanych potrzeb sił zbrojnych.
5) Przestrzeganie, znajomość oraz stosowanie zasad celowości oraz jakości uzupełnienia może mieć znaczący wpływ na podniesienie efektywności systemu do poziomu zapewniającego osiągnięcie zakładanych celów.

6) Jednym z zasadniczych czynników umożliwiających realizację celów przez system jest jego struktura organizacyjna rozumiana jako zbiór elementów i jednostek organizacyjnych systemu oraz powiązań relacji między tymi elementami. Oznacza to, iż usprawnienie struktury jest jednym z głównych czynników podnoszenia efektywności systemu, a tym samym podnoszenia skuteczności w osiąganiu postawionych celów.
7) System gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinien składać się z jednostek organizacyjnych dysponujących przygotowanymi zespołami kadry zawodowej i pracowników wojska, precyzyjnie określanych relacji między nimi oraz systemu informatycznego zapewniającego składanie, przetwarzanie i przepływ niezbędnej informacji.
8) Struktura organizacyjna systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinna obejmować organy kierowania, wydzielone organy koordynowania, jednostki podstawowe zarządzające rezerwami osobowymi, potencjał ludzki, system informatyczny wspomagający ewidencję i sprawozdawczość, relacje informacyjno – kierownicze, współdziałania i koordynowania.
9) Proces profesjonalizacji SZ implikuje zmianę w strukturze systemu gromadzenia kadr rezerwy. Nowymi elementami zaproponowanymi przez autora są ośrodki szkolenia oraz departament rezerw osobowych. Ze względu na przeznaczenie wynikające ze specyfiki szkolonych żołnierzy rezerwy zaproponowane ośrodki szkolenia rezerw będą się dzieliły na dwie grupy: ośrodki szkolenia kadry rezerwy (szkolące oficerów i podoficerów rezerwy) sformowane przy poszczególnych RSZ podległe Sztabowi Generalnemu WP oraz ośrodki szkolenia rezerw osobowych (szkolące szeregowych rezerwy), sformowane przez poszczególne Okręgi Wojskowe.
10) Skupienie zarządzania całością systemu gromadzenia kadr rezerwy w Departamencie Rezerw Osobowych wyeliminuje obecnie istniejące wątpliwości, co do zakresu i form zarządzania elementami systemu, a które wynikają z braku podległości organizacyjnej i niewystarczająco precyzyjnie określonych kompetencji. Istota przedstawionej propozycji tkwi w zgrupowaniu centralnych jednostek organizacyjnych systemu na jednym poziomie

w hierarchii struktury organizacyjnej i co jest niezmiernie istotne pod jednym kierownictwem.

11) Centralna jednostka organizacyjna powinna zarządzać terytorialnymi jednostkami organizacyjnymi systemu – elementami na szczeblu OW, WSzW i WKU. Do zakresu jej kompetencji i głównych zadań należałoby opracowanie zasad gromadzenia kadr rezerwy, opracowanie zasad ich szkolenia, ustalenie potrzeb mobilizacyjnych w zakresie kadr rezerwy, opracowanie planu gromadzenia, opracowanie zadań dla jednostek podległych oraz kierowanie działalnością systemu. Ponadto współpracuje z Departamentem Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Departamentem Budżetowym i dowództwami rodzajów sił zbrojnych, koordynuje działalność ośrodków szkolenia oraz sprawuje kontrolę nad działalności systemu.

12) W założeniach dotyczących profesjonalizacji SZ planuje się zawieszenie przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych. Takie rozwiązanie ograniczy dopływ źródeł kadr rezerwy, a tym samym pozbawi siły zbrojne wartościowych kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy. Założenie, że tylko byli żołnierze zawodowi bądź ochotniczej służby kontraktowej stanowić będą źródło gromadzenia kadr rezerwy jest bardzo ryzykowne.

13) Przeszkolenie wojskowe absolwentów szkół wyższych powinno różnić się długością trwania w zależności od predyspozycji i kwalifikacji ich zbieżności z kierunkiem szkolenia wojskowego. Unifikacja form przeszkolenia wojskowego ma swoje uzasadnienie z punktu widzenia organizacji tego przedsięwzięcia. Jednak forma obecnie realizowana oceniana jest jako niewystarczająca, szczególnie dla uzyskania kwalifikacji wojskowych nie mających swoich odpowiedników poza wojskiem.

14) Koncepcja utworzenia Narodowych Sił Rezerwowych jest warunkiem koniecznym w obecnych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych, finansowych i społecznych naszego państwa. Wynika ona również z zobowiązań sojuszniczych i tendencji międzynarodowych. Dlatego też w tworzeniu Narodowych Sił Rezerwowych powinniśmy wykorzystać bogate doświadczenia innych państw NATO uwzględniając nasze narodowe

uwarunkowania. Wprowadzenie tych zmian wpłynie na strukturę i skład bojowy sił zbrojnych, system rekrutacji, zarządzanie zasobami osobowymi, organizację i zasady szkolenia oraz doskonalenia umiejętności zawodowych żołnierzy, a także na utrzymanie wojsk i infrastruktury, finansowanie i modernizację techniczną sił zbrojnych, rekonwersję itp.

15) System motywacyjno – finansowy powinien zapewniać duży wachlarz zachęt finansowych, który może być atrakcyjny w stosunku do rynku pracy. Na obecnym etapie nie posiadamy odpowiednich warunków socjalno – bytowych dla przyszłych ochotników, nie jesteśmy, więc w stanie zapewnić podstawowego warunku, jakim jest mieszkanie dla żołnierza. Tylko jasny i przejrzysty system motywacyjny dla żołnierzy ochotników może zapewnić odpowiedni dopływ a w późniejszym czasie stanowić odpowiednią bazę dla NSR. Obecne założenia nie przewidują zmniejszenia stanu liczbowego sił zbrojnych na czas wojny. W związku z tym założenie, że pozyskiwać będziemy żołnierzy rezerwy ze służby stałej bądź ochotniczej jest wysoce optymistyczne, gdyż większość żołnierzy rezerwy po zakończeniu służby nie przejawia najmniejszej ochoty służby w rezerwie.

16) Profesjonalizacja Sił Zbrojnych w obecnych warunkach wydaje się być procesem koniecznym, dlatego też powinniśmy się do tego właściwie przygotować pod względem organizacyjnym prawnym a przede wszystkim finansowym. Proce ten w wielu państwach trwa wiele lat (10 - 12), natomiast Polska chce to uczynić w ciągu dwóch lat. Jest to fizycznie niemożliwe, aby system ten poprawnie funkcjonował.

# ZAKOŃCZENIE

Zachowanie gotowości sił zbrojnych do wypełnienia konstytucyjnych powinności i zadań wynikających ze Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP oraz Strategii Wojskowej RP w obliczu, dokonywanych w ostatnich latach, zmian organizacyjno – strukturalnych oraz pojawienia się nowego typu zagrożeń stawia nowe wyzwania, którym sprostać powinien system mobilizacyjnego uzupełnienia sił zbrojnych.

Realizacja sojuszniczych zobowiązań (misje stabilizacyjne i pokojowe) nie zwalnia sił zbrojnych z obowiązku przygotowywania się do narodowej obrony terytorium kraju. Wręcz przeciwnie stymuluje potrzebę osiągania, odpowiednio wysokiego poziomu wyszkolenia rezerw osobowych i zdolności do realizacji zadań w układzie narodowym i sojuszniczym i powinno być traktowane jako jedno z najważniejszych przedsięwzięć realizowanych wspólnie przez państwo i siły zbrojne. Proces mobilizacyjnego uzupełniania sił zbrojnych w ostatnich kilkunastu latach podlega ciągłym przeobrażeniom i zmianom.

System gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby mobilizacyjne jest problemem szczególnie istotnym w świetle zmian restrukturyzacyjnych SZ RP oraz przemian społeczno – politycznych, gospodarczych i prawnych, jakie dokonały się w naszym państwie. Celem rozprawy było przedstawienie kierunków i sposobów usprawnienia systemu gromadzenia kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej. Przeprowadzone w rozprawie doktorskiej badania pozwoliły stwierdzić, że system gromadzenia kadr rezerwy nie jest w stanie zaspokoić właściwie obecnych i perspektywicznych potrzeb w sytuacji kryzysu czy wojny w świetle uzawodowienia sił zbrojnych RP. Potrzeba modyfikacji systemu wynika z jego niskiej efektywności, natomiast zakres usprawnień z dysproporcji miedzy efektywnością rzeczywistą a efektywnością pożądaną zapewniającą osiągnięcie postawionych przed nim celów.

Przeprowadzone badania pozwoliły ocenić na ile działający system gromadzenia kadr rezerwy jest zdolny do wykonywania stawianych przed nim zadań, a przyjęte rozwiązania teoretyczne i praktyczne wystarczające do ich realizacji. Oceniono podatność systemu na różnego rodzaju zakłócenia oraz prognozę ich wystąpienia. Punktem wyjścia była, zatem identyfikacja elementów systemu (podsystemów), jego otoczenia bliższego i dalszego oraz ocena ich roli w osiąganiu celów w perspektywie

czasowej. Bardzo przydatne okazały się wówczas wyniki analizy historycznej, genezy i ewolucji systemu. Ułatwiły one identyfikację zarówno elementów systemu jak i zbioru czynników (elementów, systemów) tworzących warunki (środowisko) jego funkcjonowania.

Badania potwierdziły również, że zasadniczy wpływ na efektywność działania systemu miały założenia strukturalne i funkcjonalne, a w tym podział zadań i kompetencji. W miarę doskonalenia struktur i zasad działania dostosowujących system do realizacji celu głównego, którym było zaspokojenie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych, coraz większy wpływ osiągały czynniki jego otoczenia.

Interesujące są wyniki porównań funkcjonowania systemu gromadzenia kadr rezerwy w określonych etapach czasowych, a w szczególności przyjmowane rozwiązania procesu gromadzenia żołnierzy rezerwy oraz formy, sposoby oraz intensywność przeszkolenia wojskowego ze stopniem osiągalnych celów. Na podstawie przeprowadzonych analiz i ocen systemu gromadzenia kadr rezerw w okresie międzywojennym można stwierdzić, iż w efekcie ogromnego wysiłku organizacyjnego i szkoleniowego powstał najlepszy, jaki mógł powstać na ówczesne czasy system przygotowania, w tym gromadzenia rezerw oficerskich.

Analiza zmian w systemie gromadzenia kadr rezerw, jakie następowały w latach 1945 – 2002 skłania do wniosku, że cel działania osiągano jedynie wówczas, gdy funkcjonowanie systemu było właściwie zorganizowane. Istniał klarowny podział kompetencji i zadań, realizowany przez jednostkę skupiającą kompetencje do sterowania całością przedsięwzięć realizowanych w ramach procesu gromadzenia. Natomiast przeszkolenie wojskowe składało się z części teoretycznej i praktycznej a zakres i forma tego szkolenia były ściśle dostosowane do wymagań sił zbrojnych. W ocenie wielu ekspertów system tworzenia rezerw oficerskich oparty na SOR i praktykach w jednostkach wojskowych był rozwiązaniem, które zapewniało dopływ rezerw oficerskich o najwyższych kwalifikacjach wojskowych.

System tworzenia rezerw oficerskich był wielokrotnie modyfikowany. Tworzenie rezerw oficerskich odbywało się poprzez szkolenie studentów w studiach wojskowych wyższych uczelni cywilnych, szkołach oficerów rezerw oraz szkołach podchorążych rezerwy. Cel działania systemu, którym był napływ dużej liczby podchorążych rezerwy został osiągnięty, natomiast słaba była skuteczność i konsekwencja działań

zmierzających do terytorialnego gromadzenia rezerw osobowych. Jakość uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych przez kadrę rezerwy była nieadekwatna do liczby tworzonych rezerw osobowych. Dodatkowo postępował proces rozpraszania kompetencji prowadząc do obniżenia efektywności systemu gromadzenia kadr rezerwy. Należy również podkreślić, że w konsekwencji przerwy w szkoleniu absolwentów wyższych uczelni cywilnych od końca 1994 roku do 2004, szkolenie odbywało się sporadycznie nie zapewniając dopływu wartościowych rezerw osobowych. Sytuacja ta miała duży wpływ na zasoby oraz stopień uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych Od 2004 roku został w wprowadzony nowy system przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych.

Nowy system przeszkalania studentów i absolwentów szkół wyższych jest modyfikacją istniejących już wcześniej form przeszkalania. Przed wprowadzeniem powinien przejść okres próbny, który zweryfikowałby założenia jego funkcjonowania, a w konsekwencji zwiększył sprawność działania systemu, a czego nie zrealizowano. Badania potwierdziły brak synchronizacji w zakresie ilości oraz specjalności, w jakich powinni być szkoleni kandydaci na oficerów rezerwy w stosunku do potrzeb mobilizacyjnych. Praktyka dowódcza w wymiarze sześciu tygodni, jaką odbywają podchorążowie w jednostkach wojskowych nie przygotowuje w stopniu zadawalającym przyszłych oficerów rezerwy na podstawowe stanowiska dowódcze. Dodatkowo nowy system zasila zasoby kadr rezerwy po określonym czasie, ukończeniu edukacji przez studenta. Analiza wykorzystania podchorążych przeszkalanych według nowego systemu wykazała bardzo małe wykorzystanie w strukturach czasu wojennego. Natomiast przeszkolenie absolwentów odbywało się tylko w małych ilościach i specjalnościach potrzebnych siłom zbrojnym. Wnioski z przeprowadzonych analiz i ocen wskazują, że siły zbrojne zainteresowane są przede wszystkim produktem finalnym, procesu przygotowywania potencjalnych oficerów rezerwy dobrze wyszkolonych i przynajmniej częściowo wdrożonych do dowodzenia plutonem /równorzędnym/ absolwentów wyższych uczelni cywilnych. Analiza funkcjonowania obecnego systemu gromadzenia kadr rezerwy, jego otoczenia warunków organizacyjno – prawnych, społeczno – politycznych wykazała, że niezbędna jest jego modyfikacja struktur i zasad działania.

Podstawowe założenia obecnie funkcjonującego podsystemu gromadzenia kadr rezerwy są pewną modyfikacją założeń, które pochodzą z początku lat osiemdziesiątych. Siły zbrojne realizowały wówczas inne zadania gdyż funkcjonowały w zasadniczo odmiennych warunkach organizacyjno – prawnych oraz społeczno - ekonomicznych. Badania wykazały, że niezbędna jest modyfikacja struktur i zasad działania systemu gromadzenia kadr rezerwy. Zasadniczymi przesłankami tego wniosku są następujące konstatacje.

Bardzo ważnym elementem mającym duży wpływ na sprawne działaniu systemu są pełne informacje o stanie, strukturze, uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych SZ oraz informacje dotyczące zasobów absolwentów szkół wyższych oraz zasobów kadry rezerwy. Natomiast istotnym ograniczeniem mającym wpływ na działanie systemu są środki finansowe niezbędne na realizację przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów oraz ograniczenia dotyczące systemu szkolnictwa wojskowego realizującego przeszkolenie kadr rezerwy.

Procesy informacyjne, relacje oraz współdziałanie zachodzące miedzy podsystemem kierowania a podsystemem roboczym są bardzo ważnym elementem w procesie gromadzenia rezerw osobowych. Efektem tych działań jest przekształcenie informacji na decyzję w sprawie tworzenia, podwyższania i przekwalifikowania zasobów kadr rezerwy. Wiodącą role w procesie planowania powinna posiadać jednostka centralna sprawująca merytoryczny nadzór na całością procesu planowania i organizowania zasobów kadr rezerwy. Mało racjonalnym rozwiązaniem jest nałożenie odpowiedzialności za uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych, w zakresie stanowisk oficerskich i podoficerskich, na Zarząd Organizacji i Uzupełnień oraz cały pion kadrowo-mobilizacyjny, jeżeli nie mają one dostatecznego wpływu na ilość oraz jakość tworzenia rezerw oficerskich. Z analizy kompetencji i zadań jednostek organizacyjnych wynika, że dokumenty normujące realizację procesu gromadzenia rezerw osobowych są nieczytelne i z różnym stopniem szczegółowości określają kompetencje i zadania poszczególnych szczebli organizacyjnych systemu.

Nie bez znaczenia dla zarządzania zasobami osobowymi jest fakt, że w badanym okresie nastąpiła także swego rodzaju wymiana pokoleń, która doprowadziła do zmiany zasadniczego elementu potencjału systemu, którym jest kadra zawodowa realizująca proces mobilizacyjnego uzupełnienia. Z przeprowadzonej analizy wynika,

że większość kadry zawodowej nie posiada przygotowania specjalistycznego, które jest bardzo ważne w zarządzaniu zasobami kadr rezerwy i ma wpływ na sprawne działanie systemu gromadzenia kadr rezerwy. Efektem tego stanu była likwidacja CDK w tym pionu mobilizacyjnego w Łodzi, który przygotowywał oficerów do realizacji zadań związanych z zarządzaniem zasobami kadr rezerwy.

Planowanie gromadzenia zasobów kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej jest szczególnie trudnym procesem wymagającym precyzyjnych zadań i oczekiwań od systemu w stosunku do zgłoszonych potrzeb. Proces planowania zasobów kadr rezerwy wynika z analizy posiadanych zasobów żołnierzy rezerwy, jakości uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych oraz zmian strukturalnych i dyslokacyjnych jednostek wojskowych. Efektem planowania powinny być zadania w zakresie przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów oraz kursowego przeszkalania kadr rezerwy.

Realizacja kursowego przeszkalania kadr rezerwy ze względu na ograniczone środki finansowe odbywa się w ograniczonym zakresie, który nie jest adekwatny w stosunku do potrzeb mobilizacyjnych. Na kurs planowani są tylko oficerowie i podoficerowie z nadanym przydziałem mobilizacyjnym, gdyż to gwarantuje obecność na przeszkoleniu żołnierza rezerwy. Zdecydowanie niesprzyjającą sytuacją dla planowania szkolenia kursowego realizowanego z rocznym wyprzedzeniem, są ciągłe zmiany zgłaszanych potrzeb mobilizacyjnych przez jednostki wojskowe, które wynikają ze zmian etatowych. Składanie nowych zapotrzebowań, a w ślad za tym nadawanie nowych przydziałów mobilizacyjnych często powoduje, że kierowanie na kurs wcześniej zaplanowanych osób staje się bezzasadne, gdyż osoby te mają wycofywane przydziały mobilizacyjne lub stanowią obsadę innych stanowisk.

Badania dowiodły, że gromadzenie zasobów kadr rezerwy jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym i złożonym. Jest to proces, którego efektywność w dużej mierze zależy od umiejętności kształtowania warunków jego funkcjonowania. Przejawem tego jest minimalizowanie negatywnych oddziaływań a w szczególności minimalizowanie sprzeczności interesów między siłami zbrojnymi a społeczeństwem (poborowymi, żołnierzami rezerwy i ich rodzinami) zwłaszcza na obecnym etapie profesjonalizacji sił zbrojnych. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa system prawny. Umożliwia on z jednej strony uchylanie się od służby wojskowej, natomiast

z drugiej, nie tylko nie stwarza zachęt do jej odbycia, ale wręcz zniechęca, co jest wynikiem ponoszenia różnorodnych negatywnych konsekwencji przez obywatela.

System prawny powinien stwarzać właściwe warunki funkcjonowania sił zbrojnych i wyposażyć je w mechanizmy zapewniające realizacje zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Winien on jednoznacznie określać zakres obowiązku obrony (obowiązku wojskowego). Jednakże jak wykazują badania obowiązku obrony nie można opierać jedynie na nakazie (przymusie). Konieczne są różnego rodzaju formy zachęt (ulg komunikacyjnych czy podatkowych, wynagrodzeń za dodatkowe obowiązki, ułatwienie dostępu do miejsc pracy w sektorze państwowym, wcześniejszych uprawnień emerytalnych, itp.). Często wystarczy, aby przyjęły one symboliczny wymiar, a jednocześnie pokazywały wysiłek obywatela na rzecz Państwa. Dobrym przykładem mogą być rozwiązania stosowane w państwa sojuszu, które posiadają odpowiedni system motywacyjno – prawny zarówno dla żołnierza rezerwy oraz pracodawcy.

Ogromny wpływ na badany proces ma także postawa społeczeństwa do wojska i służby wojskowej. Badania dowodzą, że istnieje ogromna dysproporcja między sympatią społeczeństwa do wojska a jej brakiem, czy wręcz negacją w przypadku wykonywania powszechnego obowiązku służby wojskowej. Negatywny stosunek do tej ostatniej jest z jednej strony powodowany niedoskonałością systemu prawnego, a w szczególności rozwiązań prawno – finansowych. Natomiast z drugiej strony brakiem promocji wojska i służby wojskowej. Zaległości w tym względzie nie są w stanie odrobić same siły zbrojne, szczególnie obecnie, gdy dysponują tak skromnymi możliwościami.

Biorąc pod uwagę prognozowane nowe warunki funkcjonowania sił zbrojnych oraz czekające je zadania, oceniono potrzeby i dokonano ich klasyfikacji oraz zaproponowano metodę obliczania niezbędnego dopływu rezerw. Zaproponowano także zasady gromadzenia zasobów kadr rezerwy, które zdaniem autora przyczynią się do postrzegania całego procesu gromadzenia poprzez pryzmat tychże zasad a więc w konsekwencji doprowadzą do podniesienia efektywności działania systemu.

Zasadnicze propozycje dotyczą jednak struktury i zasad jego działania. System gromadzenia zasobów kadr rezerwy powinien składać się z jednostek organizacyjnych dysponujących przygotowanymi zespołami kadry zawodowej i pracowników wojska,

precyzyjnie określanych relacji między nimi oraz systemu informatycznego zapewniającego składanie, przetwarzanie i przepływ niezbędnej informacji. Na uwagę zasługuje koncepcja struktury organizacyjnej, w tym przede wszystkim składu centralnych jednostek organizacyjnych oraz zasadniczych relacji systemu w ramach struktur SZ RP.

Nowym i jednocześnie bardzo ważnym elementem jest propozycja utworzenia ośrodków szkolenia realizujących szkolenie kadr rezerwy na potrzeby armii profesjonalnej. Armia zawodowa realizuje głównie zadania wynikające z operacyjnego przeznaczenia. Każdej decyzji o zmniejszeniu liczebności wojsk operacyjnych w czasie pokoju towarzyszy zwiększenie liczby szkolonych rezerw osobowych. Istotą utworzenia ośrodków szkolenia jest właściwe przygotowanie kadr rezerwy na potrzeby systemu kryzysowo – mobilizacyjnego SZ.

Z wyników badań wypływa także propozycja dostosowania przeszkolenia wojskowego do kwalifikacji poborowego a za chwilę żołnierza kontraktowego i (żołnierza rezerwy) oraz wymagań i potrzeb sił zbrojnych.

Założenia programowe rządu i powszechne tendencje światowe, a także inne uwarunkowania bezpieczeństwa wskazują na potrzebę dokonania głębokich zmian w funkcjonowaniu i strukturach Sił Zbrojnych RP. Szczególnym czynnikiem sprawczym tych przemian jest zamysł uzyskania zdolności Sił Zbrojnych do udziału w międzynarodowych misjach, których celem jest rozwiązywanie konfliktów o niskiej intensywności, przy zachowaniu potencjału do obrony państwa i wspierania układu pozamilitarnego w przeciwdziałaniu zagrożeniom niemilitarnym, włącznie z prowadzeniem działań antyterrorystycznych. Dlatego też zaistniała potrzeba wzmocnienia sił na czas pokoju bez wprowadzania mobilizacji. Rozwiązanie takim może być koncepcja Narodowych siła rezerwowych

Bardzo ważnym elementem profesjonalizacji SZ jest utworzenie Narodowych Sił Rezerwowych. Koncepcja utworzenia NSR jest warunkiem koniecznym w obecnych uwarunkowaniach organizacyjno – prawnych, finansowych i społecznych naszego państwa. Struktura, zadania oraz odpowiedni system motywacyjno – prawny powinien zapewnić odpowiednio wyszkolonych i przygotowanych żołnierzy rezerwy na stanowiska kryzysowe, a tym samym wzmocnić potencjał bojowy jednostek wojskowych.

Uzyskane wyniki badań w pełni potwierdzają zasadność postawionej hipotezy roboczej. W opinii autora przedstawione propozycje (kierunki) rozwiązań mają wszelkie podstawy, aby przypuszczać, że w ich rezultacie w znaczący sposób wzrośnie efektywność systemu, co oznacza, że wzrośnie zarówno stopień uzupełnienia potrzeb SZ RP w zakresie kadr rezerwy oraz poziom ich przygotowania.

Czynnikami decydującymi o skuteczności przyjętych rozwiązań będą w głównej mierze możliwości i nakłady finansowe resortu obrony narodowej ukierunkowane na zapewnieniu atrakcyjności warunków służby w rezerwie. Bardzo istotnym czynnikiem w procesie profesjonalizacji sił zbrojnych jest migracja ludności oraz prognoza demograficzna wskazująca na malejące zasoby ludności w Polsce.

Ocenia się, że zgromadzone w zaproponowany sposób zasoby kadr rezerwy, będą stanowiły ważny element kadrowego aspektu wystarczalności obronnej RP.

Przedstawione wyniki badań zmierzają do zwiększenie efektywności działania systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy w nowych warunkach jego funkcjonowania. Są one kierunkami zasadniczymi a ich realizacja jest niezbędna dla zapewnienia właściwego funkcjonowania systemu.

Ocenia się, że w związku z prowadzoną modernizacją SZ RP, istnieje możliwość wdrożenia zaproponowanych rozwiązań strukturalnych, co oznacza, że związane z tym nakłady mogą zostać zminimalizowane. Natomiast szacuje się, że proponowane rozwiązania będą wymagały zwiększonych nakładów na szkolenie rezerw. Jednak wzrost efektywności systemu, pozwalający racjonalniej wykorzystać kadrę rezerwy, będzie czynnikiem redukującym potrzeby w zakresie dopływu nowych zasobów a więc i nakładów, co spowoduje oszczędności w tak trudnym budżecie dla sił zbrojnych w fazie trudnych, lecz koniecznych zmian związanych z uzawodowieniem naszej armii. Powyższa praca ma charakter użyteczny w dobie istotnych i pilnych zmian w Siłach Zbrojnych RP. Proponowane rozwiązania w programie „ Model Sił Zbrojnych RP 2009-2018 jest tzw. „błądzeniem po omacku" i szukaniem rozwiązań opartych na domysłach, a nie na badaniach naukowych oraz eksperymentach sprawdzonych w badaniach pilotażowych. Wtedy byłoby mniej błędów na „żywym organizmie" jakim są współczesne Siły Zbrojne RP.

# BIBLIOGRAFIA

**Literatura przedmiotu:**


1. Ackoff R. L., Decyzje optymalne w badaniach stosowanych, Warszawa 1969r.
2. Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor – kreator – inspirator, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000r.
3. Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z., Techniki menedżerskie-skuteczne zarządzanie firmą, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001r.
4. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działanie, „Biblioteka Menadżera", wydanie II, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000r.
5. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza „Dom Wydawniczy ABC", Kraków 2001r.
6. Babula J., Wojnarowski J., Zakres systematyki teorii i praktyki mobilizacji sił zbrojnych, rozprawa habilitacyjna, ASG WP, Warszawa 1987r.
7. Babula J., System mobilizacyjny sił zbrojnych początku XXI wieku, Myśl Wojskowa nr 1/1994.
8. Babula J., Nowe problemy w dowodzeniu wojskami, Myśl Wojskowa nr 1/1999.
9. Babula J., Doświadczenia ze służby w zarządzie mobilizacji i uzupełnień sztabu generalnego WP w latach 1982 - 1995, Myśl Wojskowa nr 3/1998.
10. Babula J., Doświadczenia państw europy zachodniej w zakresie modernizacji sił zbrojnych, Myśl Wojskowa nr 3/1997.
11. Babula J., Analiza porównawcza systemów dowodzenia wojska polskiego w latach 1939 - 1989, Myśl Wojskowa nr 2/1998.
12. Babula J., Armia zawodowa – doświadczenia i perspektywy, Myśl Wojskowa nr 2/1997.
13. Babula J., Systemy mobilizacyjne sił zbrojnych, Warszawa 1995r.
14. Babula J., Rola badań naukowych w działalności mobilizacyjnej, Myśl Wojskowa nr 1/1997.
15. Bertalanffy L., Ogólna teoria systemów, PWN, Warszawa 1984r.
16. Beczkiewicz Z., Ekonomika obrony narodowej, Warszawa 1968r.
17. Błagowieszczański I., Analiza strat osobowych poniesionych przez 1 Armią Wojska Polskiego w operacjach lat 1944-1945, Myśl Wojskowa Nr 12 z 1967r.
18. Bojarski H., Doskonalenie kwalifikacji oficerów rezerwy w jednostkach wojskowych, Warszawa 1972r.
19. Bobrzyński M., Dzieje Polski w zarysie, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987r.
20. Cackowski Z., Problemy i pseudoproblemy, Warszawa 1964r.
21. Chlipała B., Przygotowanie rezerw oficerskich Sił Zbrojnych RP „Rezerwy – 1", rozprawa doktorska, AON Warszawa 1993r.
22. Cutter Z., Szkolnictwo Saperskie w Wojsku Polskim 1918 – 1939, WPH, nr 3, Warszawa 1996r.

23. Dutkiewicz W., Podstawy metodologii badań, Kielce 2001r.
24. Getka H., System mobilizacji sił zbrojnych Polski w latach 1921 – 1939, Warszawa 1993r
25. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2000r.
26. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001r.
27. Jura J, Przygotowanie rozprawy doktorskiej AON Warszawa 1994r.
28. Jackiewicz J., Międzysojusznicza konferencja oficerów rezerwy i narodowe siły rezerwy państw NATO, Warszawa 2002r.
29. Kaliński M., Budowa nowego systemu kształcenia obronnego młodzieży akademickiej, Myśl Wojskowa nr 5/2004
30. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, SGH, Warszawa 1997r.
31. Kirchmayer J., Kampania września, Warszawa 1946r.
32. Kocowski T., Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa, PAN 1982r.
33. Konieczny J., Inżynieria systemów działania, Warszawa 1983r.
34. Konkol G., Przygotowanie i szkolenie rezerw osobowych na potrzeby wojsk rakietowych i artylerii, Myśl Wojskowa nr 1/1996.
35. Kotarbiński T., Kurs logiki, Warszawa 1960r.
36. Kotarbiński T., Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, PAN, Wrocław 1990r.
37. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1973r.
38. Koziej S., Teoria sztuki wojennej, Bellona, Warszawa 1993r.
39. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, wydanie V zmienione, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r.
40. Łepkowski W., Podstawy strategii wojskowej, Warszawa 1993r.
41. Łobodzki M., Metody badań pedagogicznych, PWN, Warszawa 1982r.
42. Łoś R. Artyleria polska 1914 – 1939, Bellona, Warszawa 1991r.
43. Majewski T., Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych, Warszawa 2002r.
44. Mastyk – Musiał E., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, wydanie I, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000r.
45. McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydanie I, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997r.
46. Marciniak M., Terytorialne gromadzenie rezerw osobowych, Myśl Wojskowa nr 4/2003.
47. Miskiewicz B., Zasady kształcenia oficerów rezerwy w Polsce od 1918 roku do czasów współczesnych. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, 37/1978r.
48. Muszyński H., Wstęp do metodologii pedagogiki, PWN, Warszawa 1971r.
49. Nowak S., Metodologia badań racjonalnych. Zagadnienia ogólne, PWN, Warszawa 1970r.

50. Nowak S., Metody badań socjologicznych, wybór tekstów, Warszawa 1965r.
51. Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Warszawa 1996r.
52. Olczyk E., Korpus oficerów rezerwy PRL, rozprawa doktorska, WAP, Warszawa 1964r.
53. Osmelak J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydanie I, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995r.
54. Peter J., Ogólna metodologia pracy naukowej, Ossolineum, Wrocław 1967r.
55. Piwowarski E., System mobilizacyjny Sił Zbrojnych Polski w latach 1921-1939, rozprawa doktorska, WIH, Warszawa 1990r.
56. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy - metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003r.
57. Pytkowski W., Organizacja i ocena prac naukowych, PWN 1985r.
58. Pytkowski W., Organizacja badań i ocena prac naukowych, Warszawa 1981r.
59. Rutkowski S., Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego, Warszawa 1970r.
60. Robbins S. P., DeCenzo D. A., Podstawy zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002r.
61. Sienkiewicz P., Analiza systemowa, Podstawy i zastosowania, Bellona, Warszawa 1994r.
62. Sienkiewicz P., 10 wykładów, Warszawa 2005r.
63. S. Smoleński, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Biblioteka Menadżera i Służby Pracowniczej, TNOIK (Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa), „Dom Organizatora", Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o. o., zeszyt 41/97, Bydgoszcz 1997.
64. Sobocki M., Metody badań pedagogicznych, Warszawa 1984r.
65. Strybała A., Doskonalenie struktury organizacyjnej, PWN, Warszawa 1991r.
66. Stoner F., Freeman R., Gilbert R., Kierowanie, Warszawa 2001r.
67. Sztumski J. Wstęp do metod i technik badań społecznych, Katowice 1999r.
68. Targiel A., Analiza porównawcza systemów przygotowania rezerw dowódczych w Polsce i innych armiach, Warszawa 1992r.
69. Topolski J., Polska dwudziestego wiek 1914 – 1994, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1994r.
70. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, Wydanie PWN, Warszawa 1968r.
71. Weber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990r.
72. Wojnarowski J., Mobilizacja sił zbrojnych RP, Warszawa 2000r.
73. Wojnarowski J., Zadania organów administracji publicznej w zakresie uzupełnienia sił zbrojnych RP, Warszawa 2001r.
74. Wojnarowski J., Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP, AON, Warszawa 2004r.
75. Wojnarowski J., Przygotowanie do mobilizacyjnego rozwinięcia systemu obronnego państwa „MOB – SOP", Warszawa 1996r.

76. Wojnarowski J., Gotowość obronna państwa w systemie bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 2000r.
77. Wojnarowski J., Jak rozwiązać problem badawczy, Warszawa 2003r.
78. Wojnarowski J., Bezpieczeństwa polityczne RP, Warszawa 2004r.
79. Wojnarowski J., Tworzenie i funkcjonowanie w RP narodowych sił rezerwowych w kontekście wypełniania powinności obronnych „rezerwy – 1", Warszawa 2004r.
80. Wojnarowski J., Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP, Warszawa 2003r.
81. Wojnarowski J., Zarządzanie systemem mobilizacyjnym SZ RP, Warszawa 2004r.
82. Wolak E., Terytorialne gromadzenie rezerw osobowych dla potrzeb mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych i uzupełniania strat w czasie wojny, ASG, Warszawa 1978.
83. Woszczyński B., Ministerstwo Spraw Wojskowych 1918-1921, Zarys organizacji i działania, WIH, Warszawa 1972r.

**Dokumenty normatywne:**

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. z 1997r. Nr 78, poz. 483)
2. Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2002 r. Nr 21 poz. 205 z późn. zm.).
3. Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 179, poz. 1750 z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006, (Dz. U. nr 107, poz. 1136)
5. Ustawa z dnia 04 lutego 1950 r. o dokonywaniu zmian podziału administracyjnego Państwa, (Dz. U. nr 6, poz. 48).
6. Ustawa z dnia 28 maja 1975 r. o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz o zmianie ustawy o radach narodowych, Dz. U. nr 16, poz. 91)
7. Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, (Dz. U. nr 96, poz. 603)
8. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby, (Dz. U. nr 43, poz. 398).
9. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, (Dz. U. nr 98, poz. 978)
10. Rozporządzenie kierownika resortu ON z dnia 15.08.1944r. w sprawie powołania 17 rejonowych Komend Uzupełnień (Dz. U. Nr 3, poz. 14 z 1944r.)
11. Dekret Rady Państwa z 03.04.1948r. o służbie wojskowej oficerów zawodowych, rezerwy, stanu spoczynku i tytularnych (Dz. U. RP Nr 20, poz. 155).
12. Dekret Rady Państwa z 25.10.1948r. o odtworzeniu i uporządkowaniu wojskowej ewidencji rezerw osobowych (Dz. U. RP Nr 50, poz. 390).

13. Ustawa z dnia 07.04.1949r. o ulgach w odbywaniu służby wojskowej przez studentów szkół wyższych (Dz. U. nr 25, poz. 113 z 1949r. oraz Dz. U. nr 6 poz. 46 z 1950r.)
14. Ustawa z 06.06.1958 roku o służbie wojskowej szeregowych i podoficerów Sił Zbrojnych (D. U. znr 36, poz. 1964).
15. Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 27/MON z dnia 26 marca 1973 roku.
16. Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego nr 060 z 1973 roku.
17. Wytyczne Szefa Departamentu Kadr Nr Pf 16/kadr z dnia 17 października 1975 roku w sprawie typowania i kierowania absolwentów szkół podoficerskich lub ośrodków szkolenia specjalistów na kursy chorążych.
18. Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 maja 2006 r. w sprawie poddania kobiet obowiązkowi stawienia się do poboru (Dz. U. z 2006r., Nr 95, poz. 660)
19. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 września 2006 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie trybu przeznaczania studentów wyższych szkół morskich do odbycia zajęć wojskowych oraz czasu i sposobu ich odbywania (Dz. U. z 2006r., Nr 167, poz. 1186).
20. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu oraz Zdrowia z dnia 2 październiku 2003r. w zakresie terminów przeprowadzenia zajęć z przysposobienia obronnego i egzaminów z tego przedmiotu (Dz. U. z 2003r., Nr 178, poz. 1741)
21. Decyzja Nr 105/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2002 r. w sprawie reorganizacji szkolnictwa wojskowego.
22. Decyzja Nr 117/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 kwietnia 2003 r. w sprawie określenia zadań realizowanych w resorcie obrony narodowej w celu przygotowania i wdrożenia nowego systemu przeszkalania wojskowego wraz z harmonogramem.
23. Rozkaz Nr 198/Org./P1 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 16 czerwca 2003 r. w sprawie określenia szczegółowych zadań dla szefów (dowódców, komendantów) jednostek i komórek organizacyjnych resortu obrony narodowej w zakresie przygotowania i wdrożenia nowego systemu przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych.
24. Wytyczne Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 13 czerwca 2003 roku do opracowania w Siłach Zbrojnych RP programów przeszkolenia wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych.
25. Wytyczne Szefa Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych – P 1 z dnia 3 listopada 2003 r. w sprawie postępowania organów wojskowych przy typowaniu oraz kwalifikowaniu studentów i absolwentów szkół wyższych do odbycia przeszkolenia wojskowego.
26. Wytyczne Szefa Generalnego Zarządu Operacyjnego z dnia 19 lutego 2004 roku do szkolenia kursowego w ramach ćwiczeń wojskowych kandydatów na oficerów i podoficerów rezerwy oraz dalszego ich doskonalenia.
27. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych nr 134 z dnia 09 lipca 2003 roku w sprawie przygotowania i wdrożenia nowego systemu przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkól wyższych.

28. Pismo Szefa Sztabu DWLąd nr 7471 z dnia 24 listopada 2003 roku w sprawie kwalifikowania studentów i absolwentów szkół wyższych do odbycia przeszkolenia wojskowego.
29. Wytyczne Szefa Szkolenia Wojsk Lądowych z dnia 12 stycznia 2004 roku w sprawie organizacji praktyk w jednostkach wojskowych absolwentów szkół wyższych w ramach nowego systemu przeszkalania wojskowego.
30. Instrukcja mobilizacyjna SZ RP, Warszawa 2005
31. Wzory dokumentów do instrukcji mobilizacyjnej SZ RP, Warszawa 2005.
32. Instrukcja o powoływaniu i odbywaniu ćwiczeń wojskowych przez żołnierzy rezerwy, Warszawa 2001
33. Instrukcja uzupełniania sił zbrojnych RP w wyniku strat osobowych ponoszonych w czasie wojny, Warszawa 2008
34. Wytyczne Szefa Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 z dnia 12 grudnia 2006 roku w sprawie terytorialnego gromadzenia żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne Sił zbrojnych RP

**Słowniki i encyklopedie:**

1. Mały rocznik statystyczny z 2006 roku, Warszawa 2006r.
2. Mały rocznik statystyczny z 1991 roku, Warszawa 1991r.
3. Mały rocznik statystyczny z 1997 roku, Warszawa 1997r.
4. Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1974r.
5. Leksykon PWN, PAN, Warszawa 1972r.
6. Słownik bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 2002r.
7. Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1995r.
8. Słownik wyrazów obcych. PWN, Warszawa 1980r.
9. Słownik z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 2007
10. Wielka Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1968r.
11. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa, AON, Warszawa 1996r.
12. Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1993r.
13. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Warszawa 2002r

**Materiały archiwalne:**

1. Akta Sztabu Głównego Ministerstwa Spraw Wojskowych
2. Akta Biura Personalnego Ministerstwa Spraw Wojskowych
3. Akta Oddziału I Mobilizacyjno – Organizacyjnego Sztabu Głównego Ministerstwa Spraw Wojskowych
4. Akta Departamentu Kadr MON
5. Materiały z konferencji zorganizowanej w dniu 20.11.2007r., w Zarządzie Organizacji i Uzupełnień SG WP

# WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW:

1. Kwestionariusz ankiety.
2. System zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Wzajemne powiązanie czynności w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.
4. System zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.
5. System zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.
6. Składniki systemu mobilizacyjnego SZ.
7. Zarządzanie zasobami osobowymi w siłach zbrojnych RP.
8. Elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi.
9. Organy dowodzenie (kierowania) i TOAW w podsystemie gromadzenia kadr rezerwy.
10. Organizacja Biura Personalnego Ministerstwa Spraw Wojskowych (1935r).
11. Zestawienie tabelaryczne stanu oficerów służby stałej (zawodowych) i rezerwy oraz zapotrzebowania do planu mobilizacyjnego „W" na rok 1922/23 (z dnia 10. 01. 1923 roku).
12. Cykl przygotowania kandydata na oficera.
13. Sprawozdanie z przeszkolenia podchorążych rezerwy w latach 1930 – 1938 z uwzględnieniem narodowości.
14. Projekt organizacji wydziału mobilizacji rezerw w Biurze Personalnym Ministerstwa Spraw Wojskowych.
15. Struktura organizacyjna rejonowej komendy uzupełnień (RKU – 1945r.).
16. System planowania i powołania absolwentów szkół wyższych na przeszkolenie wojskowe i na praktyki w jednostkach wojskowych.
17. Liczba podchorążych szkolonych w SOR w 1977 roku.
18. Kryteria doboru kandydatów na kursy doskonalenia oficerów (KDO).
19. Źródło rezerw oficerskich (Niemcy).
20. Rezerwy osobowe Bundeswehry.
21. Źródła rezerw osobowych (USA).
22. Struktura rezerw osobowych (USA).
23. Model systemu gromadzenia kadr rezerwy.
24. Założenia funkcjonowania systemu gromadzenia kadr rezerwy.
25. Źródła gromadzenia rezerw oficerskich.
26. System przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych.
27. Procedury postępowania.
28. Nowy system kwalifikacji i odbywania zajęć wojskowych przez studentki wyższych szkół morskich.
29. Rodzaje kursów przeszkolenia oficerów rezerwy oraz kryteria doboru.
30. Proces planowania przeszkalania kadr rezerwy.
31. Rodzaje i formy ćwiczeń wojskowych żołnierzy rezerwy.

32. System podwyższania kwalifikacji oficerów rezerwy.
33. Etatowe potrzeby mobilizacyjne występujące w latach 2005 – 2007.
34. Model strukturalno – funkcjonalny systemu gromadzenia kadr rezerwy.
35. Struktura zasobów rezerw osobowych.
36. Stan zasobów rezerw osobowych w latach 2002 – 2007.
37. Stan zasobów rezerw osobowych sił zbrojnych.
38. Stan wykorzystania zasobów efektywnych sił zbrojnych wg WSzW.
39. Etatowe potrzeby mobilizacyjne w latach 2002 – 2006.
40. Stan uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich występujących w ramach potrzeb mobilizacyjnych wojsk lądowych.
41. Liczba stanowisk w ramach potrzeb mobilizacyjnych Wojsk Lądowych w których zachodzi zbieżność kwalifikacji wojskowych z cywilnymi.
42. Wykaz potrzeb mobilizacyjnych kadry rezerwy z podziałem na grupy.
43. Stan liczbowy i uzupełnienie etatowych potrzeb mobilizacyjnych w rodzajach SZ.
44. Uzupełnienie stanowisk oficerskich występujących w ramach potrzeb mobilizacyjnych wojsk lądowych.
45. Struktura wiekowa uzupełnienia zasadniczych grup stanowisk oficerskich w Wojskach Lądowych.
46. Stan uzupełnienia stanowisk oficerskich i podoficerskich występujących w ramach potrzeb mobilizacyjnych Wojsk Lądowych.
47. Stan uzupełnienia stanowisk oficerskich występujących w ramach potrzeb mobilizacyjnych SZ.
48. Straty bezpowrotne oficerów w poszczególnych rodzajach wojsk SZ Francji w latach 1914 – 1918.
49. Zmiany stanu liczebnego Wojska Polskiego w okresie 6 miesięcznym od 1 grudnia 1919 do 1 czerwca 1920 roku.
50. Uzupełnienie Wojska Polskiego w okresie 6 miesięcznym od 1 grudnia 1919 do 1 czerwca 1920 roku.
51. Wykaz statystyczny poległych i zaginionych oficerów wojska polskiego w latach 1943 – 1945.
52. Skład i struktura systemu gromadzenia zasobów kadr rezerwy.
53. Struktura organizacyjna ośrodka szkolenia.
54. Model przeszkolenia wojskowego absolwentów szkół wyższych w zależności od posiadanych przez nich kwalifikacji i predyspozycji.
55. Model przeszkolenia wojskowego absolwentów szkół średnich w zależności od posiadanych przez nich kwalifikacji i predyspozycji.
56. Model podwyższania kwalifikacji oficerów rezerwy (byli żołnierze zawodowi służby stałej i kontraktowej).
57. Struktura narodowych sił rezerwowych.
58. Główne źródła narodowych sił rezerwowych.
59. System kryzysowo – mobilizacyjny Sił zbrojnych.
60. Szkolenie Narodowych Sił rezerwowych.

## WYKAZ RYSUNKÓW:


Nr 1 Układ rozprawy doktorskiej.

Nr 2 Struktura stanowisk etatowych potrzeb mobilizacyjnych (2007r.).

Nr 3 Struktura wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska w ramach etatowych potrzeb mobilizacyjnych (2007r.).

Nr 4 Stopień ukompletowania etatowych potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych.


## WYKAZ TABEL:


Nr 1 Poborowi z cenzusem zaliczeni do ponadkontygentu oraz przeniesieni do rezerwy jako niewyszkoleni.

Nr 2 Liczba przewidywanych do wcielenia poborowych z cenzusem oraz ich stawiennictwo do przeszkolenia wojskowego.

Nr 3 Wskaźnik ubyć (wykruszeń) w trakcie przeszkolenia wojskowego (kursu).

Nr 4 Źródła zasobów oficerów rezerwy.

Nr 5 Wyszkolenie wojskowe efektywnych rezerw oficerskich (1973r.).

Nr 6 Stan uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych (PM-72) oficerami, podchorążymi i chorążymi rezerwy (1973r.).

Nr 7 Ogólna ocena obowiązującego dotychczas systemu szkolenia rezerwy.

Nr 8 Opinie na temat dotychczasowych rozwiązań formalno - prawnych dotyczących służby wojskowej żołnierzy rezerwy.

Nr 9 Ocena wybranych aspektów związanych z faktem odbywania służby w rezerwie.

Nr 10 Opinie żołnierzy rezerwy na temat utworzenia NSR, uzupełniających Siły Zbrojne na wypadek zagrożenia bezpieczeństwa kraju.

Nr 11 Powody podjęcia służby w etatowych NSR.

Nr 12 Negatywne konsekwencje podjęcia służby w NSR.

Nr 13 Opinie na temat korzyści wynikających z nowych uregulowań dotyczących NSR.

Nr 14 Obliczanie sprawności systemów tworzenia rezerw oficerskich oraz tworzenia rezerw podoficerskich.

Nr 15 Obliczanie skuteczności systemów tworzenia rezerw oficerskich oraz tworzenia rezerw podoficerskich.

Nr 16 Obliczenie sprawności systemu podwyższania kwalifikacji.

Nr 17 Obliczenie skuteczności systemu podwyższania kwalifikacji.

Nr 18 Obliczanie sprawności systemu przekwalifikowania.

Nr 19 Prognozowana struktura etatowych potrzeb mobilizacyjnych w korpusach osobowych wyrażona wskaźnikiem procentowym.

Nr 20 Rodzaje strat w stanie osobowym 1 Armii WP w stosunku do ogólnej liczby strat.

Nr 21 Statystyka strat Wojska Polskiego za lata 1943-1945.

Nr 22 Prognoza struktury potrzeb wojennych w korpusach osobowych wyrażona

wskaźnikami procentowymi.

## WYKAZ SCHEMATÓW:

Nr 1 Przebieg procesu badawczego.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 75061