AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Kmdr mgr inż. Piotr GAWLICZEK

KONCEPCJA SZKOLENIA OFICERÓW DO DZIAŁAŃ W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH NATO

Rozprawa doktorska

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
57195

WARSZAWA 2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO–OBRONNY

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 57195
Akademii Obrony Narodowej

kmdr mgr inż. Piotr GAWLICZEK

KONCEPCJA SZKOLENIA OFICERÓW DO DZIAŁAŃ W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH NATO

Rozprawa doktorska

OPRACOWANA
POD KIEROWNICTWEM NAUKOWYM

płk. dr. hab. Mariusza WIATRA

Warszawa 2004

mojej Żonie

Autor chciałby na wstępie skorzystać z powszechnie przyjętego obyczaju, zezwalającego na bardziej osobiste słowa niźli te zawarte w niniejszej pracy.

Mojemu promotorowi - Panu płk. dr. hab. Mariuszowi Wiatrowi, bez którego opracowanie dysertacji nie byłoby możliwe – pragnę wyrazić szczególną wdzięczność oraz podziękowanie za opiekę, życzliwą pomoc i stworzenie mi atmosfery nieskrępowanego rozwoju sprzyjającego rozważaniom naukowym.

Serdeczne podziękowania kieruję również do Pana Komendanta – Dziekana, Rady Naukowej i pracowników naukowo–dydaktycznych Wydziału Strategiczno–Obronnego, którzy wskazywali mi właściwą drogę oraz obdarzali wieloma cennymi uwagami i spostrzeżeniami.

Dziękuję również mojemu serdecznemu koledze Panu ppłk. dr. Leszkowi Kanarskiemu, który poświęcił wiele godzin z prywatnego czasu rozjaśniając skomplikowane dla mnie kwestie.

Spis treści

Spis treści **5**

WSTĘP **7**

Rozdział 1 METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ **15**

1.1. Cele i problemy badawcze 17

1.2. Hipotezy 21

1.3. Metody badań 22

1.4. Zmienne i wskaźniki 27

1.5. Organizacja badań 28

1.6. Charakterystyka socjodemograficzna badanych grup 29

Rozdział 2 IDENTYFIKACJA OBSZARÓW STRUKTUR WIELONARODOWYCH ORAZ ZADAŃ REALIZOWANYCH W NICH PRZEZ OFICERÓW WOJSKA POLSKIEGO **38**

2.1. Dowództwa, sztaby, instytucje i jednostki wojskowe NATO 42

2.2. Formacje wielonarodowe z udziałem polskich jednostek wojskowych 54

2.3. Polskie kontyngenty wojskowe (PKW) 74

2.4. Wnioski 98

Rozdział 3 UWARUNKOWANIA PROCESU PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH **104**

3.1. Główne założenia systemu kwalifikowania i kierowania oficerów Wojska Polskiego do służby w strukturach wielonarodowych 106

3.2. Uczelnie, szkoły i ośrodki NATO jako elementy infrastruktury wykorzystywanej w procesie przygotowania oficerów WP do służby w środowisku NATO oraz związana z nimi oferta dydaktyczno–szkoleniowa 120

3.3. Istota przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych w Akademii Obrony Narodowej 126

3.4. Wybrane elementy przygotowania do służby w PKW realizowane w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach.. 134

3.5. Podsumowanie i wnioski 138

Rozdział 4 OCENA PROCESU PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH....140

4.1. Analiza zebranych wyników badania ankietowego 141

4.2. Diagnoza aktualnego procesu przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych - wnioski 160

Rozdział 5 KONCEPCJA PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH....164

5.1. Wnioski do koncepcji 166

5.2. Zarys koncepcji szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych 173

5.3. Zbiór elementów koncepcji 177

ZAKOŃCZENIE 185

BIBLIOGRAFIA 189

Druki zwarte 189

Źródła internetowe 194

Spis tabel 195

Spis rysunków 197

Spis załączników 199

WSTĘP

Zmiany polityczno–militarne w świecie powodują pojawianie się nowych wyzwań w zakresie utrzymania pokoju i zapewnienia bezpieczeństwa. Dotyczą one wszystkich dziedzin życia publicznego, jednak w szczególny sposób obronności. Wspólne struktury militarne, czy to w ramach NATO czy Unii Europejskiej, koordynacja współdziałania kontyngentów narodowych w operacjach pokojowych stawia nauki wojskowe przed nowymi wyzwaniami. Konieczność przeciwstawiania się zróżnicowanym zagrożeniom oraz rozszerzone spektrum zadań sił zbrojnych, przy ich jednoczesnej redukcji oraz obniżeniu wydatków na obronność, wymaga adekwatnych rozwiązań.

Analiza przebiegu współczesnych konfliktów wskazuje, że nigdy nie były one realizowane wyłącznie przez siły zbrojne. Brały w nich udział, w różnych fazach i zakresie, również organizacje i instytucje poza militarne, w tym organizacje pozarządowe. Z tego tytułu problematyka struktur wielonarodowych i działań (operacji) połączonych wykracza daleko poza sferę wykorzystania sił zbrojnych, obejmując wspólne wysiłki cywilnych i wojskowych środków polityki, rodzajów sił zbrojnych oraz struktur poza militarnych, wiążąc się ściśle z transformacją NATO. Jak interesująco twierdzi naczelny dowódca Sił Sojuszniczych NATO ds. Transformacji, admirał E.P. Giambastiani: *„Dotychczasowe zmiany w NATO były niejednolite, niekonsekwentne i nieskoordynowane. Dlatego też celem transformacji powinno być zapewnienie siłom Sojuszu zdolności do prowadzenia spójnych pod każdym względem operacji wielonarodowych, tak obecnie, jak w przyszłości"*[1].

---

[1] E. P. Giambastiani, *Wdrażanie i postęp. Problemy transformacji NATO*, „Zeszyty Naukowe AON" 2003, nr 4, s. 83.

Z kolei gen. broni J. Flis twierdzi, że *„Współczesna armia i jej żołnierze muszą być przygotowani do realizacji różnorodnych zadań oraz działań w różnych środowiskach. Dlatego nie można preferować jednego rodzaju działań – ani w szkoleniu, ani w wyposażeniu czy uzbrojeniu. Wojsko trzeba przygotowywać do działań w warunkach i sytuacjach najtrudniejszych, wtedy operacje wsparcia pokoju nie będą stanowić problemu"*[2].

Można przypuszczać, że w przyszłości zdecydowana większość działań prowadzona będzie wspólnym wysiłkiem wszystkich środków, jakimi rozporządzać może państwo czy Sojusz, jednak każdy z komponentów sił zbrojnych będzie miał swoją niezastąpioną funkcję[3]. Nowe uwarunkowania powodują, że siły zbrojne powinny być zdolne do realizacji różnorodnych zadań. Ich kompleksowość i zróżnicowanie sprawia, że tylko nieliczne państwa są w stanie realizować je samodzielnie. Wyjściem może być współpraca wielonarodowa, mająca na celu efektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów i możliwości. Prowadzi to do zwiększenia zdolności militarnych, obniżenia ryzyka, rozszerzenia możliwości działania oraz wzrostu jego efektywności. Przyczynia się ponadto do uniknięcia dublowania struktur i czynności. Mimo, że zintegrowane struktury militarne Sojuszu wprost determinują wielonarodowość działań, to taka współpraca nie oznacza rezygnacji z narodowej tożsamości, a wręcz przeciwnie, pozwala na aktywne współkształtowanie struktur sojuszniczych odpowiednio do własnych celów. Ponadto, umożliwia udział w przedsięwzięciach wojskowych, których prowadzenie wyłącznie w narodowym wymiarze nie byłoby możliwe. Oto co mówi na ten temat profesor J. Jodłowski: *„W NATO jak w tyglu postępować będzie unifikacja dowodzenia, uzbrojenia, wyszkolenia i nawet umundurowania.*

---

[2] J. Flis, *Sztuka operacyjna i kształcenie kadr dowódczych w kontekście wniosków z wojny w Iraku*, [w:] Materiały z konferencji naukowej pt.: „Iracka wolność", Warszawa 2003, s. 130.

[3] M. Wiatr, *Prawdopodobny charakter współczesnych operacji*, „Myśl Wojskowa" 2000, nr 4, s. 93.

Natomiast wyróżnikiem tożsamości narodowej wojska pozostaną: tradycje, zwyczaje, zachowania w sytuacjach bojowych, procesy logistyczne, szkolenie i życie towarzyskie"[4].

Z kolei płk S. Marecki uzupełnia te przypuszczenia słowami, że „*W tym militarnym wycinku europejskiej globalizacji, wojsko polskie zdobędzie silny doping, aby się dopasowywać do zachodnich wyższych standardów koszarowego życia i stosunków międzyludzkich. Natomiast służbowe zbliżenie różnych armii oczyszczać je będzie z narodowych uprzedzeń, a często wręcz z obrzydliwych, narosłych wiekami szowinizmów*"[5].

Do stworzenia wielonarodowych struktur wojskowych (stałych i doraźnych) potrzebna jest wola polityczna zainteresowanych stron. Postępowanie takie może wynikać również z konieczności politycznej. Wielonarodowe struktury i działania są wyrazem międzynarodowej solidarności i wspólnych wartości. Stwarzają one dodatkową korzyść politycznej legitymizacji podejmowanych działań i dodatnio wpływają na ich percepcję przez opinię publiczną.

Jednocześnie, coraz większy wpływ na wspólne działania rodzajów sił zbrojnych wywiera przełom technologiczny będący konsekwencją rewolucji w dziedzinie wojskowości (*Revolution in Military Affairs* – RMA). Przyczynia się on do coraz większego zazębienia obszarów zainteresowania, oddziaływania i działania rodzajów sił zbrojnych, rodząc potrzebę koordynacji specyficznych poczynań oraz pogłębiania współpracy między nimi. Aby poprzeć to twierdzenie, autor pragnie zacytować P. Fabera dowodzącego, że „*RMA nie są przykładem zwykłej modernizacji, ożywienia lub przystosowania. Faktycznie angażują szereg znaczących zmian w potencjale wojskowym, wymuszają ciągłe i zdecydowane udoskonalenia konceptualne, technologiczne oraz organizacyjne.*

---

[4] C. Dęga, *Oficerowie XXI wieku*, Warszawa 2003, s. 116.
[5] Tamże, s. 116.

Inspirują do eksperymentów i wymagają umiejętności wyciągania wniosków z doświadczeń"[6].

Działania w strukturach wielonarodowych wymagają daleko idącej standaryzacji uzbrojenia, sprzętu, procedur i zasad. Szczególne znaczenie ma zwłaszcza kompatybilność środków dowodzenia, wspólna terminologia i jednolity język roboczy. Zróżnicowane uzbrojenie i sprzęt oraz szkolenie i wychowanie, prowadzą do zróżnicowanych możliwości poszczególnych kontyngentów narodowych, co nie zawsze musi być niedogodnością. Wręcz przeciwnie – powodować może swoisty efekt synergiczny poprzez wzajemne uzupełnianie się. Podział zadań w ramach wielonarodowej współpracy fakt ten musi uwzględniać.

Funkcjonowanie struktur wielonarodowych, działania połączone oraz zadania realizowane w nich przez oficerów wszystkich rodzajów sił zbrojnych stanowią obecnie jeden z głównych obszarów zainteresowania wiodących wojskowych i cywilno–wojskowych ośrodków naukowo–badawczych oraz uczelni wojskowych. Dotyczy to nie tylko krajów NATO, lecz również wielu innych państw na wszystkich kontynentach[7].

Ogół przedstawionych powyżej problemów określił obszar zainteresowania autora kompleksem zjawisk i procesów związanych z przygotowywaniem oficerów do działań w sojuszniczych strukturach wielonarodowych. Miało to znaczenie w kontekście stwierdzeń zawartych w strategii bezpieczeństwa RP, że: *„Polska będzie kontynuować politykę aktywnego zaangażowania w sprawy utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa, zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej. Wyrazem gotowości do odgrywania odpowiedzialnej roli międzynarodowej jest nasze zaangażowanie w procesie stabilizacji w Iraku. Podjęcie się funkcji stabilizacyjnej w Iraku podnosi pozycję*

---

[6] P. Faber, *Rewolucja w dziedzinie wojskowości. Proponowany zarys programu szkolenia*, „Zeszyty Naukowe AON" 2003, nr 4, s. 103.

[7] M. Wiatr, P. Gawliczek, *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa" 2001, nr 4, s. 8.

międzynarodową Polski, a należyte wykonywanie powierzonych nam zadań będzie źródłem dodatkowego prestiżu, utrwali obraz Polski jako odpowiedzialnego i solidnego partnera na arenie międzynarodowej"[8].

Walorów polskich żołnierzy i oficerów dowiodło podjęcie się przez Polskę zadania tworzenia wielonarodowej dywizji, a następnie przejęcie odpowiedzialności za środkowopołudniową strefę stabilizacyjną. Jak stwierdził gen. broni A. Tyszkiewicz, *„...naszym siłom zbrojnym misja ta pozwoliła uwierzyć w siebie. Zgodnie z procedurami natowskimi po stworzeniu jednostki wielonarodowej (jak np. dowództw korpuśnych w Szczecinie i Krakowie) daje się jej 2–3 lata na osiągnięcie wstępnej zdolności i kolejne 2–3 lata na pełną zdolność operacyjną. Czyli od sformowania do pełnej gotowości 5–6 lat. My w ciągu czterech miesięcy powołaliśmy dywizję, która osiągnęła zdolność operacyjną, przejęła strefę i sprawnie nią zarządzała. Ustanowiliśmy rekord świata. Nikt tego przed nami nie dokonał"*[9].

Chociaż oficerowie Wojska Polskiego często dorównują swoim odpowiednikom w innych armiach, a udział polskich oficerów strukturach wielonarodowych, ćwiczeniach lub działaniach pod egidą organizacji międzynarodowych stanowi tego dowód, to istnieje jednak potrzeba wprowadzenia nowych rozwiązań w procesie szkolenia i doskonalenia szkolenia oficerów SZ RP. Dotyczy to w szczególności dowodzenia przez cele, które sprawdziło się w warunkach irackich. Najpełniej wyraził to cytowany już gen. broni J. Flis, twierdząc, że: *„Także w naszych uwarunkowaniach ta technika dowodzenia, promująca inicjatywę i samodzielność podwładnych, powinna znaleźć należne jej miejsce zarówno w teorii, jak i praktyce dowodzenia"*[10].

---

[8] Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 lipca 2003, Warszawa, strona internetowa: http://www.bbn.gov.pl/pl/dokument/strategia bezpieczeństwa.html, dostęp 2003–10–10.

[9] J. Grochowski, A. Goławski, *Rekord świata*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9, s. 11.

[10] J. Flis, *Sztuka* ...., dz. cyt., s. 131.

Przedstawione powyżej treści wskazują, według autora, na potrzebę podjęcia badań z zakresu problematyki przygotowania oficerów Wojska Polskiego do funkcjonowania w strukturach wielonarodowych Sojuszu. W wyniku przemyśleń i osobistych doświadczeń autora dostrzeżona została sytuacja problemowa, wymagająca podjęcia badań. W efekcie zaś, wzbogacająca teorię szkolenia do służby w strukturach wielonarodowych. Ważnym powodem podjęcia tematu były refleksje płynące z osobistych kontaktów autora z oficerami sił zbrojnych innych państw. Dotyczyły one przede wszystkim uczestnictwa w seminarium dowodzenia i kierowania na wyższych szczeblach (niem. *Höhere Führung*) zorganizowanym przez Akademię Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu w maju 2001 roku oraz w trzech polsko–niemieckich seminariach oficerów starszych (każdorazowo w październiku, w latach 2000, 2001 oraz 2002).

Podejmując problem badawczy autor zamierzał jednocześnie opracować materiał, który mógłby stać się pomocny dla oficerów działających w strukturach wielonarodowych NATO. Nawiązując do stwierdzenia W. Pytkowskiego, że wstęp powinien zawierać przyjęte w pracy definicje[11], autor w swojej pracy przyjął rozumienie pojęcia „koncepcja" zgodne z definicją słownika języka polskiego, jako *„...ogólne ujęcie, obmyślony plan działania, rozwiązania czegoś, teoria, pomysł, projekt"*[12].

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, zasadniczym celem dysertacji było sprecyzowanie potrzeb oraz określenie metod i możliwości szkolenia oficerów do działań w takich strukturach. Główny problem, wynikający z przyjętego celu badań, sformułowano w formie pytania: w jaki sposób należy przygotowywać oficerów do aktywnego funkcjonowania w sojuszniczych strukturach wielonarodowych, gwarantującego zabezpieczanie szeroko pojętych interesów narodowych? Wiąże się on między innymi z problemem doboru

---

[11] W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Warszawa 1985, s. 246.
[12] *Słownik języka polskiego* pod red. M. Szymczaka, Warszawa 1970, t. I, s. 983.

odpowiednich kandydatów do służby poza granicami kraju, spełniających właściwe kryteria. Jak dowodzi tego dotychczasowa praktyka, realizacja odpowiedzialnych zadań w złożonym środowisku wielonarodowym i wielokulturowym wymaga od oficerów specyficznego, adekwatnego przygotowania.

Ogólna koncepcja rozwiązania problemu badawczego determinowała kolejność prowadzonych badań i przyjętych metod. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w formie niniejszej dysertacji, składającej się z wstępu, rozdziału metodologicznego, 4 rozdziałów merytorycznych, zakończenia, bibliografii oraz spisu tabel, rysunków i załączników. W założeniach badawczych, będących treścią **pierwszego rozdziału**, autor przedstawił przyjętą procedurę badawczą, w tym przedmiot badań, cel główny i cele szczegółowe pracy, problem badawczy i hipotezy robocze oraz zadania badawcze, a także scharakteryzował metody oraz dokonał charakterystyki socjodemograficznej badanych grup.

W **drugim rozdziale** autor zidentyfikował obszar struktur wielonarodowych oraz charakter zadań realizowanych w nich przez oficerów Wojska Polskiego. Poszukiwana była odpowiedź na pytanie: *Co kryje się pod pojęciem struktur wielonarodowych?* Identyfikacja miała na celu przedstawienie szerokiego wachlarza tych struktur, sięgającego od jednostek, dowództw, sztabów i instytucji, poprzez formacje wielonarodowe z udziałem polskich komponentów, do misji i operacji pokojowych. Jednocześnie rozdział ten stanowi podstawę identyfikacji zadań, jakie realizują oficerowie w strukturach wielonarodowych

W **rozdziale trzecim** autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie: *Jakie są uwarunkowania procesu przygotowania i szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych?* Rozdział zawiera informacje o kursach w uczelniach, szkołach i ośrodkach NATO, formach szkolenia realizowanych w Akademii Obrony Narodowej, a także wybranych elementach przygotowania do służby w polskich kontyngentach wojskowych (PKW) prowadzonych

w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kilecach. Ponadto autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie o specyfikę przygotowania i szkolenia do służby w polskich kontyngentach wojskowych pełniących służbę pod flagą organizacji międzynarodowych.

W kolejnym, **czwartym rozdziale** autor przedstawił diagnozę aktualnego procesu przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych, której podstawę stanowiły wyniki badań ankietowych oraz opinie ekspertów.

Piąty rozdział to ujęte w formie koncepcji postulowane kierunki doskonalenia oraz możliwości optymalizacji procesu przygotowania oficerów do działań w strukturach wielonarodowych. Propozycje zmian mają charakter jedynie wstępnego ukierunkowania, co wynika z przyjętych niżej ograniczeń rozprawy. Mając świadomość wielowątkowości i złożoność problemu badawczego, autor założył, że rozważania nie będą dotyczyły obszaru zainteresowań takich dziedzin nauki jak psychologia i socjologia, ograniczając się jedynie do sfery procesu szkolenia w ramach przygotowania oficerów do służby w strukturach NATO.

W **zakończeniu**, na bazie przeprowadzonych badań, autor ustosunkował się do wypracowanych wcześniej hipotez.

Rozdział 1

METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

Obecne opracowania na temat funkcjonowania oficerów w strukturach wielonarodowych traktują wybiórczo obszary przygotowania, zajmując się przede wszystkim sferą szkolenia kadr na potrzeby operacji pokojowych[13]. Podejmowane są na przykład rozważania na temat udziału żołnierzy WP w operacjach pokojowych NATO w Kosowie[14] lub rozwiązywane są problemy naukowe koncentrujące się na wyznacznikach przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym[15], względnie na teoretycznych podstawach misji pokojowych[16].

W dotychczasowych badaniach nie podjęto problematyki przygotowania oficerów do funkcjonowania w dowództwach, sztabach, instytucjach oraz jednostkach wojskowych Sojuszu. Autor skonstatował, że z myślą o oficerach, którzy w swej karierze zawodowej zajmują lub będą zajmować takie stanowiska zostało opracowanie jedynie *„Vademecum dla kandydatów do służby*

---

[13] Zob. W. Szot, *Przygotowanie oficerów wojsk lądowych do udziału w operacjach pokojowych*, rozprawa doktorska, AON, Wydział Wojsk Lądowych, 2004. Maszynopis.

[14] Zob. T. Bąk, *Udział i sojusznicze współdziałanie żołnierzy WP w operacji pokojowej NATO w Kosowie*, rozprawa doktorska, AON, Wydział Strategiczno–Obronny, 2002. Maszynopis.

[15] Zob. B. Szulc (red.), *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym, pk. „KOALICJA"*, praca naukowa, AON 2003, Maszynopis.

[16] Zob. B. Szulc (red.), *Misje pokojowe – podstawy teoretyczne działań wspierających pokój, pk. „MISJE"*, praca naukowa, AON 1998, Maszynopis, *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie*, praca zbiorowa, AON 1998, Maszynopis, D. Kryszk, *System przygotowania żołnierzy WP do operacji pokojowych*, Warszawa 2001.

w strukturach międzynarodowych poza granicami państwa"[17] zawierające informacje o charakterze ogólnym, w większości już zdezaktualizowane.

W związku z powyższym zarysowała się konieczność pokazania obiektywnych przesłanek wagi problemu, a jednocześnie podniesienia subiektywnych odczuć dotyczących przedmiotowej problematyki, zwłaszcza zaś kwestii reprezentowania pozycji kraju.

Ponadto, dotychczasowa praca w Zakładzie Działań Połączonych Wydziału Strategiczno–Obronnego, a także uczestnictwo w różnych formach kontaktów międzynarodowych utwierdziły autora w przekonaniu, że problematyka przygotowania oficerów działań w strukturach wielonarodowych wymaga pewnej modyfikacji, a jest to możliwe na bazie procesu badawczego, rozumianego jako: *„...postępowanie mające na celu poznanie nieznanych lub mało znanych przemian (ich przyczyn, przebiegu, skutków) stanowiących fragment otaczającej rzeczywistości (obiekty bądź procesy)"*[18].

Na podstawie posiadanej wiedzy oraz wstępnych czynności badawczych autor założył, że treści rozprawy mogą poszerzyć wiedzę teoretyczną dotyczącą specyfiki struktur wielonarodowych, mogą również określić potrzebę, możliwości i kierunki doskonalenia procesu szkolenia do służby w środowisku międzynarodowym. Opracowane wyniki badań będą stanowiły materiał poznawczy pozwalający wzbogacić wiedzę z zakresu kwalifikowania i weryfikacji przydatności oficerów do służby w strukturach wielonarodowych poza granicami kraju, a w miarę potrzeb wykorzystane mogą być w działalności kadrowej i szkoleniowej w Wojsku Polskim. Autorowi przyświecała myśl wyrażona przez gen. bryg. prof. C. Dęgę, że *„...do roku 2020 wymagania wobec oficerów zostaną wywindowane. W ramach bezpośredniej współpracy, lub międzysojuszniczego współdziałania, każdy będzie musiał odznaczać się*

---

[17] Wydawnictwo MON, sygnatura Kadr 65/2000, Warszawa 2000.
[18] R. Kolman, *Poradnik dla doktorantów i habilitantów*, Bydgoszcz 1996, s. 36.

umiejętnością efektywnego wykorzystania informatyki i techniki bojowej, oraz perfekcyjną znajomością języka angielskiego"[19].

Autor podejmując zadanie dysertacyjne, miał świadomość, że temat rozprawy doktorskiej powinien umożliwić dogłębne poznanie metodologii badań oraz stworzyć podstawy do dalszego rozwoju w kierunku osiągania pełnej samodzielności naukowej[20].

1.1. Cele i problemy badawcze

Ogół przedstawionych powyżej kwestii określił obszar zainteresowania autora kompleksem zjawisk i procesów związanych z przygotowywaniem oficerów do działań w sojuszniczych strukturach. W podjętej pracy istotą rozważań stał się proces szkolenia oficerów polskich do aktywnej działalności w obszarach o charakterze wielonarodowym.

Przystępując do określania struktury założeń metodologicznych, autor miał świadomość, że problematyka badań naukowych jest przedmiotem wielu polemik i refleksji. Najlepiej potwierdzają ten stan słowa T. Majewskiego: *„Także w obszarze nauk wojskowych co pewien czas podnoszona jest dyskusja nad epistemologicznymi i metodologicznymi dylematami prowadzonych badań. Przekłada się ona na kwestie dotyczące opracowywania prac naukowo-badawczych oraz kwalifikacyjnych i ma odzwierciedlenie w zróżnicowanych propozycjach struktur procesu badawczego ...w efekcie w założeniach metodologicznych można zwykle spotkać taką kolejność celów, problemów*

---

[19] C. Dęga, *Oficerowie*..., dz. cyt., s. 116.

[20] W. Leszek, *Doktorat jako etap w rozwoju pracownika naukowego*, [w:] *Praca promotora z doktorem*, Radom 1997, s. 19–20.

i hipotez 1. układ: cel – problem – hipoteza, 2. układ: problem – hipoteza, 3. układ: problem – cel – hipoteza"[21].

Po dokonaniu rozważań nad wyborem kolejności elementów metodologicznych, dla potrzeb rozprawy autor przyjął następujący układ procesu badawczego: **cel – problem – hipoteza**. Przekonującym argumentem według autora było to, że za taką strukturą prac opowiadają się w środowisku wojskowym m.in. Z. Stachowiak[22] oraz J. Halik[23], a ponadto taki układ zachowywany jest w wielu pracach naukowo–badawczych opracowywanych w Akademii Obrony Narodowej, np. pod kierownictwem M. Krauzego, B. Szulca oraz R. Stępnia[24].

Konsekwencją dokonanego wyboru była konieczność określenia celu pracy. Dla potrzeb dysertacji za najbardziej przydatne autor uznał podejście Z. Skornego, który twierdzi, iż cel wymaga „*... uświadomienia sobie, po co podejmujemy badania oraz do czego mogą być przydatne uzyskane w nich wyniki*"[25]. Starając się dostrzec istotę takiego podejścia, autor za cel główny rozprawy przyjął **sprecyzowanie potrzeb oraz określenie metod i możliwości szkolenia oficerów do działań w strukturach wielonarodowych,** a jako cele szczegółowe wyznaczył:

1. Określenie obszaru struktur wielonarodowych oraz ustalenie stopnia zróżnicowania zadań realizowanych w nich przez oficerów Wojska Polskiego.
2. Określenie specyfiki procesu przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych oraz sprecyzowanie wymagań

---

[21] T. Majewski, *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, Warszawa 2003, s. 5.

[22] Z. Stachowiak, *Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych*, Warszawa 2001, s. 56–62.

[23] J. Halik, *Metodyka pisania pracy magisterskiej i studyjnej*, Warszawa 2002, s. 56–62.

[24] T. Majewski, *Miejsce* ...., dz. cyt., s. 28–29.

[25] Z. Skorny, *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, Warszawa 1984, s. 68.

w zakresie przygotowania oficerów zależnie od zajmowanego stanowiska, czy szczebla dowodzenia.

3. Określenie stopnia wiedzy i umiejętności oficerów, zapewniających sprawne funkcjonowania w środowisku wielonarodowym, a także aktywne uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji.
4. Optymalizację procesu edukacji wojskowej, uwzględniającą potrzeby działań w strukturach wielonarodowych, obejmującą programy kształcenia, w tym dotyczące Akademii Obrony Narodowej, krótko– i długoterminowe kursy specjalistyczne oraz tworzone doraźnie projekty związane ze sferą działań połączonych.

Cel główny został sformułowany jako poznawczy oraz praktyczny[26]. Celem poznawczym było wzbogacenie o nowe treści teorii szkolenia oficerów do działania w strukturach NATO, natomiast celem praktycznym było wykorzystanie rezultatów badań w optymalizacji naboru i przygotowania oficerów do służby w tych strukturach.

Z kolei realizacja celów badawczych wymagała od autora sformułowania problemów badawczych, które według S. Nowaka stanowią pewne pytania lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie[27]. Warto przytoczyć też twierdzenie W. Zaczyńskiego, że *„...problem to nie pospolita trudność wynikająca z braku wiedzy i umiejętności zawodowych, to takiego typu trudność, której nie możemy przezwyciężyć mimo posiadania odpowiedniej wiedzy, wynikająca z braku rozpoznania naukowego odpowiedniego wycinka rzeczywistości"*[28].

Na podstawie celu badań autor przystąpił do określania problemu badań, mając świadomość, że samo słowo „problem" oznacza *„...poważne*

---

[26] T. Majewski, *Miejsce* ..., dz. cyt., s. 46.
[27] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Warszawa 1970, s. 214.
[28] W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Warszawa 1968, s. 17.

zagadnienie, zadanie wymagające rozwiązania, kwestię do rozstrzygnięcia"[29]. W swojej pracy jako obowiązujące autor przyjął określenie J. Pietera, który uważa, że: *„Problemy badawcze to pytania, na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych. Wysuwając je, zadajemy pytania „przyrodzie" i „otoczeniu", a nie osobie drugiej. Staramy się znaleźć odpowiedzi na postawione przez nas pytanie poprzez własny wysiłek, nie zaś oczekiwanie gotowej odpowiedzi od innego człowieka"*[30].

Nawiązując do tego określenia, autor główny problem sformułował w postaci pytania:

W jaki sposób należy przygotowywać oficerów do aktywnego funkcjonowania w sojuszniczych strukturach wielonarodowych, gwarantującego zabezpieczanie szeroko pojętych interesów narodowych?

Tak określony problem badawczy, poprzez swoją wielowątkowość, wymagał przedstawienia go w formie kilku szczegółowych pytań, mających zasadnicze znaczenie dla istoty podjętej tematyki. Oto one:

1. Jak należy rozumieć pojęcie struktur wielonarodowych oraz na czym polegają różnice w zadaniach realizowanych przez oficerów Wojska Polskiego w różnych środowiskach poza granicami kraju?
2. Jakie są uwarunkowania procesu szkolenia oficerów WP do służby w strukturach wielonarodowych, zarówno w odniesieniu do służby w dowództwach, sztabach, instytucjach, jednostkach wojskowych NATO, jak i formacjach wielonarodowych z udziałem polskich jednostek wojskowych oraz w polskich kontyngentach wojskowych?
3. Jaki jest poziom faktyczny oraz postulowany stanu wiedzy i umiejętności oficerów wiążący się ze sprostaniem potrzebom warunkującym skuteczne funkcjonowanie w ugrupowaniach

---

[29] *Słownik języka polskiego* pod red. M. Szymczaka, Warszawa 1979, t. 2, s. 925.
[30] J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław–Warszawa 1984, s. 108.

wielonarodowych NATO, przy jednoczesnej dbałości o interesy narodowe?

4. Jaka jest możliwość optymalizacji międzypodmiotowych form edukacji oficerów przygotowywanych do służby w strukturach wielonarodowych NATO?

1.2. Hipotezy

Kolejnym elementem metodologicznym podjętym przez autora było wysunięcie hipotezy roboczej, mającej stanowić przypuszczalną odpowiedź na postawiony problem[31]. Na potrzeby rozprawy najbardziej przydatna okazała się definicja Tadeusza Kotarbińskiego, że *„Hipotezą nazywamy wszelkie twierdzenia częściowo tylko uzasadnione, przeto także wszelki domysł, za pomocą którego tłumaczy się dane faktyczne, a więc też i domysł w postaci uogólnienia, osiągniętego na podstawie danych wyjściowych"*[32].

Opierając się na sformułowanym uprzednio problemie badawczym, autor przyjął następującą hipotezę roboczą:

Przypuszcza się, że przygotowanie oficerów do aktywnego funkcjonowania w sojuszniczych strukturach wielonarodowych, prowadzone od momentu rozpoczęcia studiów, poprzez krótkoterminowe, różnorodne kursy uwzględniające specyfikę konkretnego stanowiska i miejsca służby, przebiegające w duchu tradycji euroatlantyckiej i osiągnięć społeczeństw rozwiniętych demokracji, z zachowaniem tożsamości i przynależności narodowej, pozwoli stworzyć optymalny system szkolenia, gwarantujący zabezpieczenie szeroko pojętych interesów narodowych.

---

[31] T. Majewski, *Miejsce...*, dz. cyt., s. 51.
[32] T. Kotarbiński, *Kursy logiki*, Warszawa 1960, s. 181.

W celu weryfikacji hipotezy roboczej oraz obiektywizacji badań, autor dokonał jej dekompozycji na hipotezy szczegółowe:

1. Możliwa jest identyfikacja struktur wielonarodowych NATO, dokonanie ich podziału oraz określenie podstawowych, choć zróżnicowanych zadań realizowanych w nich przez oficerów Wojska Polskiego.
2. Można sądzić, że proces szkolenia oficerów do działania w strukturach wielonarodowych NATO, uwzględniający dbałość o interesy narodowe, wymaga nie tylko znajomości procedur sojuszniczych, ale także w znacznym stopniu ukształtowanego myślenia, zakorzenionego w tradycjach i dorobku narodowym, europejskim oraz euroatlantyckim, przy czym w procesie szkolenia istnieje możliwość skorzystania z doświadczeń uczelni, szkół i ośrodków NATO.
3. Możliwe jest określenie postulowanego poziomu wiedzy i umiejętności umożliwiających oficerom Wojska Polskiego optymalne funkcjonowanie w strukturach wielonarodowych NATO.
4. Opracowanie i zaproponowanie koncepcji przygotowania oficerów do działań w strukturach wielonarodowych Sojuszu powinno uwzględniać jak najszerszy kontekst szkoleniowo–edukacyjny, obejmujący dobór treści, metod i form, koordynację przedmiotową oraz zmieniające się uwarunkowania sytuacji bezpieczeństwa.

1.3. Metody badań

Po wysunięciu hipotezy roboczej, autor stanął przed koniecznością doboru optymalnych metod służących rozwiązaniu problemu badawczego. Miały one wskazać tok postępowania oraz jego śledzenia i kontroli. Jak twierdzi cytowany już T. Kotarbiński „...*w badaniu naukowym nie posługujemy się*

przypadkowymi, dowolnymi sposobami, lecz sposobami celowo dobranymi i zaplanowanymi łącznie"[33]. Z kolei J. Sztumski określa mianem metody system założeń i reguł, pozwalających tak uporządkować praktyczną lub teoretyczną działalność, aby można było osiągnąć cel, do jakiego badacz świadomie zmierza[34].

Podstawową metodą badawczą, którą autor wykorzystał do rozwiązania problemów szczegółowych, była **metoda analizy dokumentów**. W niniejszej pracy autor przyjął definicję W. Zaczyńskiego, że „*...dokumentem jest tedy każda rzecz mogąca stanowić źródło informacji, na podstawie której można wydawać uzasadnione sądy o przedmiotach, ludziach i procesach*"[35].

Literatura przedmiotu obejmowała wydawnictwa z zakresu strategii i taktyki prowadzenia działań na współczesnym i przyszłym teatrze działań wojennych (TDW), dokumenty normatywne i proceduralne NATO, artykuły z krajowych oraz zagranicznych czasopism specjalistycznych. Poszukiwania przydatnych materiałów były również prowadzone w Internecie.

Cennym źródłem wiedzy, przydatnym przy rozwiązywaniu poszczególnych problemów badawczych, był aktywny udział autora w kursach, konferencjach, seminariach oraz warsztatach podejmujących problematykę ewolucji współczesnych sił zbrojnych, a także ich funkcjonowania w zmienionym środowisku bezpieczeństwa. Jako przykłady autor pragnie wymienić:

- międzynarodową konferencję na temat „Nowoczesne standardy w edukacji wojskowej", zorganizowaną 5–9 lipca 2003 roku w Sofii;
- międzynarodową konferencję, zorganizowaną 10 grudnia 2003 r. w Akademii Obrony Narodowej SZ Słowacji w Liptowskim Mikulaszu, na temat: „Wymagania dla szkolenia i edukacji oficerów";

---

[33] T. Kotarbiński, *O pojęciu metody*, Warszawa 1957, s. 708.
[34] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1999, s. 66.
[35] W. Zaczyński, *Praca* ..., dz. cyt., s. 167.

- warsztaty Grupy Roboczej ds. Uniwersalnych Programów Kształcenia, zorganizowane w marcu 2003 roku w Centrum Polityki Bezpieczeństwa w Genewie oraz we wrześniu 2003 roku w Akademii Obrony Narodowej Łotwy w Rydze.

Rozwiązanie problemów szczegółowych wymagało też gromadzenia i selekcji informacji zawartych w koncepcjach edukacyjnych oraz materiałach pomocniczych, a także publikacjach zamieszczanych głównie w czasopismach resortowych.

Przy rozwiązywaniu problemu określenia faktycznego oraz postulowanego poziomu wiedzy i umiejętności oficerów wiążącego się ze sprostaniem potrzebom skutecznego funkcjonowania w ugrupowaniach wielonarodowych NATO, autor wykorzystał **metodę sondażu**, nazywaną również metodą sondażu diagnostycznego[36]. Celem jej użycia było m.in. ustalenie oceny respondentów w zakresie przydatności obecnego procesu przygotowania do służby w strukturach wielonarodowych oraz dostrzeganych potrzeb i możliwości jego optymalizacji. W obrębie tej metody autor posłużył się **techniką ankietową**, rozumianą jako sposób zbierania danych i jeden z możliwych sposobów realizacji tej metody[37]. **Narzędzie badawcze** stanowił **kwestionariusz**, który jest definiowany przez L. Sołomę jako *„Lista pytań służących do zbierania informacji w procesie wzajemnego komunikowania się"*[38]. Autor zastosował pytania otwarte oraz zamknięte, natomiast ostateczną jego formę przyjął po przeprowadzeniu pilotażu[39]. W kwestionariuszu zamieszczono 38 pytań, a jego wypełnienie nie stanowiło większych trudności dla respondentów, wymagając około 30 minut. Autor wyszedł z przekonania, że ankieta mogła być szczególnie przydatna w związku z zamiarem uzyskania oceny i opinii większej grupy osób, poznania ich postaw i motywacji oraz zadania pytań dotyczących drażliwych

---

[36] T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Warszawa 2002, s. 9.
[37] Tamże, s. 8.
[38] L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1995, s. 97.
[39] Kwestionariusz ankiety stanowi **załącznik 1.1.**

tematów[40]. Uzyskane w wyniku sondażu diagnostycznego odpowiedzi poddawane zostały analizie statystycznej. Obliczeń dokonano przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA PL. Dla graficznej prezentacji wyników wykorzystano arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel.

W obrębie metody sondażu diagnostycznego autor posłużył się także **wywiadem**, jako **techniką** zdobywania informacji przez stawianie pytań wybranym osobom[41]. Zastosował ją w celu uzyskania informacji z zakresu problemu badawczego dotyczącego faktycznego oraz postulowanego stanu wiedzy i umiejętności oficerów, wiążących się ze sprostaniem potrzebom warunkującym skuteczne funkcjonowanie w ugrupowaniach wielonarodowych NATO, przy jednoczesnej dbałości o interesy narodowe. Autor założył, że respondenci posiadają pożądane informacje o badanej rzeczywistości i zadawanie pytań pozwoli uzyskać te informacje, a następnie utrwalić w kwestionariuszu lub innym narzędziu rejestracji[42].

Według A. Kamińskiego wywiad to *„Czynność dwustronna, oparta na bezpośrednim kontakcie informatora z prowadzącym wywiad"*[43]. Ze względu na stopień kategoryzacji, może być klasyfikowany według trzech następujących typów. Pierwszy – wywiad skategoryzowany, jest prowadzony według listy pytań zamkniętych, jednakowych dla wszystkich respondentów. Drugi – częściowo skategoryzowany polega na korzystaniu przez badacza z wykazu problemów, które powinien poruszyć w trakcie wywiadu. Trzeci – nieskategoryzowany, to wywiad prowadzony luźno i swobodnie,

---

[40] Zob. T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Warszawa 2002, s. 19.
[41] Tamże, s. 14.
[42] Tamże.
[43] A. Kamiński, *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*, [w:] *Metodologia pedagogiki społecznej*, praca zbiorowa pod kier. naukowym R. Wroczyńskiego i T. Pilcha, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1974, s. 56.

ukierunkowany jedynie problemem badawczym, przy czym pytania mają charakter otwarty, a zebrany materiał charakter jakościowy[44].

Autor zastosował **wywiad skategoryzowany** oraz **nieskategoryzowany**. Pierwszą technikę wykorzystał na terenie Akademii Obrony Narodowej do przeprowadzenia rozmów z oficerami polskimi, uczestnikami studiów oraz kursów zagranicznych składającymi wizyty w AON[45], ze słuchaczami kursów AON przygotowującymi się do objęcia stanowisk poza granicami kraju, oraz z oficerami służącymi w Wielonarodowym Korpusie Północ–Wschód (WKPW)[46].

Druga technika została zastosowana w odniesieniu do oficerów – ekspertów kompetentnych w dziedzinie przygotowania oficerów WP do służby w strukturach wielonarodowych, w ramach spotkań przeprowadzonych przez autora w Sztabie Generalnym WP, Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Dowództwie Wojsk Lądowych, a także w czasie zagranicznych pobytów w dowództwach, sztabach oraz instytucjach Sojuszu[47].

---

[44] Podano za T. Majewski, *Ankieta* ..., dz. cyt., s. 15.

[45] Autor brał dwukrotnie udział (listopad 2002, październik 2003) w spotkaniach z grupami studyjnymi Akademii Obrony NATO przebywającymi w AON.

[46] Autor dwukrotnie prowadził w AON zajęcia dla uczestników Kursu Taktyczno–Operacyjnego Integracji z NATO (kurs nr 09 w dniach 01.10–21.12.2001 oraz kurs nr 10 w dniach 04.01–28.03.2002), a także w dniu 09.09.2002 roku zajęcia w ramach kursu zorganizowanego w AON dla oficerów pionu G2 WKPW. Sprawozdanie z badań prowadzonych techniką wywiadu skategoryzowanego stanowi **załącznik 1.2.**

[47] Autor brał trzykrotnie udział (05–13.06.2001, 09–17.05.2002 oraz 09–17.05.2003) w podróżach studyjnych słuchaczy Podyplomowego Studium Operacyjno–Strategicznego AON do dowództw NATO, uczestnicząc w spotkaniach z oficerami Wojska Polskiego służącymi w Polskim Przedstawicielstwie Wojskowym przy Komitecie Wojskowym NATO (Bruksela), Polskim Narodowym Przedstawicielstwie Narodowym Przedstawicielstwie Wojskowym przy Kwaterze Głównej PSZ NATO w Europie (SHAPE, Mons) oraz Polskim Zespole Łącznikowym przy Dowództwie PSZ NATO Regionu Północ (RHQ AFNORTH, Brunssum). Sprawozdanie z badań prowadzonych techniką wywiadu nieskategoryzowanego stanowi **załącznik 1.3.**

1.4. Zmienne i wskaźniki

Sformułowane przez autora w rozprawie problemy badawcze oraz cele badań okazały się przydatne w formułowaniu zmiennych, jako cech charakterystycznych danego zjawiska, zdarzenia, przy czym zachodzących w pewnych warunkach o określonych cechach. Według M. Cieślarczyka, aby poznać – będące przedmiotem badań – fakty, procesy oraz zjawiska, trzeba najpierw rozpoznać poszczególne zasadnicze elementy rzeczywistości, mieszczące się w obszarze zainteresowań badawczych. Elementami tymi są ludzie i ich otoczenie, elementy kultury materialnej, mentalnej oraz organizacyjnej[48]. Z kolei T. Pilch definiuje zmienne jako: *„... w sumie to, co daje się, zaobserwować w każdym zdarzeniu lub zjawisku – to kilka podstawowych cech konstruktywnych dla danego zdarzenia, które przyjęło się nazywać w metodologii zmiennymi. Każde jednak zjawisko posiada takie zmienne i w każdej sytuacji badawczej musimy umieć odszukać i nazwać zespół zmiennych tworzących jakiś fakt, zdarzenie lub proces"*[49].

Zmienna, która jest przedmiotem badania, a której związki z innymi zmiennymi chce się określić, nosi nazwę **zmiennej zależnej**. Natomiast zmienne, od których ona zależy, które na nią oddziaływają, noszą nazwę **zmiennych niezależnych**[50].

W rozprawie autor określił zakres **zmiennych niezależnych** uwarunkowaniami, które w znaczący sposób wpływają na poglądy, oceny oraz opinie respondentów w interesujących kwestiach. **Zmienne zależne** zostały w postępowaniu badawczym utożsamione z oceną respondentów dotyczącą przygotowania zawodowego, w tym jego wartości merytorycznej, a także

---

[48] M. Cieślarczyk (red.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Warszawa 2002, s. 39.

[49] T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 2001, s. 50.

[50] J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1997, s. 189–190, [w:] M. Cieślarczyk (red.), *Metody*....., dz. cyt., s. 40.

zakresu wiedzy i umiejętności istotnych dla służby na stanowiskach w strukturach NATO.

Zmienne te zostały określone na podstawie odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w kwestionariuszach ankiet. Tym, co pomogło autorowi odczytać i zrozumieć interesujące go fakty, procesy i zjawiska były **wskaźniki**. Na potrzeby rozprawy, autor przyjął definicję Z. Krzysztoszka, że wskaźnik to *„...pewna cecha, zdarzenie lub zjawisko, na podstawie którego wnioskujemy z całą pewnością, bądź z określonym prawdopodobieństwem, wyższym od przeciętnego, iż zachodzi zjawisko, jakie nas interesuje"*[51].

Autor miał na uwadze, że badacze mogą różnie definiować daną zmienną, a więc dobierać nieco inne wskaźniki tej samej zmiennej. To powoduje, że mogą wystąpić różnice w opisie badanych tych samych zjawisk i przedmiotów[52]. Do podstawowych wskaźników autor zaliczył takie czynniki demograficzne jak wiek i staż służby wojskowej respondentów, rodzaj sił zbrojnych, pełnione stanowisko.

1.5. Organizacja badań

Treść rozprawy stanowi efekt kilkuletnich prac autora. Obejmują one gromadzenie oraz studiowanie literatury przedmiotu, analizowanie wyników dotychczas prowadzonych badań empirycznych z tego zakresu, przygotowanie i prowadzenie badań terenowych a następnie opracowanie ich w niniejszej rozprawie. Biorąc pod uwagę cele i merytoryczny zakres czynności badawczych można w nich wyodrębnić następujące etapy:

1. Wstępny – obejmujący gromadzenie i studiowanie literatury przedmiotu.

---

[51] Z. Krzysztoszek, *Uwarunkowania, założenia i metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1997, s. 71.

[52] T. Majewski, *Ankieta* ..., dz. cyt., s. 28.

2. Formułowanie celu i problemu badawczego, opracowanie koncepcji badań, dobór metod i przygotowanie kwestionariusza do prowadzenia badań sondażowych oraz ogólnej struktury pracy.
3. Właściwe badanie teoretyczne ukierunkowane na szczegółową analizę problemów badawczych.
4. Realizacja badań empirycznych.
5. Opracowanie zgromadzonego materiału empirycznego, wstępna analiza uzyskanych wyników.
6. Pisemne opracowanie części teoretycznej i ostateczne redagowanie części empirycznej (wykonanie tabel, wykresów i rysunków) oraz przedstawienie w formie pisemnej łącznych wyników prowadzonych badań oraz propozycji i rekomendacji.

W rzeczywistości praca, w umownie osobnych etapach, łączyła się lub też prowadzona była jednocześnie w ramach dwóch, a nawet trzech etapów. Zasadnicze badania terenowe przeprowadzono w Sztabie Generalnym WP oraz Dowództwie Wojsk Lądowych. Autor przyjął założenie, że te instytucje odgrywają wiodącą rolę w procesie przygotowania oficerów do działalności w strukturach wielonarodowych.

1.6. Charakterystyka socjodemograficzna badanych grup

Badaniami ankietowymi objęto ogółem 115 osób. Charakterystyka respondentów obejmuje następujące kategorie: wiek, stopień wojskowy, ukończona szkoła wyższa, profil wykształcenia, znajomość języków obcych, rodzaj sił zbrojnych, charakter zajmowanego stanowiska służbowego oraz staż służby wojskowej. Graficzne charakterystyki oficerów przedstawiają kolejne tabele i uzupełniające je wykresy graficzne.

Tabela 1.1. WIEK RESPONDENTÓW

Lp.	Kategoria odpowiedzi	Liczność	Procent
1	Do 29 lat	14	12,2
2	30–35 lat	31	26,9
3	36–40 lat	28	24,3
4	41–45 lat	26	22,6
5	Powyżej 45 lat	16	13,9
	RAZEM	**115**	**100**

Najliczniejszą grupę wśród przebadanych (**tabela 1.1.**) stanowili, niemalże w równych częściach, oficerowie w wieku 30–35 lat (26,9%), 30–35 lat (24,3%) oraz 41–45 lat (22,6%). Są to więc osoby jeszcze młode, ale już niosące ze sobą pewne doświadczenie. Oficerowie pozostałych grup wiekowych stanowili około 1/10 respondentów.

Tabela 1.2. STOPIEŃ WOJSKOWY

Lp.	Stopień wojskowy	Liczność	Procent
1	Porucznik / porucznik marynarki	14	12,2
2	Kapitan / kapitan marynarki	31	26,9
3	Major / komandor podporucznik	28	24,3
4	Podpułkownik / komandor porucznik	26	22,6
5	Pułkownik / komandor	16	13,9
	RAZEM	**115**	**100**

Podobnie sytuacja kształtuje się w odniesieniu do stopni wojskowych (**tabela 1.2.**), w ramach których oficerowie w stopniu kapitana/kapitana marynarki stanowili 26,9%, w stopniu majora/komandora porucznika stanowili 24,3%, natomiast w stopniu podpułkownika/komandora porucznika 22,6%. Najmniej licznie były reprezentowane grupy pułkowników/komandorów (13,9%) oraz poruczników/poruczników marynarki (12,2%). Stopnie wojskowe stanowią pochodną wieku oficerów.

Tabela 1.3. STOPIEŃ WYKSZTAŁCENIA

Lp.	Wykształcenie	Liczność	Procent
1	Wyższa szkoła oficerska	74	64,3
2	Akademia wojskowa	77	66,9
3	Uczelnia cywilna	45	39,1
4	Uczelnia zagraniczna	14	12,7
5	Inne szkoły	5	4,34

Ponad 2/3 badanych (**tabela 1.3.**) deklarowało ukończenie akademii wojskowej (66,9%) lub wyższej szkoły oficerskiej (64,3%). Ponad 1/3 respondentów ukończyła szkołę cywilną (39,1%), a około co dziesiąty respondent ukończył studia zagraniczne (12,7%). Pozostali określili ukończone szkoły jako inne (4,3%).

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ można było wymieniać kilka szkół.

Tabela 1.4. PROFIL WYKSZTAŁCENIA

Lp.	Profil wykształcenia	Liczność	Procent
1	Dowódczy	64	55,6
2	Techniczny	39	33,9
3	Humanistyczny	9	7,8
4	Ekonomiczny	3	2,6
	RAZEM	**115**	**100**

Ponad połowę respondentów (**tabela 1.4.**) stanowili oficerowie profilu dowódczego (55,6%), a następnie technicznego (33,9%). Niewielkie grupy reprezentowały profil humanistyczny (7,5%) oraz ekonomiczny (1,6%).

Tabela 1.5. ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH

Język	Poziom znajomości			
	Bardzo dobry	Dobry	Dosta–teczny	Trudno powiedzieć
Angielski	26,0	61,7	11,3	
Francuski	0,9	1,7	1,7	
Niemiecki	1,7	6,9	9,5	
Rosyjski	4,3	15,6	26,0	11,3
Inny			1,7	7,8

Wyniki badań odnośnie znajomości przez respondentów języków obcych przedstawia **tabela 1.5.** Wskazują one, że zdecydowana większość respondentów legitymuje się znajomością języka angielskiego, przy czym najwięcej na poziomie dobrym (61,7%), potem bardzo dobrym (26%), a następnie dostatecznym (11,3%). Traktując łącznie te wyniki okazuje się, że prawie wszyscy znają język angielski (99,0%). Kolejne języki deklarowane przez respondentów to rosyjski (łącznie 45,9%), niemiecki (łącznie 18,1%), francuski (łącznie 4,3%). Nieliczna grupa badanych (1,7%) deklarowała znajomość innego języka.

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ można było wybierać kilka odpowiedzi.

Tabela 1.6. RODZAJ SIŁ ZBROJNYCH

Lp.	Rodzaj sił zbrojnych	Liczność	Procent
1	Wojska lądowe	70	60,9
2	Wojska lotnicze i obrony powietrznej	27	23,5
3	Marynarka wojenna	18	15,6
	RAZEM	**115**	**100**

Szczegółowe dane liczbowe i procentowe dotyczące rodzajów sił zbrojnych respondentów zawiera **tabela 1.6.** Jak pokazuje ona, większość ankietowanych to oficerowie sił lądowych (60,9%), a następnie wojsk lotniczych i obrony powietrznej (23,5%) oraz marynarki wojennej (15,6%). Pomimo, że w pytaniu znalazła się również czwarta możliwość odpowiedzi *„Inny (jaki?)"*, nikt z respondentów nie dokonał takiego wyboru.

Kolejny element charakterystyki socjodemograficznej to obecnie zajmowane przez respondentów stanowiska służbowe. Zostały one podzielone przez autora na osiem kategorii. Dane uzyskane w wypowiedzi na ten temat zamieszcza **tabela 1.7.**

Tabela 1.7. STANOWISKO SŁUŻBOWE

Lp.	Zajmowane stanowisko służbowe	Liczność	Procent
1	Dowódcze	20	17,4
2	Sztabowe	55	47,8
3	Administracyjne	7	6,1
4	Logistyczne	2	1,7
5	Wychowawcze	2	1,7
6	Naukowo – dydaktyczne	12	1,7
7	Techniczne	14	10,4
8	Inne	3	2,6
	RAZEM	**115**	**100**

Wyniki wskazują, że prawie połowa spośród badanych oficerów (47,8%) zajmuje stanowiska sztabowe. Prawie co piąty respondent (17,4%) dokonując wyboru wskazywał na dowódcze. Co dziesiąty respondent (10,4%) zajmuje stanowisko techniczne, natomiast 6,1% ankietowanych administracyjne. Niewielka część respondentów wskazywała na stanowiska logistyczne (1,7%), wychowawcze (1,7%) i naukowo–dydaktyczne (1,7%). Pozostali określili zajmowane stanowisko jako „inne" (2,6%).

Tabela 1.8. STAŻ SŁUŻBY WOJSKOWEJ

Lp.	Staż służby wojskowej	Liczność	Procent
1	6–10 lat	19	16,5
2	11–15 lat	25	21,7
3	16–20 lat	30	26,1
4	21–25 lat	19	16,5
5	26–30 lat	20	17,4
6	31 i więcej	2	1,7
	RAZEM	**115**	**100**

Przedstawione w **tabeli 1.8.** dane wskazują, że najliczniejsza była grupa respondentów, która określiła swój staż na 16–20 lat (26,1%), a następnie 11–15 lat (21,7%). Grupy wiekowe w przedziale 26–30 lat, 21–25 lat oraz 6–10 lat stanowiły prawie taką samą liczbę badanych – odpowiednio 17,4%, 16,5%, 161,5%. Najmniej liczna okazała się grupa najstarszych respondentów, powyżej 31 roku służby. Stanowili oni 1,7 procent.

Tabela 1.9. RODZAJ STRUKTUR WIELONARODOWYCH

Lp.	Miejsce służby w strukturach wielonarodowych	Liczność	Procent
1	Dowództwa NATO (oprócz misji)	94	81,7
2	Jednostki wielonarodowe na terytorium RP	4	3,4
3	Operacje pokojowe NATO	13	11,3
4	Misje i operacje pokojowe ONZ, OBWE lub UE	15	13,0
5	Operacja „Iracka Wolność”	12	10,4
6	Doraźne przedsięwzięcia o charakterze międzynarodowym	74	64,4

Dane dotyczące rodzaju struktur wielonarodowych, w których służyli respondenci przedstawia **tabela 1.9.** Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że 81,7% ankietowanych stanowili oficerowie służący w dowództwach NATO, którzy nie służyli w misjach. Prawie 2/3 respondentów brało udział w doraźnych przedsięwzięciach o charakterze międzynarodowym (64,4%). Niewielki odsetek ankietowanych jako miejsce służby wskazał misje i operacje pokojowe ONZ, OBWE lub UE (13,0%), operacje pokojowe NATO (11,3%) lub operację „Iracka Wolność" (10,4%). Niewielka grupa (3,4%) deklarowała służbę w jednostkach wielonarodowych na terytorium RP.

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ można było wybierać kilka odpowiedzi.

Tabela 1.10. STANOWISKO SŁUŻBOWE ZAJMOWANE W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH

Lp.	Zajmowane stanowisko	Liczność	Procent
1	Dowódcze	31	26,9
2	Sztabowe	69	60,0
3	Administracyjne	5	4,3
4	Logistyczne	5	4,3
5	Wychowawcze	3	2,6
6	Inne	16	13,9

Co drugi oficer (**tabela 1.10.**) zajmował stanowisko sztabowe (60,0%), znaczna część (26.9%) dowódcze, a pozostali według kolejności administracyjne (4,3%), logistyczne (4,3%) i wychowawcze (2,6%). Pozostali określali swoje stanowiska w kategorii „inne" (13,9%).

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ można było wybierać kilka odpowiedzi.

Pozostałe dane empiryczne zostały zaprezentowane w rozdziale czwartym, w ramach analizy zgromadzonego materiału.

Podsumowując. Wśród respondentów najszerszą grupę stanowi blok oficerów w wieku 30–45 lat, z dominacją przedziału 30–35 lat. Młodsi oficerowie to ponad 1/3, starsi oficerowie to prawie 2/3. Zdecydowana większość ankietowanych ukończyła wyższe szkoły oficerskie lub akademie wojskowe nierzadko wsparte uczelniami cywilnymi. Co dziesiąty respondent ma dyplom uczelni zagranicznej. W badaniu dominują dowódcze i techniczne profile wykształcenia.

Zdecydowana większość badanych określa swoją znajomość języka angielskiego jako dobrą lub bardzo dobrą. Dane dotyczące języka francuskiego czy niemieckiego stanowią miarę kolejnego języka u ankietowanego. Do bardzo dobrej, dobrej lub przynajmniej dostatecznej znajomości języka rosyjskiego przyznaje się prawie połowa ankietowanych.

Większość respondentów reprezentuje wojska lądowe. Aktualnie prawie połowa ankietowanych zajmuje stanowiska sztabowe, co piąty respondent – dowódcze, około co dziesiąty – techniczne lub administracyjne. Stanowiska naukowo–dydaktyczne, logistyczne i wychowawcze są obsadzone są przez pojedyncze osoby biorące udział w ankiecie. Respondenci ze stażem służby wojskowej w przedziale 16–20 lat to najszersza grupa w prowadzonym badaniu (1/4 ankietowanych).

Ponad 4/5 badanych służyło w dowództwach NATO, a prawie 1/3 brała udział w doraźnych przedsięwzięciach o charakterze międzynarodowym, zaś 1/3 oficerów tworzy blok uczestników misji i operacji pokojowych, z czego najczęściej to misje utrzymania pokoju.

Rozdział 2

IDENTYFIKACJA OBSZARÓW STRUKTUR WIELONARODOWYCH ORAZ ZADAŃ REALIZOWANYCH W NICH PRZEZ OFICERÓW WOJSKA POLSKIEGO

***Celem** drugiego rozdziału **jest przedstawienie zróżnicowania obszarów struktur wielonarodowych, w których pełnią służbę oficerowie Wojska Polskiego**. Zamiarem autora jest przybliżenie specyfiki zajmowanych przez nich stanowisk w przedstawicielstwach wojskowych, zespołach łącznikowych przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, a także bezpośrednio w strukturach dowodzenia Sojuszu. Uwaga zostanie również skupiona na funkcjonowaniu dwu i wielonarodowych jednostek wojskowych z polskim udziałem. Wskazane zostaną podstawy prawne funkcjonowania, struktury organizacyjne oraz możliwości operacyjne. Następnie zostanie przybliżona specyfika polskich kontyngentów wojskowych realizujących zadania w operacjach sojuszniczych, pod egidą NATO oraz ONZ, a także w ramach operacji stabilizacyjnej w Iraku. Pomimo, że problematyka zaangażowania Wojska Polskiego w działania pod egidą Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz w ramach koalicji w Iraku wykracza poza temat rozprawy, autor uznał za uzasadnione poszerzenie obszaru dociekań o ten aspekt, biorąc pod uwagę ważność tych obszarów dla rozpatrywanego problemu zróżnicowania struktur wielonarodowych*

*W rozdziale autor będzie poszukiwał odpowiedzi na pierwsze pytanie związane z problemem badawczym – **jak należy rozumieć pojęcie struktur wielonarodowych oraz na czym polegają różnice w zadaniach realizowanych przez oficerów Wojska Polskiego w różnych środowiskach poza granicami***

kraju. *Rozważany będzie stopień zróżnicowania obowiązków i zadań pełnionych przez oficerów WP w dowództwach, sztabach, instytucjach i jednostkach NATO, formacjach z udziałem polskich komponentów oraz w ramach szeroko pojętych operacji pokojowych poza granicami kraju.*

Drugi rozdział autor rozpoczyna stwierdzeniem, że bezpieczeństwo międzynarodowe i narodowe należą do kluczowych problemów współistnienia państw i narodów. Waga tego problemu stale wzrasta, zwłaszcza wobec zmian społeczno–ekonomicznych i politycznych, które determinują umacnianie państwowości i suwerenności Rzeczypospolitej Polskiej. Odnosi się to również do nowo powstałych i istniejących państw, a także naturalnej ewolucji cywilizacyjnej. Wyraźnie rysuje się też tendencja umacniania bezpieczeństwa zbiorowego oraz rozwoju państwowości i obronności krajów. Poza tym umacnianie obronności, poczucie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego jest podstawą oraz gwarancja przemian utrwalających demokratyczne formy zarządzania państwem, przyczyniania się do wzrostu potencjału gospodarczego i zapewnia suwerenne funkcjonowanie na forum międzynarodowym. Zachowanie niepodległości, suwerenności, pokojowe współistnienie, spokojny i niezakłócony rozwój państw to największe wyzwania ludzkości w nowym tysiącleciu[53].

Warto dodać, że przykładem trwającego procesu budowy nowych struktur bezpieczeństwa jest powoływanie, a także funkcjonowanie dwu– i wielonarodowych jednostek wojskowych z polskim udziałem[54]. Wojsko Polskie od kilkunastu lat pomyślnie realizuje współpracę z armiami państw trzecich. Jednym z jej celów było stworzenie warunków do osiągnięcia

---

[53] J. Kunikowski, *Współczesne uwarunkowania potrzeb obronnych i bezpieczeństwa państwa*, „Myśl Wojskowa" 2003, nr 1, s. 5.

[54] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" AON 2003, nr 3, s. 127.

interoperacyjności[55] z siłami zbrojnymi państw Sojuszu oraz zwiększenie możliwości udziału w wojsk w misjach pokojowych ONZ oraz NATO. Celem priorytetowym było i jest utrzymanie oraz rozszerzenie zakresu dotychczasowych dobrosąsiedzkich kontaktów o nową problematykę, z jednoczesnym położeniem akcentów na sprawy szkoleniowe oraz przygotowanie wojsk od osiągania celów interoperacyjności[56].

Ta interoperacyjność oraz współpraca są pochodną polityki bezpieczeństwa oraz polityki zagranicznej Polski w warunkach formowania się procesu rozszerzenia NATO i transformacji wewnętrznej tej organizacji, a także znaczących przeobrażeń społeczno–politycznych. Współpraca taka jest jedną z wielu płaszczyzn kooperacji Polski z sąsiadami na bazie traktatów międzynarodowych. Szczególne miejsca zajmują w nich porozumienia o tworzeniu (powoływaniu) wspólnych jednostek wojskowych[57]. Ranga polityczna takich zamierzeń jest wysoka, czego przykład stanowi zaangażowanie trzech państw w Wielonarodowy Korpus Północ–Wschód utworzony wspólnie z Niemcami i Danią oraz Brygada Polsko–Czesko–Słowacka. Jak słusznie zauważa C. Dęga: *„Wspaniałą szansę dla integracyjnego przeformowania naszego wojska na zachodnie wzorce, daje wielonarodowy korpus – Duńczycy, Niemcy, Polacy – usytuowani w Szczecinie. Najważniejsze, iż jest to duży związek operacyjny, który początkuje stały, płynny proces przeszkalania dowódców i wielkich polskich jednostek"*[58].

Z problematyką struktur wielonarodowych wiąże się również stały, aktywny udział Wojska Polskiego w międzynarodowych wysiłkach na rzecz

---

[55] Interoperacyjność to zdolność sił zbrojnych Sojuszu oraz – jeśli potrzeba – sił zbrojnych państw Partnerstwa dla Pokoju i innych, do wspólnego szkolenia, ćwiczeń oraz skutecznego wykonywania przydzielonych zadań. Definicja zamieszczona w *AAP–6(2001)PL „Słownik terminów i definicji NATO"*, MON, Biuro Wojskowej Służby Normalizacyjnej, Warszawa 2001.

[56] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" 2003, nr 3, s. 124.

[57] Tamże, s. 124.

[58] C. Dęga, *Oficerowie* ..., dz. cyt., s. 124.

przywracania i utrzymania pokoju w różnych częściach świata. Szeroki udział Polski w operacjach pokojowych jest wyrazem fundamentalnych zasad jej polityki zagranicznej. Polscy żołnierze po raz pierwszy włączeni zostali do międzynarodowej misji w 1953 roku w ramach Komisji Nadzorczej Państw Neutralnych po zawarciu rozejmu między dwoma państwami koreańskimi. Natomiast służbę pod „błękitną flagą ONZ" Polacy rozpoczęli przed 30 laty w Egipcie[59].

Profesjonalizm i zaangażowanie Polaków uczestniczących w tych trudnych oraz często niebezpiecznych przedsięwzięciach sprawiają, że coraz częściej piastują oni odpowiedzialne stanowiska w dowództwach i sztabach operacji. Nową jakością jest wysyłanie zwartych, jednorodnych pododdziałów do służby w operacjach pokojowych pod egidą NATO[60].

A. Tyszkiewicz, odnosząc się do wyzwań stojących przed armią ocenił, że *„Poza sprawdzianem zdolności intelektualnych, organizatorskich i wojskowych misja w Iraku jest dla naszych jednostek najtrudniejszym chrztem bojowym, jaki można sobie wyobrazić. Zdobywają one masę doświadczeń, które zaowocują ulepszaniem struktur wojska. Przy okazji testujemy sprzęt – pojazdy, broń, systemy łączności. Już widzimy, że musimy przeprosić się z cięższym sprzętem. Niezbędne są też siły specjalne. To także wspaniały poligon dla kadry. Dowódcy plutonów i kompanii zdobyli bogate doświadczenie z zakresu zarządzania i współdziałania z innymi nacjami. Kolejna misja będzie dla nich bułką z masłem"*[61].

Reasumując, należałoby postawić pytanie o ewentualne korzyści ekonomiczne takiego zaangażowania. Interesująca jest wypowiedź K. Sobki, który zauważył, że *„...o wymiarze gospodarczym udziału w misjach, nawet gdyby takowy istniał, nikt nie będzie mówił otwartym tekstem. Przecież ONZ nie*

---

[59] Na podstawie strony internetowej: *http://www.wp.mil.pl/start.php,* dostęp: 2004.03.07.

[60] Na podstawie strony internetowej: *http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010604000,* dostęp: 2004.01.09.

[61] J. Grochowski, A. Goławski, *Rekord świata*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9, s. 10.

jest instytucją powołaną do przysparzania komuś zysków. Misja to jednak dobra okazja do autopromocji. Żołnierze wyruszający na misję jadą jak na wystawę. Jeśli mają znakomity sprzęt, wzbudzają zainteresowanie partnerów z innych armii. W ten sposób zapewnia się promocję wyrobów krajowego przemysłu"[62].

2.1. Dowództwa, sztaby, instytucje i jednostki wojskowe NATO

Pierwszy obszar rozważań autora o strukturach wielonarodowych, właściwych dla służby oficerów Wojska Polskiego, stanowią stanowiska w ramach organizacji międzynarodowych. Oficerowie sił zbrojnych RP coraz częściej obejmują etaty w przedstawicielstwach wojskowych i zespołach łącznikowych przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego oraz bezpośrednio w strukturach dowodzenia Sojuszu. Mogą pełnić służbę na stanowiskach:

- **narodowych** – w polskich przedstawicielstwach wojskowych, zespołach kontaktowych i łącznikowych oraz na tych stanowiskach w dowództwach (sztabach) oraz agendach NATO i UE, które zostały przydzielone Siłom Zbrojnym RP;
- **przemiennych** – w dowództwach (sztabach) oraz agendach NATO i UE, które zostały przydzielone Siłom Zbrojnym RP do obsadzenia na zasadzie rotacji z jednym lub kilkoma krajami;
- **konkursowych** – objętych procedurą wyboru kandydatów na zasadzie konkursu (wysokie stanowiska dowódcze i kierownicze)[63].

Zgodnie z dyrektywą NATO ACE DIRECTIVE 45–1 okres służby za granicą wynosi 3 lata, przy czym może być skrócony lub wydłużony ze

---

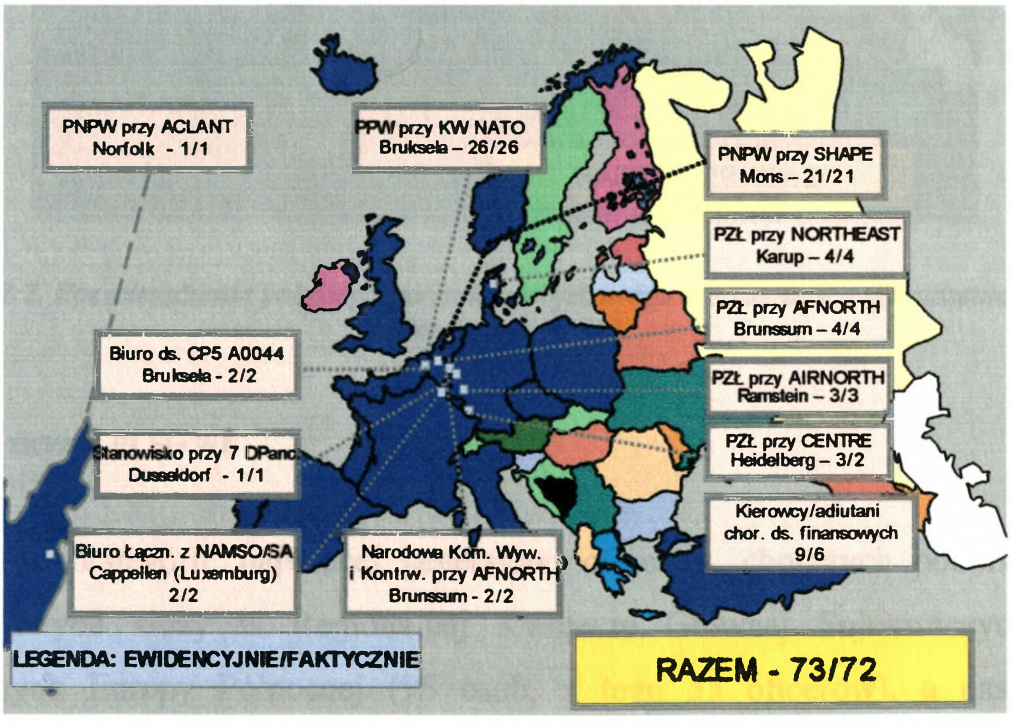
[62] Płk K. Sobka – komendant Zakładu Budżetowego Wojskowe Misje Pokojowe, [w:] A. Goławski, T. Wróbel, *Cena pokoju*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 20, s. 3.

[63] *Vademecum dla kandydatów do służby w strukturach międzynarodowych poza granicami państwa*, Ministerstwo Obrony Narodowej – Departament Kadr, Warszawa 2000, s. 17.

względów organizacyjnych – nie więcej niż o 6 tygodni, natomiast na wniosek odpowiedniego dowództwa NATO lub przełożonych w kraju – do 12 miesięcy.

W sumie, według stanu ewidencyjnego na 08.03.2004 roku, na takich etatach znajdowało się 8 generałów oraz 209 oficerów. Szczegółowe rozliczenie obsady stanowisk za granicą – etat nr 89/202/*. „Wykaz stanowisk służbowych przeznaczonych dla żołnierzy zawodowych pełniących służbę poza granicami kraju" przedstawia **załącznik 2.1**.

Według stanu na dzień 8 marca 2004 roku, oficerowie WP pełnili służbę w dziesięciu jednostkach organizacyjnych struktury dowodzenia NATO, szesnastu jednostkach organizacyjnych pozostałych struktur Sojuszu, a także w 12 polskich przedstawicielstwach wojskowych (zespołach łącznikowych) przy NATO oraz w trzech innych, zagranicznych jednostkach organizacyjnych. Rozmieszczenie polskiego personelu w przedstawicielstwach wojskowych i zespołach łącznikowych przedstawiono na **rysunku 2.1.**

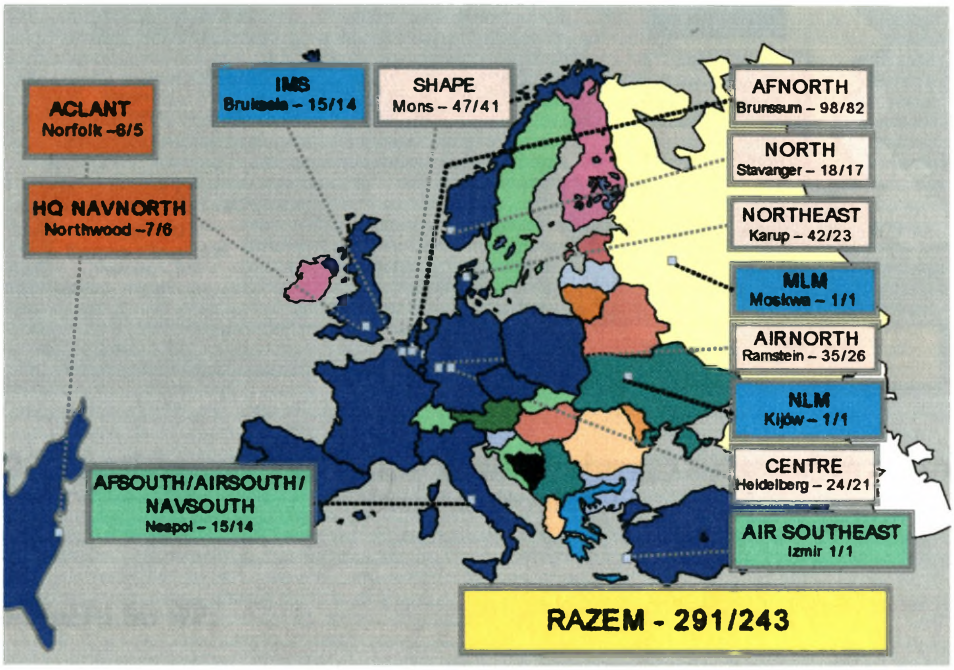


***Rys. 2.1.** Rozmieszczenie polskiego personelu wojskowego w przedstawicielstwach wojskowych i zespołach łącznikowych*

Źródło: materiał P1 SG WP

Najwięcej generałów, oficerów, chorążych i podoficerów służy w Polskim Przedstawicielstwie Wojskowym przy KW NATO (26 osób) oraz w Polskim Narodowym Przedstawicielstwie Wojskowym przy SHAPE (łącznie 21 osób). W pozostałych przedstawicielstwach służy od 1 do 5 osób. Łącznie kategoria ta obejmuje 73 osoby, z czego 49 oficerów.

Z kolei na **rysunku 2.2** przedstawiono rozmieszczenie polskiego personelu wojskowego w strukturach dowodzenia oraz kierowania NATO.

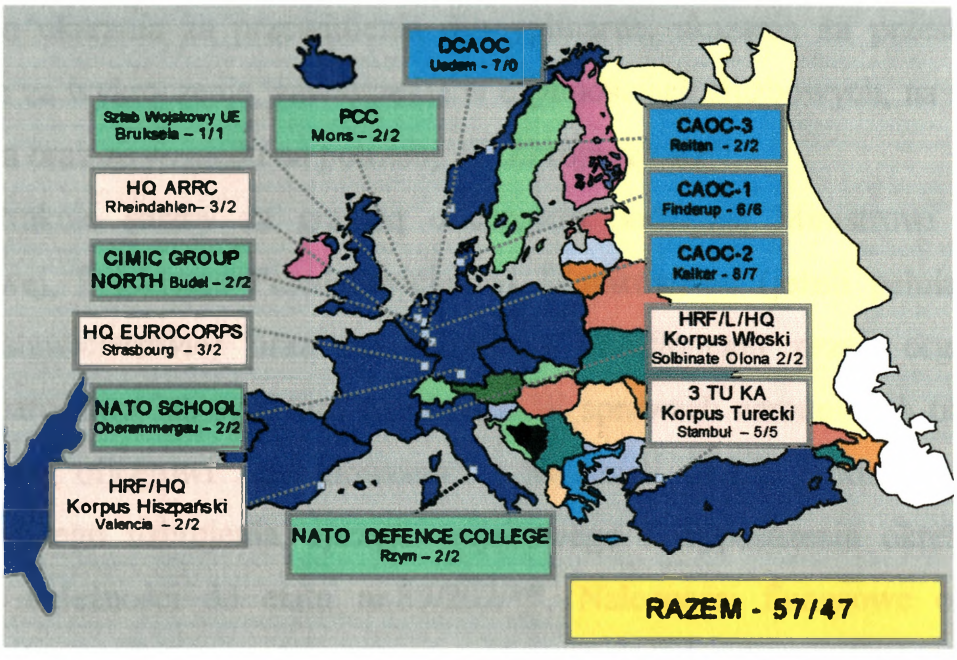


Rys. 2.2. Rozmieszczenie polskiego personelu wojskowego w strukturach dowodzenia oraz kierowania NATO

Źródło: materiał P1 SG WP

W tej kategorii, najwięcej generałów, oficerów, chorążych podoficerów zawodowych służy w Regionalnej Kwaterze Głównej Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej (98 osób, z tego 53 oficerów), a następnie w Kwaterze Głównej Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie (47 osób, z tego 36 oficerów).

Na **rysunku 2.3** przedstawiono rozmieszczenie polskiego personelu wojskowego w pozostałych strukturach międzynarodowych NATO.



Rys. 2.3. *Rozmieszczenie polskiego personelu wojskowego w pozostałych strukturach wielonarodowych NATO*

Źródło: materiał P1 SG WP.

Najwięcej personelu wojskowego służy na stanowiskach w Centrach Dowodzenia Operacjami Powietrznymi (23 osoby). W pozostałych miejscach służy od 1 do 5 oficerów, co stanowi o łącznej sumie 57 osób, z tego 37 oficerów.

Uwarunkowania kadrowe służby na stanowisku służbowym poza granicami kraju

Przechodząc do przedstawienia uwarunkowań kadrowych służby za granicą, należy rozpocząć od stwierdzenia, że na stanowisko służbowe poza granicami kraju wyznacza Minister Obrony Narodowej. Może on uchylić swoją decyzję

w razie braku zgody na przyjęcie oficera przez państwo–gospodarza lub braku zgody na przyjęcie przez organizację międzynarodową. Decyzja może być również uchylona jeszcze przed wyjazdem oficera z kraju w razie prawomocnego ukarania za przewinienia dyscyplinarne, skazania za przestępstwo, ukarania za wykroczenie, zawieszenia w czynnościach służbowych, na wniosek żołnierza oraz ze względu na potrzeby Sił Zbrojnych RP[64].

W trakcie służby za granicą oficerowie podlegają Ministrowi Obrony Narodowej, Polskiemu Przedstawicielowi Wojskowemu (jeżeli pełnią służbę w przedstawicielstwie) oraz przełożonemu określonemu przez organizację międzynarodową lub strukturę wojskową. W sprawach narodowych podlegają starszemu oficerowi narodowemu[65]. Należne ilości, rodzaje, nazwy podstawowego uzbrojenia, sprzętu wojskowego i wyposażenia określane są w tabeli należności do etatu nr 89/202/*[66]. Należności finansowe obejmują uposażenie zasadnicze, należność zagraniczną, zasiłek adaptacyjny, należności z tytułu podróży służbowej oraz ewentualnie dodatek wojenny.

W trakcie pełnienia przez oficera służby za granicą, Minister Obrony Narodowej może go odwołać na wniosek państwa, na terytorium którego oficer

---

[64] Zasady przygotowania i kierowania żołnierzy zawodowych do pełnienia służby poza granicami państwa w strukturach dowodzenia NATO – wymogi kwalifikacyjne i podstawy prawne, materiał P1 SG WP, s. 10, maszynopis w posiadaniu autora.

[65] Tamże, s. 15.

[66] Podstawowe należności to: 1. Umundurowanie, wyekwipowanie, uzbrojenie. 2. Bezpłatne badania lekarskie przed wyjazdem i po powrocie. 3. Prawo do przebywania w miejscu pełnienia służby z członkami rodziny. 4. Zwrot kosztów podróży przeniesieniowej żołnierza i członków jego rodziny. 5. Zwrot kosztów przewozu rzeczy osobistych i gospodarstwa domowego. 6. Zwrot kosztów przejazdu z miejsca pełnienia służby do miejsca stałego zameldowania w kraju na urlop wypoczynkowy raz na 2 lata żołnierzowi i członkom rodziny. 7. Kosztów przejazdu do miejsca pełnienia służby i z powrotem członków rodziny, którzy nie przesiedlali się z żołnierzem dwa razy – nie częściej niż raz na dwa lata. 8. Zwrot kosztów przejazdu do kraju w razie śmierci członków najbliższej rodziny. 9. Zwrot kosztów przewozu do kraju zwłok żołnierza lub członków jego rodziny. 10. Lokal mieszkalny z umeblowaniem i wyposażeniem (nieodpłatnie lub ryczałt miesięczny) 1 osoba do 75 m^2, 2 lub 3 osoby do 90 m^2, ponad 3 osoby 20 m^2 dla każdego następnego członka rodziny. 11. Generałom, szefom PPW powierzchnia reprezentacyjna do 50 m^2. 12. Zwrot opłat za naukę dzieci. 13. Zwrot kosztów leczenia żołnierza i członków rodziny. 14. Ryczałt 30 euro miesięcznie za telefon.

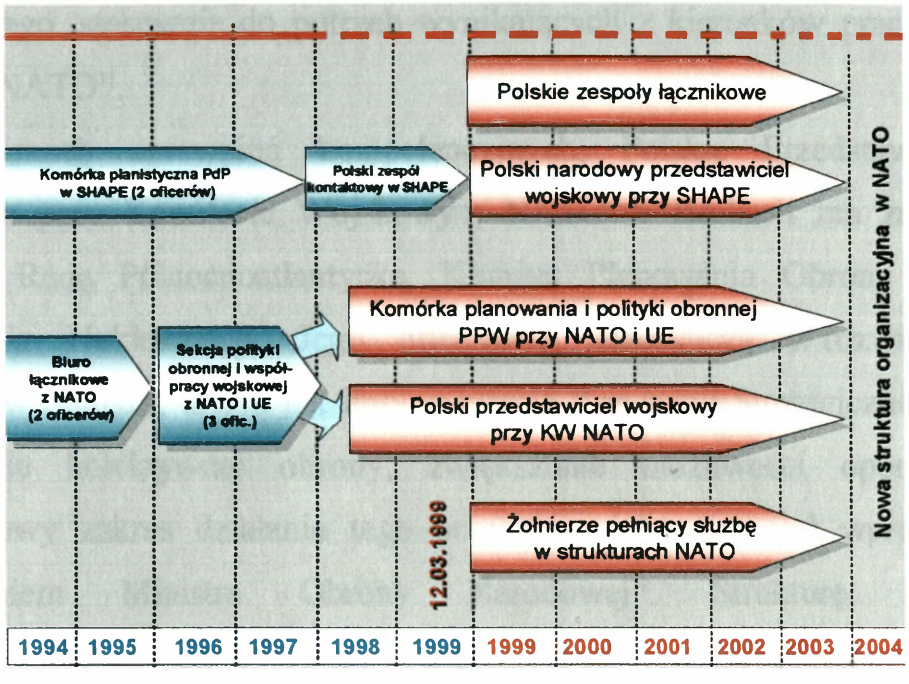
pełni służbę lub na wniosek organizacji międzynarodowych. Minister Obrony Narodowej może również odwołać oficera w razie: nie wywiązywania się przez niego z zadań służbowych, prawomocnego ukarania za przewinienia dyscyplinarne, skazania za przestępstwo, ukarania za wykroczenie, zawieszenia w czynnościach służbowych, uprawdopodobnienia popełnienia czynu zabronionego pod groźbą kary według prawa państwa pobytu, na wniosek żołnierza, wszczęcia postępowania sprawdzającego, ze względu na potrzeby Sił Zbrojnych oraz w razie niewykonywania zadań przez okres dłuższy niż 60 dni[67].

Oficerowie WP w przedstawicielstwach i zespołach łącznikowych przy NATO

Z przedstawionych danych wynika, że przedstawicielstwa i zespoły łącznikowe skupiają łącznie 49 oficerów. Jest to stan na dzień 08.03.2004 roku, przy czym należy mieć świadomość, że dochodzenie to tego poziomu było stopniowe. Współpraca Polski z Sojuszem w wymiarze instytucjonalnym rozpoczęła się 9 sierpnia 1994 roku, kiedy to w strukturze Ambasady RP w Brukseli uruchomiono Biuro Łącznikowe. W jego skład weszło 2 oficerów, a ich podstawowym zadaniem było utrzymywanie roboczych kontaktów z Kwaterą Główną NATO[68]. Po przystąpieniu Polski do programu Partnerstwo dla Pokoju (PdP) w 1994 roku, Biuro Łącznikowe RP prowadzące codzienną obsługę współpracy z Kwaterą Główną Sojuszu utworzyło wojskową agendę przy Komórce Planowania i Koordynacji PdP w Mons zyskując tym samym – pomimo istniejących ograniczeń – dość regularny dostęp do struktur sojuszniczych[69]. Rozwój kontaktów instytucjonalnych Polski i NATO przedstawia **rysunek 2.4.**

---

[67] Tamże, s. 17.
[68] R. Kupiecki, *NATO u progu XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 185.
[69] Tamże, s. 225.



Rys. 2.4. *Rozwój kontaktów instytucjonalnych Polski i NATO*

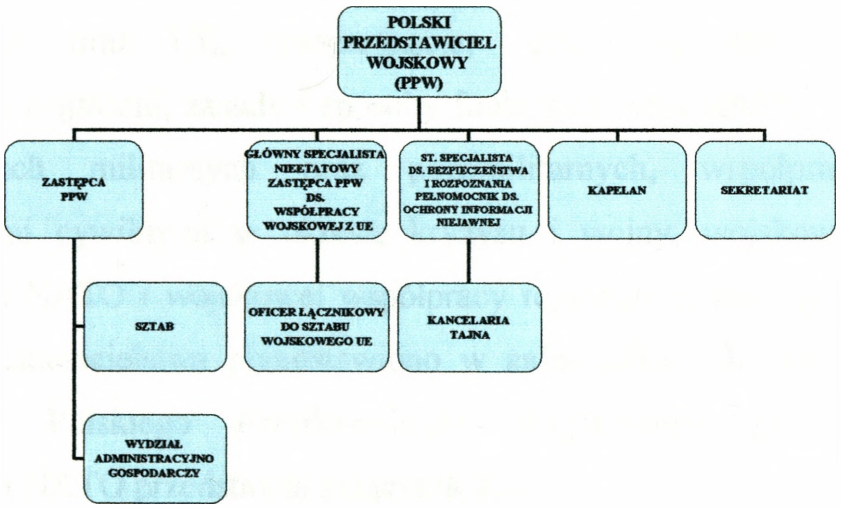
Źródło: K. Cygańczuk, *Rola i zadania polskich przedstawicielstw wojskowych i polskich zespołów łącznikowych w aspekcie integracji SZ RP z NATO*, praca studyjna, AON 2002, s.50.

W przedmiocie tych kontaktów rolę wiodącą odgrywają wspomniane Polskie Narodowe Przedstawicielstwa Wojskowe i Polskie Zespoły Łącznikowe. Zostały one ustanowione po akcesji Polski do NATO[70]. W ciągu pierwszych dwóch lat ich funkcjonowania znacznie ewoluowały realizowane przez nie zadania. Na początku środek ciężkości wiązał się z funkcją przedstawicielsko–łącznikową. Wraz z przybywaniem nowych oficerów do struktur NATO zaczął przesuwać się w stronę funkcji administracyjno–logistycznych, wiążących się z zabezpieczaniem potrzeb oficerów i ich rodzin. Zadania Przedstawicielstwa realizowane są przez osoby funkcyjne zgodnie z zakresami obowiązków oraz nieetatowe zespoły powoływane rozkazem Polskiego Przedstawiciela

[70] Na podstawie art. 10 ustęp 1 ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz paragrafu 1 pkt. 11 lit. h, Minister Obrony Narodowej utworzył, zarządzeniem organizacyjnym nr 30/Org. z dnia 25 marca 1999 roku, Polskie Przedstawicielstwa Wojskowe i Polskie Zespoły Łącznikowe.

Wojskowego, stosownie do potrzeb wynikających z kierunków prac Kwatery Głównej NATO[71].

W ramach uprawnień kompetencyjnych, Polskie Przedstawicielstwo Wojskowe przy Komitecie Wojskowym NATO w Brukseli ma za zadanie wspierać Radę Północnoatlantycką, Komitet Planowania Obrony i Grupę Planowania Nuklearnego. Jego oficerowie uczestniczą w rozwiązywaniu problemów Sojuszu, takich jak implementacja Koncepcji Strategicznej NATO, planowanie kolektywnej obrony, zwiększanie możliwości operacyjnych. Szczegółowy zakres działania tego przedstawicielstwa został wprowadzony zarządzeniem Ministra Obrony Narodowej[72]. Strukturę Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO przedstawiono na **rysunku 2.5.**



Rys. 2.5. *Struktura Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO*

Źródło: K. Cygańczuk, *Rola i zadania* ... , dz. cyt. s. 19.

---

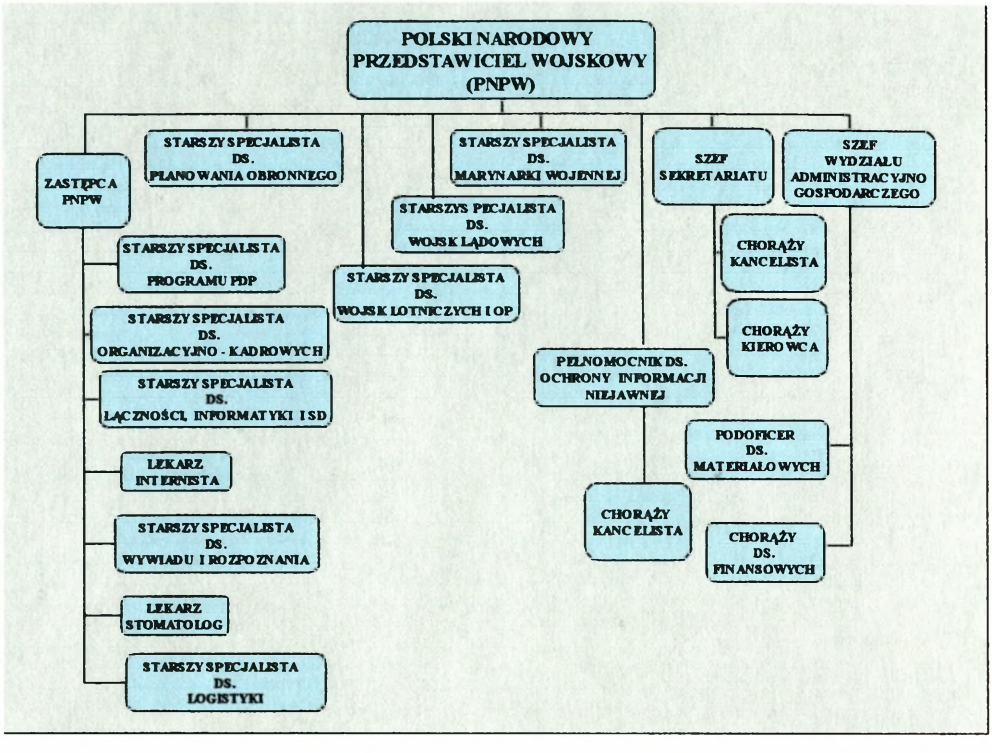
[71] M. Popowski, *Stosunki Polski z Unią Europejską*, Rocznik Polskiej Polityki Zagranicznej 1999, s. 66.

[72] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej Nr Z–34/P5 Org. z dnia 30 marca 2000 roku.

Strukturę Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO, według stopni etatowych, przedstawiono w **załączniku 2.2**.

Jak wynika z realizowanych zadań, przedstawicielstwo ma zapewniać stałą współpracę Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego i dowództw rodzajów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej z Komitetem Wojskowym NATO oraz Komitetem Wojskowym Unii Europejskiej i podporządkowanymi im strukturami, jak również współpracę komórek organizacyjnych MON z Kwaterą Główną NATO w zakresie problematyki pozostającej w kompetencjach Komitetu Wojskowego NATO oraz wojskowych struktur UE. Przedstawicielstwo realizuje zadania również w takich dziedzinach jak planowanie obronne, rozwój narodowych oraz zintegrowanych struktur wojskowych NATO, doskonalenie efektywności, interoperacyjności wojsk poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych i dostosowanie ich do wymogów sojuszniczych oraz UE, standaryzacja, rozwój systemów dowodzenia i kierowania wojskami, zasady i sposoby funkcjonowania struktur wojskowych w kryzysach militarnych oraz pozamilitarnych, współpraca wojska z instytucjami cywilnymi w okresie kryzysu i wojny, wojskowe problemy rozszerzenia NATO i wojskowej współpracy regionalnej. Szczegółowy zakres zadań przedstawicielstwa przedstawiono w **załączniku 2.3.** Opis stanowiska służbowego Polskiego Przedstawiciela Wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO przedstawia **załącznik 2.4.**

Z kolei Polskie Narodowe Przedstawicielstwo Wojskowe (PNPW) w Mons, działające przy SHAPE, tj. Kwaterze Głównej (KG) Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie skupia się przede wszystkim na koordynowaniu obiegu informacji między SHAPE, a Sztabem Generalnym oraz dowódcami rodzajów sił zbrojnych RP. Strukturę przedstawicielstwa przy SHAPE przedstawiono na **rysunku 2.6.**



Rys. 2.6. *Struktura Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE*

Źródło: K. Cygańczuk, *Rola i zadania...* , dz. cyt. s. 20.

Do podstawowych zadań Przedstawicielstwa należy koordynowanie procesu integracji SZ RP ze strukturami dowódczymi NATO oraz przygotowywanie analiz, ocen i opinii (w uzgodnieniu z Szefem SG WP i dowódcami rodzajów Sił Zbrojnych) dla Naczelnego Dowódcy PSZ NATO w Europie oraz dla Szefa SG WP i dowódców rodzajów Sił Zbrojnych, dotyczących zadań i procesów planistycznych realizowanych przez SHAPE. Dla oficerów Wojska Polskiego służba w przedstawicielstwie to także udział w konferencjach planistycznych oraz uzgadnianie, w imieniu Szefa SG WP, użycia polskich oddziałów i pododdziałów w misjach pokojowych organizowanych przez NATO, a jednocześnie monitorowanie i koordynowanie przegrupowania, rozwinięcia, przekazania pod dowództwo NATO i działania oddziałów oraz pododdziałów oraz żołnierzy SZ RP w tych misjach. Kolejne zadania to koordynowanie przedsięwzięć związanych z planowaniem i realizacją Celów Sił Zbrojnych RP

pomiędzy SHAPE a Szefem SG WP i dowódcami rodzajów SZ, a także koordynowanie i uzgadnianie planów ewentualnego działania NATO na rzecz wzmocnienia RP na wypadek kryzysu oraz organizacja i zabezpieczenie procesu wymiany informacji pomiędzy SG WP, a wojennym stanowiskiem dowodzenia SHAPE.

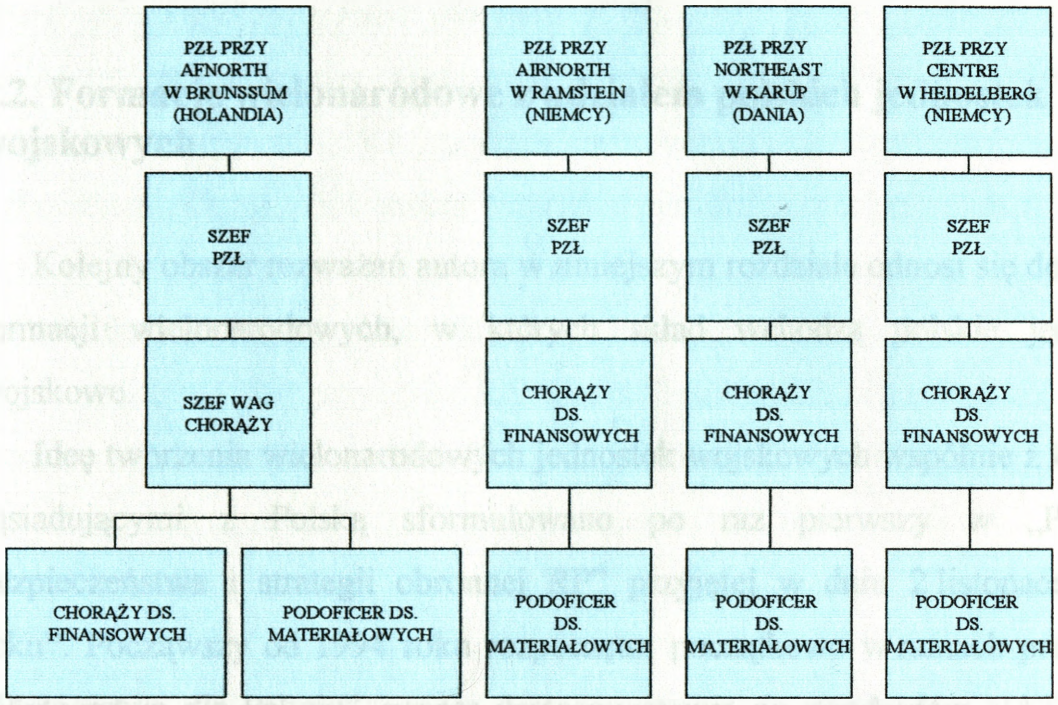
Strukturę Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE, według stopni etatowych przedstawiono w **załączniku 2.5.** Szczegółowy zakres zadań tego przedstawicielstwa przedstawiono w **załączniku 2.6.**

Podobne zadania do Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Kwaterze Głównej NATO w Europie ma Polski Narodowy Przedstawiciel Wojskowy przy dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku w Norfolk (USA). Do różnic należy zaliczyć powinność informowania ambasadora Rzeczypospolitej Polskiej w Waszyngtonie o wszystkich wydarzeniach i przedsięwzięciach, które można zakwalifikować do obszaru polityki obronnej oraz popularyzowanie tradycji i kształtowanie dobrego imienia Sił Zbrojnych RP, w tym szczególnie Marynarki Wojennej RP, w międzynarodowej społeczności instytucji podległych SACLANT. Szczegółowy zakres zadań przedstawicielstwa przedstawiony został w **załączniku 2.7.**

Ponadto, poza wymienionymi przedstawicielstwami działają także cztery Polskie Zespoły Łącznikowe: przy AFNORTH w Brunssum, AIRNORTH w Ramstein, NORTHEAST w Karup oraz CENTRE w Heidelbergu.

Mają one na celu koordynowanie obiegu informacji między tymi dowództwami, a Sztabem Generalnym WP i dowódcami rodzajów sił zbrojnych, współdziałanie w uczestniczeniu w ćwiczeniach wojskowych organizowanych przez dowództwa regionalne NATO oraz prowadzą zabezpieczenie logistyczne wszystkich żołnierzy pełniących służbę w dowództwach NATO. Struktura

organizacyjna Polskich Zespołów Łącznikowych przedstawiona została na **rysunku 2.7.**



Rys. 2.7. *Struktura Polskich Zespołów Łącznikowych*

Źródło: K. Cygańczuk, *Rola i zadania* ... , dz. cyt. s. 21.

Typowe zadania zespołów łącznikowych można przedstawić na przykładzie dowództwa AFNORTH. Oficerowie Wojska Polskiego są tam odpowiedzialni za reprezentowanie interesu narodowego, Sił Zbrojnych RP, koordynowanie współpracy SZ RP z AFNORTH, planowanie, organizowanie oraz koordynowanie (zabezpieczanie) wizyt przedstawicieli SZ RP w tym dowództwie, a także wizyt kierowniczej kadry AFNORTH w Wojsku Polskim. Kolejne zadanie to planowanie, organizowanie i zabezpieczanie polskich uroczystości narodowych w AFNORTH w uzgodnieniu ze Starszym Oficerem

Narodowym oraz współpraca z przedstawicielami elementów zabezpieczenia innych narodowości.

Szczegółowy zakres zadań Polskich Zespołów Łącznikowych przedstawiono w **załączniku 2.8.**

2.2. Formacje wielonarodowe z udziałem polskich jednostek wojskowych

Kolejny obszar rozważań autora w niniejszym rozdziale odnosi się do pięciu formacji wielonarodowych, w których skład wchodzą polskie jednostki wojskowe.

Ideę tworzenia wielonarodowych jednostek wojskowych wspólnie z krajami sąsiadującymi z Polską sformułowano po raz pierwszy w „Polityce bezpieczeństwa i strategii obronnej RP" przyjętej w dniu 2 listopada 1992 roku[73]. Począwszy od 1994 roku rozpoczęto, początkowo w ramach programu „Partnerstwo dla Pokoju", proces dostosowywania do standardów NATO. Był on kontynuowany poprzez wyrażenie przez Polskę woli przyjęcia zobowiązań sojuszniczych wynikających z Traktatu Waszyngtońskiego, w czasie rozmów akcesyjnych. Realizacja przedsięwzięć w ramach PdP sprzyjała reformowaniu wojsk zgodnie z nowoczesnymi kryteriami funkcjonowania. Uczestnictwo z ćwiczeniach, konferencjach, seminariach potwierdziło przydatność takich form współpracy do bieżącej działalności szkoleniowej, szczególnie w zakresie osiągania interoperacyjności[74].

---

[73] Zob. W Śmiałek, *Współpraca Polski z sąsiadami w dziedzinie tworzenia wspólnych jednostek wojskowych do udziału w operacjach pokojowych i misjach humanitarnych*, [w:] *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, W. Śmiałek (red.) J. Tymanowski, Toruń 2002, [w:] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe AON" 2003, nr 3, s. 124.

[74] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" 2003, nr 3, s. 125.

W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej stwierdza się, że *„z członkostwa Polski w NATO wynika konieczność rozwoju sojuszniczej interoperacyjności, zapewniania zdolności w ramach ustalonej specjalizacji narodowej oraz gotowości do budowy zdolności obronnych opartych na współpracy międzynarodowej"*[75].

Autor jest przekonany, że największą rangę polityczną ma Wielonarodowy Korpus Północ–Wschód z siedzibą w Szczecinie, utworzony wspólnie z Niemcami i Danią, choć istotne znaczenie posiadają także pozostałe formacje: Brygada Polsko–Czesko–Słowacka, dwa bilateralne bataliony sił pokojowych: polsko–litewski oraz polsko–ukraiński oraz polski komponent w składzie Wielonarodowej Brygady Sił Szybkiego Rozwinięcia do Operacji ONZ. Ponadto 10. Brygada Kawalerii Pancernej, w ramach natowskiego Korpusu Sił Szybkiego Reagowania, podporządkowana jest niemieckiej 7. Dywizji Zmechanizowanej[76].

Wielonarodowy Korpus Północ–Wschód

O trójstronnej współpracy wojskowej szefowie resortów obrony Danii, Niemiec oraz Polski pierwszy raz rozmawiali w 1994 roku podczas spotkania na wyspie Bornholm[77]. Decyzję o utworzeniu korpusu ogłoszono w sierpniu 1997 roku podczas spotkania ministrów obrony Polski, Niemiec i Danii w Omulewie. Jednocześnie powstał Trójstronny Zespół Roboczy, którego zadaniem było opracowanie zasad utworzenia w 1999 roku – po przewidywanym wstąpieniu Polski do NATO – związku operacyjnego pod nazwą Wielonarodowy Korpus

---

[75] Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 lipca 2003 Warszawa, strona internetowa: http://www.bbn.gov.pl/pl/dokument/strategia bezpieczeństwa. html., s. 7, dostęp 2003.10.10.

[76] A. Goławski, *Trójbrygada*, „Polska Zbrojna" 2002, wydanie internetowe: http://www.polska–zbrojna.pl–/ artykuł.html?id_artykul=592, dostęp 2004.01.22.

[77] Na podstawie strony internetowej MON: http://www.wp.mil.pl/start.php?page= 1010503000, dostęp 2004.01.05.

Północ–Wschód (WKPW). Swoją działalność rozpoczął on 18 września 1999 roku, a pełną gotowość osiągnął jesienią 2000 roku Miejscem stacjonowania dowództwa jest Szczecin.

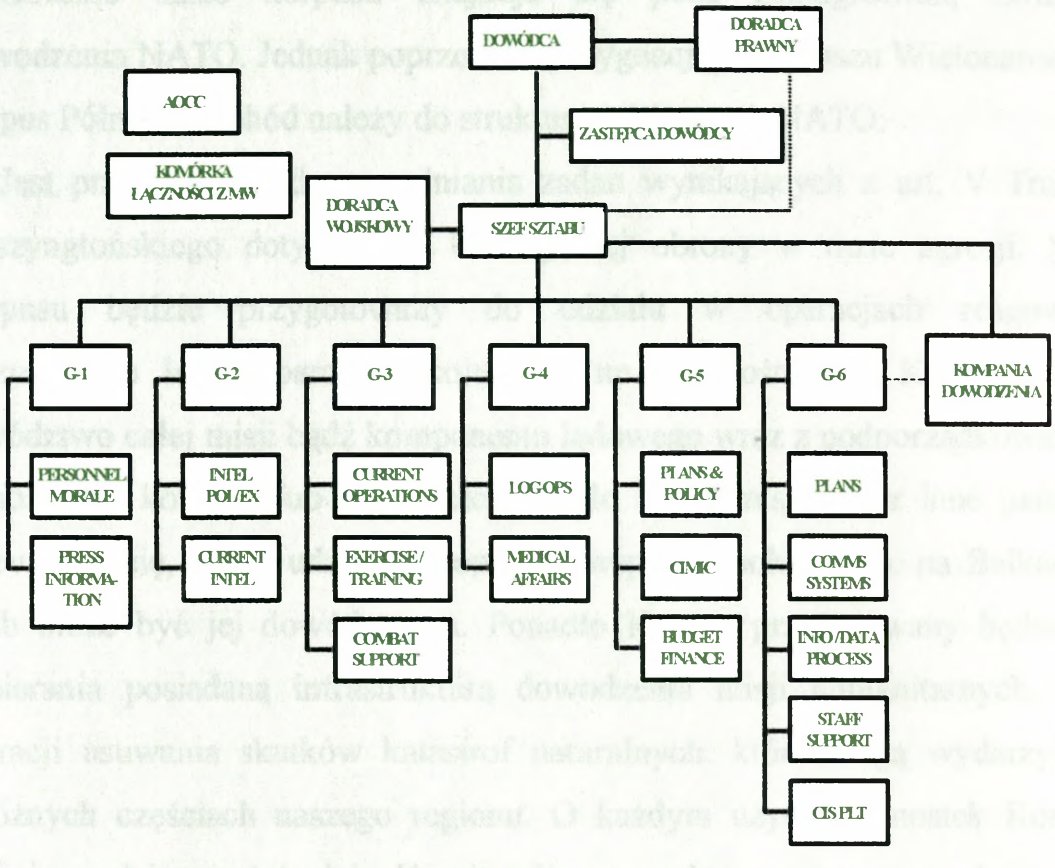
Rozważając funkcjonowanie formacji wielonarodowych należy mieć na uwadze to, że Korpus jest unikalną formacją wojskową na skalę europejską. Specyfika polega na tym, że we wszystkich wydziałach sztabu pracują zespoły polsko–niemiecko–duńskie. Tymczasem w innych podobnych formacjach funkcjonujących na kontynencie europejskim całe komórki sztabowe – zarówno logistyczne, jak i pionu operacyjnego – mają wyłącznie charakter narodowy. Sztab korpusu utworzony jest według standardów natowskich; podzielono go na tzw. piony funkcyjne od G–1 do G–6. Za pracę sztabu odpowiada jego szef. Szefowie poszczególnych komórek działają bez ingerencji z zewnątrz.

Korpusowi nie podlegają żadne jednostki, natomiast w dowództwie służy w czasie ogółem: 156 oficerów, chorążych i podoficerów (w tym 3 generałów oraz 6 pułkowników) oraz 20 cywilnych pracowników wojska. Wchodzące w skład korpusu dywizje pozostają w dotychczasowych miejscach stacjonowania i podlegają narodowym dowództwom. Przechodzą pod komendę dowództwa korpusu dopiero na wypadek wojny[78].

Struktura organizacyjna dowództwa korpusu została przedstawiona na **rysunku 2.8.**

---

[78] W skład Korpusu wchodzą trzy dywizje: duńska Jutlandzka Dywizja Zmechanizowana z Fredericji (18 tys. żołnierzy), niemiecka 14 Dywizja Grenadierów Pancernych z Neubrandenburga (19 tys. żołnierzy) i polska 12 Szczecińska Dywizja Zmechanizowana im. Księcia Bolesława Krzywoustego ze Szczecina (12 tys. żołnierzy).W przyszłości w wejdą też jednostki wsparcia i logistyczne z tych trzech państw, w tym Brygada Wsparcia Dowodzenia, do której każde z państw wydzieli po jednym batalionie łączności. Na podstawie strony internetowej Ministerstwa Obrony Narodowej RP: *http://www.wp.mil.pl/start.php ?page= 1010503000*, dostęp 2004–01–05.



Rys. 2.8. *Struktura organizacyjna dowództwa korpusu dla czasu „P"*

Źródło: materiał G3 DWLąd

Stanowiska dowódcy Korpusu, jego zastępcy i szefa sztabu są obsadzane przez poszczególne państwa na zasadzie rotacji. Kadencja na danym stanowisku trwa trzy lata. Co trzy lata dochodzi do rotacji na stanowiskach dowódczych. Ostatnia rotacja nastąpiła w 2004 roku. 18 lutego dowództwo objął niemiecki generał E. Ramms.[79] Od końca stycznia 2004 roku szefem sztabu WKPW jest gen. bryg. H. Skarżyski, który zastąpił Duńczyka, gen. bryg. K.E. Nielsena[80].

---

[79] Na podstawie strony internetowej Deutschewelle: http://www.dwelle.de/polish/politik /1.60251.1.html, dostęp 2004–03–07.

[80] *Korpus pod nowym dowództwem*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9, s. 7.

Obecnie sztab korpusu znajduje się poza Zintegrowaną Strukturą Dowodzenia NATO. Jednak poprzez tzw. asygnację do Sojuszu Wielonarodowy Korpus Północ–Wschód należy do struktur wojskowych NATO.

Jest przeznaczony do wypełniania zadań wynikających z art. V Traktatu Waszyngtońskiego dotyczącego kolektywnej obrony w razie agresji. Sztab Korpusu będzie przygotowany do udziału w operacjach reagowania kryzysowego lub wsparcia pokoju (jak np. w Bośni czy Kosowie) jako dowództwo całej misji bądź komponentu lądowego wraz z podporządkowanymi jednostkami korpusu lub wyznaczonymi do danej misji przez inne państwa. Przewiduje się, że do udziału w operacji wsparcia pokoju, np. na Bałkanach, sztab może być jej dowództwem. Ponadto Korpus przygotowany będzie do wspierania posiadaną infrastrukturą dowodzenia misji humanitarnych, bądź operacji usuwania skutków katastrof naturalnych, które mogą wydarzyć się w różnych częściach naszego regionu. O każdym użyciu jednostek Korpusu decyzję podejmować będzie Komitet Korpusu, który tworzą przedstawiciele ministerstw obrony oraz dowództw wojsk lądowych z Polski, Danii i Niemiec.

Autor jest przekonany, że współpraca w ramach Korpusu ma ogromne znaczenie dla Wojska Polskiego – daleko wykraczające poza sprawy związane ze szkoleniem wojsk czy logistyką. Najważniejsze jest to, że ma ona charakter stały i odbywa się na szeroka skalę. Dotychczas inne z form współpracy (kursy, ćwiczenia) z naszymi sojusznikami byty ograniczone czasowo i ilościowo – udział brały mniejsze jednostki lub tylko grupy żołnierzy. W przypadku Szczecina jest szansa szkolenia związków taktycznych, organicznie integrując je z siłami NATO.

Następujące słowa płk J. Rusińskiego, oficera dowództwa nieistniejącego już 1. KZ, wypowiedziane na temat służby w Międzynarodowym Korpusie Północ–Wschód, uzupełniają myśl autora: „*...korpusów szczecińskiego i bydgoskiego nie dało się ze sobą porównać. One mają zupełnie różny charakter. W pierwszym nie było jednostek podporządkowanych bezpośrednio*

dowództwu. Poza tym zdecydowaną większość czasu zajmuje tam planowanie, podczas gdy w l. KZ stanowiło ono zaledwie jedną trzecią roboty. Resztę wypełniały reakcje na to, co przynosi powszedni dzień podległych jednostek"[81]. Płk Jarosław Rusiński ocenia, że *„...zdarza się, że koledzy z NATO niektórych z naszych rozwiązań nie potrafią zrozumieć. Na przykład przy planowaniu szkolenia ich stronę reprezentowali podpułkownicy i pułkownicy, a nas najczęściej... kapitanowie, nie mający doświadczenia nawet w dowodzeniu batalionem"*[82].

Z kolei perspektywicznym celem szczecińskiego korpusu jest dla generała E. Rammsa Korpus Bałtycki, integrujący siły zbrojne wszystkich krajów basenu Morza Bałtyckiego. I cel ten postrzega on przede wszystkim w perspektywie „Wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa" Unii Europejskiej oraz jako polityki komplementarnej do Stanów Zjednoczonych. Gen. E. Ramms uważa, że *„...dziś kraje europejskie stanowią ważny filar NATO, a w pewnym sensie także przeciwwagę do Stanów Zjednoczonych i Kanady. Nowe kraje NATO wzmocnią ten filar, chociaż nie od początku, ze względu na różne metody, procedury i wyposażenie armii. Unia Europejska nie posiada jednak własnych struktur wojskowych, tylko korzysta ze struktur NATO. Akcja "Artemis" np. została zrealizowana głównie siłami francuskimi, a akcją "Concordia" w Macedonii kierował zastępca NATO w Europie. Możemy więc i powinniśmy rozmawiać z Finami i Szwedami na temat ich integracji z naszym korpusem. Wówczas byłby on tym, co nosi w przyszłej w nazwie, mianowicie Korpusem Bałtyckim. Jednoczyłby on wszystkie kraje basenu Morza Bałtyckiego i byłby tym samym jednostką centralną wojsk północnego skrzydła NATO"*[83]. Cele gen. E. Rammsa sięgają nawet poza dalszą konsolidację niemiecko–polsko–duńskiego korpusu.

---

[81] R. Przeciszewski, *Najmłodszy korpus NATO*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 3, s. 24.
[82] Tamże.
[83] Na podstawie strony internetowej Deutschewelle, dz. cyt.

W niedalekiej perspektywie widzi on także rozszerzenie go o nowych członków NATO, mianowicie kraje bałtyckie. *„Nie jest to na razie oficjalne zadanie, lecz temat ten był już omawiany przez ministrów obrony Niemiec, Polski, Danii i Krajów Bałtyckich. Kolejne spotkanie na ten temat odbędzie się w bieżącym półroczu. Taki proces integracyjny mógłby rozpocząć się jeszcze w tym roku. Do momentu przyjęcia oficerów i żołnierzy tych krajów do korpusu potrzeba około jednego do dwóch lat, bowiem w tej chwili żołnierze ci wykonują inne zadania. Już dziś nasi doradcy wojskowi pracują w Krajach Bałtyckich, przygotowując grunt do tego. Stąd sądzę, że taki horyzont czasowy jest realny"*[84]

Brygada Polsko–Czesko–Słowacka

Idea utworzenia brygady zaproponowana została przez stronę polską podczas spotkania ministrów obrony Republiki Czeskiej, Rzeczypospolitej Polskiej i Republiki Słowackiej 31 maja 2001 roku w Bratysławie. Motywem przewodnim było m.in. promowanie Słowacji w jej aspiracjach do członkostwa w NATO[85].

Koncepcję doprecyzowała wspólna grupa koordynacyjna, wzorująca się na procedurach zastosowanych przy tworzeniu Wielonarodowego Korpusu Północ–Wschód. 20 września 2001 roku w Orawskim Hradzie podpisana została umowa międzyrządowa w sprawie tworzenia jednostki. Kolejnym dokumentem jest umowa techniczna, która ustala zasady funkcjonowania brygady.

Dokument precyzuje m.in. system dowodzenia i finansowania, zasady szkolenia i zabezpieczenia logistycznego[86]. Jak interesująco stwierdził S. Dąbrowa: *„Omawiana umowa ma stanowić wyraz woli trzech państw,*

---

[84] Na podstawie strony internetowej MON: http://www.wp.mil.pl/start.php?page =1010503040, dostęp 2004–03–07.

[85] Na podstawie strony internetowej MON: http://www.wp.mil.pl/start.php?page =1010503050, dostęp 2004–03–07.

[86] A. Goławski, *Trójbrygada*, „Polska Zbrojna" 2002, wydanie internetowe: http://www. polska–zbrojna.pl/artykuł.html?id_artykul=592, dostęp 2004–01–22.

z których dwa są członkami NATO, wspólnego uczestnictwa w międzynarodowych operacjach pokojowych. Zadaniem brygady będzie realizacja przedsięwzięć obronnych i udział w operacjach pokojowych, prowadzonych przez NATO lub Unię Europejską, wspieranie i zabezpieczenie operacji pokojowych realizowanych pod egidą ONZ, uczestniczenie w zwalczaniu i likwidacji skutków klęsk żywiołowych i wspieranie operacji humanitarnych. Zadania brygady będą realizowane zgodnie z postanowieniami Karty Narodów Zjednoczonych i uregulowaniami krajowymi państw uczestniczących"[87].

Umowa ma charakter otwarty i istnieje możliwość, zgodnie z art. 22, przystąpienia do niej innych państw, jeżeli obecni członkowie brygady wyrażą na to zgodę.

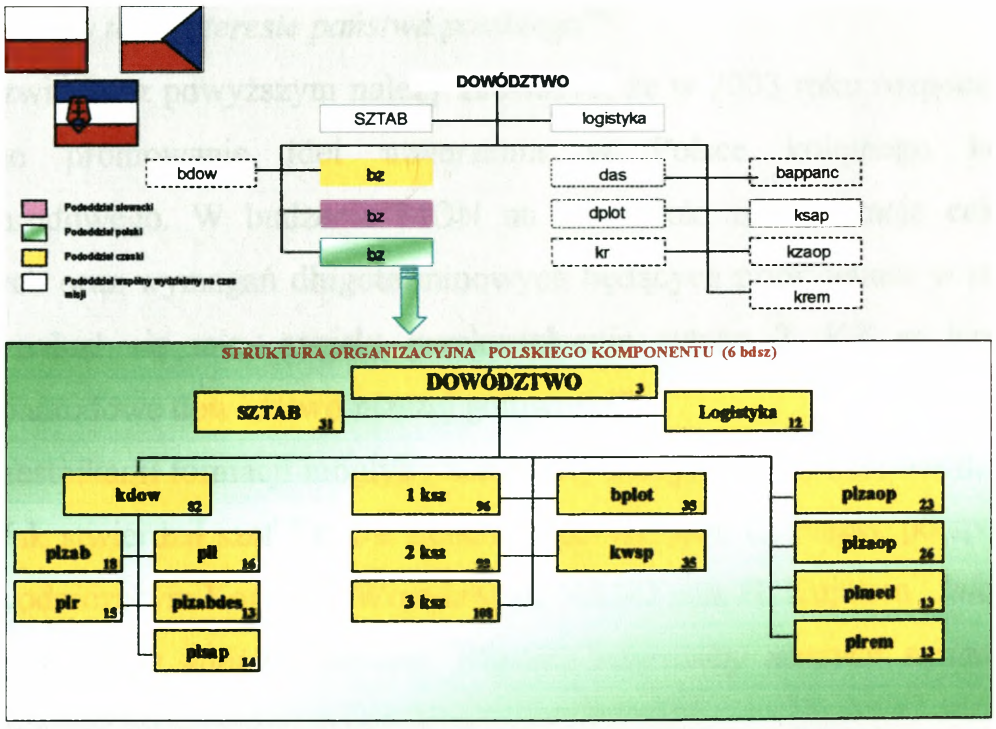
W czasie pokoju dowództwo brygady jest zlokalizowana w Topolczanach na Słowacji. Sztab w Topolczanach pracuje według standardów NATO. Rozpoczął formalne funkcjonowanie w dniu 1 stycznia 2003 roku, natomiast jednostki wojskowe tworzące brygadę stacjonują na terytorium swych państw. Jednostka składa się z trzech batalionów, w tym 6 Batalionu Desantowo–Szturmowego skierowanego z Gliwic. Stanowiska w dowództwie i sztabie brygady są kadencyjne, zmiany następować mają co dwa lata[88]. Obecnie sztab tworzy 14 oficerów czeskich, 6 polskich i 10 słowackich. W przyszłości ma dojść kolejnych 14 oficerów czeskich, 15 polskich oraz 11 słowackich. Struktura organizacyjna brygady została przedstawiona na **rysunku 2.9.**

---

[87] S. Dąbrowa – podsekretarz stanu w MSZ w trakcie 20. posiedzenia Komisji Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Publicznego w dniu 13 marca 2002 roku w sprawie rozpatrzenia ustawy o ratyfikacji Umowy między Rządem RP, Rządem Republiki Czeskiej i Rządem Republiki Słowackiej w sprawie utworzenia Brygady Wielonarodowej, podpisanej w Orawskim Hradzie dnia 20 września 2001 roku. Strona internetowa Senatu: http://www.senat.gov.pl/k5/kom/kon/2002/020onbp.htm, dostęp 2004–01–22.

[88] Opracowano na podstawie stron internetowych MON Republiki Czeskiej (http://www.army.cz/scripts/ detail.php?id=1258) oraz Słowacji (http://www.mod.gov.sk/e–ziny/sar/2001_autumn/05.html), dostęp 2004–01–22.

Pełna gotowość Brygady do udziału w misjach pokojowych NATO oraz Unii Europejskiej ma zostać osiągnięta na koniec 2005 roku[89]. Zasadniczymi przedsięwzięciami, które ma realizować Brygada to operacje zgodnie z rozdziałem VI Karty NZ, w tym: dozorowanie linii przerwania ognia, nadzór strefy rozdzielenia wojsk, konfiskata broni, eskortowanie – monitorowanie, patrolowanie i obserwacja, zapobieganie sytuacjom kryzysowym, zapewnienie swobodnego przemieszczania, udział w akcjach humanitarnych – ochrona środowiska. W kontekście możliwych zadań stojących przed brygadą, generał C. Piątas ocenił, że *„Trudno jest przewidzieć, do jakich zadań zespół ten może być skierowany. Na przykład siły pokojowe w Kosowie ulegają obecnie przebudowie, staja się bardziej manewrowe, mniej statyczne. Kto zaś wie, jakie inne potrzeby narzuci najbliższy czas?"*[90].



Rys. 2.9. *Struktura organizacyjna Brygady Polsko–Czesko–Słowackiej*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

[89] R. Przeciszewski, *Brygada w budowie*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 41, s. 15.
[90] Tamże, s. 16.

Z kolei jak interesująco stwierdził B. Komorowski, „*Obecnie widać wyraźnie, że w Sojuszu Północnoatlantyckim istotna rolę w strukturach dowódczych będą odgrywały te państwa, które zdołają wykazać zdolność do daleko idącej kooperacji międzynarodowej i budować struktury dowódcze nie tylko w oparciu o własne siły zbrojne, ale również krajów sąsiednich. W przyszłości będzie tak, że będą istniały, głównie w Europie, korpusy międzynarodowe, a więc zawarcie umowy ze Słowakami i Czechami otwiera drogę do uzyskania przez Polskę także istotnej pozycji w strukturach militarnych Sojuszu, w strukturach dowódczych w tym rejonie. Innymi słowy, to jest szansa na to, aby w tym rejonie funkcjonowało w przyszłości dowództwo korpusu. Istotną rolę, przede wszystkim ze względu na posiadane siły i środki, będzie odgrywała Polska, a siły słowackie i czeskie będą to w jakiejś mierze wspierały. Tak więc leży to w interesie państwa polskiego*”[91].

W związku z powyższym należy zauważyć, że w 2003 roku rozpoczęło się oficjalne promowanie idei utworzenia w Polsce kolejnego korpusu wielonarodowego. W budżecie MON na 2004 rok, na realizację celów sił zbrojnych oraz wymagań długoterminowych będących priorytetami w rozwoju armii znalazł się min. projekt przekształcenia sztabu 2. KZ w Krakowie w wielonarodowe dowództwo niższej gotowości[92].

Uczestnikami formacji mogłyby zostać siły zbrojne Czech i Słowacji, ale nie tylko. Jak stwierdził szef Sztabu Generalnego WP gen. C. Piątas, po spotkaniu z przewodniczącym Komitetu Wojskowego NATO gen. H. Kujatem „*Inicjatywa zyskała aprobatę ministra obrony. Wkrótce zaprosimy naszych sąsiadów do*

---

[91] B. Komorowski, poseł–sprawozdawca ustawy w Sejmie, w trakcie 20. posiedzenia Komisji Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Publicznego w dniu 13 marca 2002 roku w sprawie rozpatrzenia ustawy o ratyfikacji Umowy między Rządem RP, Rządem Republiki Czeskiej i Rządem Republiki Słowackiej w sprawie utworzenia Brygady Wielonarodowej, podpisanej w Orawskim Hradzie dnia 20 września 2001 roku. Strona internetowa Senatu: http://www.senat.gov.pl/k5/kom/kon/2002/020onbp.htm, dostęp 2004–01–22.

[92] *Kosztowne cele*, „Polska Zbrojna” 2004, nr 9, s. 6.

przyłączenia się do niej"[93]. Pytany czy w formacji znajdzie się miejsce dla Ukrainy, gen. C. Piątas potwierdził, że państwu temu – ze względu na strategiczne stosunki z NATO i Polską – powinno umożliwić się przyłączenie do korpusu. W kwaterze w Krakowie mają podjąć służbę także przedstawiciele innych nacji, gdyż oficerowie Polscy zdobywają potrzebne doświadczenia w dowództwach i sztabach wielonarodowych korpusów: 3 Korpusu w Turcji oraz w dowództwach korpusów: włoskiego i greckiego[94].

Polsko–Litewsko Batalion Sił Pokojowych

Podstawą współpracy wojskowej pomiędzy Litwą i Polską było zawarte 15 czerwca 1993 roku w Wilnie porozumienie między Ministerstwem Obrony Narodowej Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Ochrony Kraju Republiki Litewskiej w sprawie ustanowienia dwustronnej współpracy wojskowej. Od 1993 roku rozpoczął się okres wymiany doświadczeń szkoleniowych i wspólnych ćwiczeń obejmujących szczebel drużyny i plutonu[95]. Kontakty wojskowe pomiędzy Litwą i Polską znacznie ożywiły się z chwilą pojawienia się koncepcji utworzenia wspólnej jednostki wojskowej. Zamiar zrealizowano 25 czerwca 1997 roku w Trokach, gdzie została formalnie podpisana „Umowa między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej, a Rządem Republiki Litewskiej w sprawie utworzenia wspólnej jednostki wojskowej dla utrzymania i przywracania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa".

Umowę uzupełniły dwa kolejne dokumenty, regulujące funkcjonowanie LITPOLBAT od strony prawnej: Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 61/sztab z dnia 25 marca 1997 roku oraz Rozkaz Dowódcy Warszwskiego

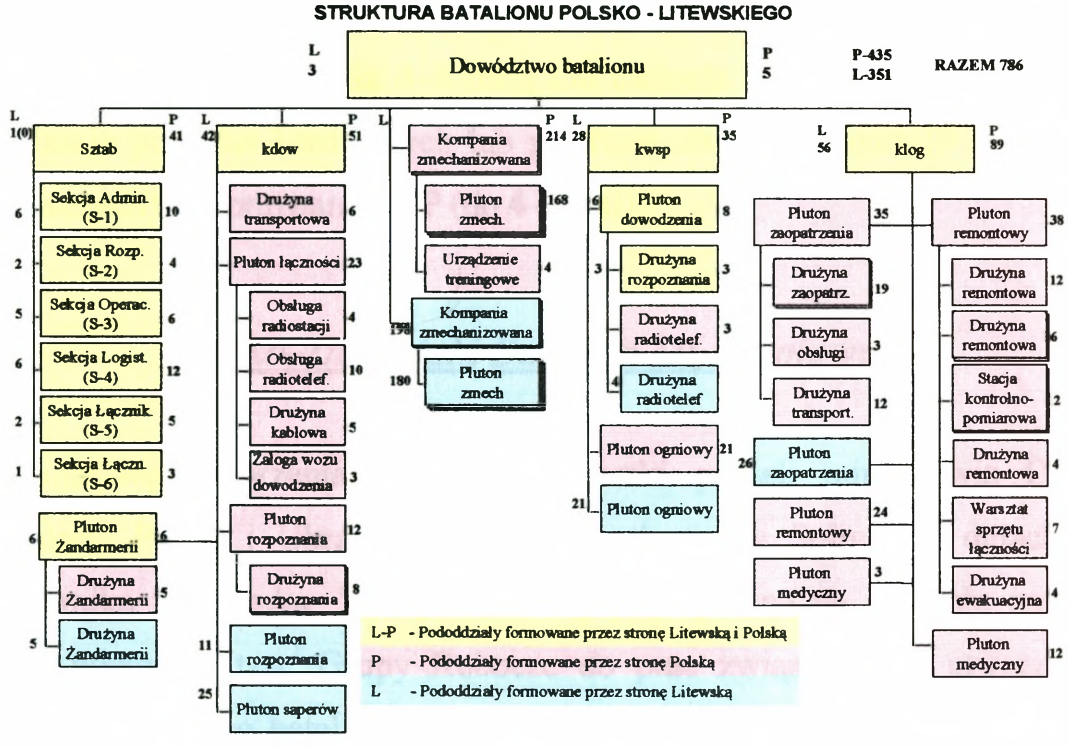
---

[93] *Korpus w Krakowie. Drugi wielonarodowy*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 3, s. 11.

[94] Tamże.

[95] Na podstawie strony internetowej MON: http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010503000, dostęp 2004–01–07.

Okręgu Wojskowego Nr 11/org. z dnia 13 czerwiec 1997 roku. Jeszcze w 1997 roku został powołany sztab batalionu. Przeprowadzono również ćwiczenia zgrywające – w Polsce w ramach ćwiczenia „Dzielny Orzeł", a na Litwie – „Amber Hope". Od 1 stycznia 1998 roku odbywało się szkolenie narodowych elementów składowych batalionu oraz ich zgrywanie. 31 grudnia 1998 roku batalion osiągnął gotowość do wykonywania zadań w ramach misji pokojowych, a 14 kwietnia 1999 roku otrzymał sztandar od prezydentów Litwy i Polski. Strukturę organizacyjną batalionu przedstawiono na **rysunku 2.10.**



Rys. 2.10. *Struktura organizacyjna LITPOLBAT*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Łącznie służy w nim blisko 800 żołnierzy. Część litewska liczy 351 żołnierzy, natomiast polska – 435 (w tym: oficerowie 52, chorążowie – 36,

podoficerowie zawodowi – 53, szeregowi – 294). Najważniejsze ze sztabowych stanowisk w batalionie są zmieniane rotacyjnie.[96]

LITPOLBAT przeznaczony jest do utrzymania i przywracania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz do udziału w misjach pokojowych w akcjach humanitarnych\ratowniczych, podejmowanych m.in. przez ONZ, OBWE, UZE lub NATO. Batalion utrzymuje 30–dniową gotowość do podjęcia działań. Zasadniczymi przedsięwzięciami, które może realizować w ramach wykonywania mandatu to prowadzenie przeszukiwania budynków, udział w akcjach humanitarnych, ochrona ważnych obiektów (do trzech), działania blokujące (blokada 4–6 dróg lub blokada terenu na odcinku 3 km), organizacja punktów kontrolnych lub punktów obserwacyjnych (9 stałych lub 18 doraźnych), eskortowanie VIP (do 4 eskort).

Polsko–Ukraiński Batalion Sił Pokojowych

Inicjatywę utworzenia wspólnej jednostki podjęli ministrowie Obrony Narodowej Polski i Ukrainy w czasie spotkania w Solinie w dniach 4–5 października 1995 roku. W wyniku kolejnych spotkań na szczeblu resortów obrony powołano tzw. Grupy Robocze do prac związanych z utworzeniem polsko–ukraińskiego batalionu (Decyzja Nr 119/MON z 23 lipca 1996 roku). Podstawy utworzenia i funkcjonowania batalionu stanowią: Umowa pomiędzy MON Rzeczpospolitej Polskiej a MON Narodowej Republiki Ukrainy z dnia 5 października 1995 roku o powołaniu Polsko–Ukraińskiego Batalionu Sił

---

[96] Polskie elementy wchodzące w skład Litewsko–Polskiego Batalionu Sił Pokojowych LITPOLBAT wydzielone zostały z 4 Suwalskiej Brygady Kawalerii Pancernej im. gen. bryg. Zygmunta Podhorskiego w Orzyszu będącej w strukturze 15 Warmińsko–Mazurskiej Dywizji Zmechanizowanej im. króla Władysława Jagiełły. Litewskie elementy wchodzące w skład LITPOLBATU wydzielone zostały z Batalionu Piechoty Zmotoryzowanej im. Wielkiej Księżnej Litewskie Biiute w Ałytus, będącego w strukturze Brygady Piechoty Zmotoryzowanej „Żelazny Wilk". Na podstawie strony internetowej MON: *http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010503000*, dostęp 2004–01–07.

Pokojowych ONZ, decyzja MON RP Nr 119/MON z dnia 23 lipca 1996 roku oraz rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 289/Sztab. Gen. WP z dnia 9 grudnia 1996 roku w sprawie przygotowania warunków do sformowania polsko–ukraińskiego batalionu.

Proces tworzenia batalionu od samego początku połączony był z intensywnym szkoleniem indywidualnym oraz szkoleniem zgrywającym pododdziały, sztab i cały batalion. Pierwsze wspólne ćwiczenia żołnierzy polskich i ukraińskich odbyły się w dniach 1–10.06.96 na Ukrainie i 30.09–07.10.96 w Polsce[97]. Gotowość operacyjną jako całość jednostka osiągnęła na początku roku 1999, przy czym możliwości operacyjne POLUKRBAT to: przeszukiwania budynków, udział w akcjach humanitarnych – do plutonu, ochrona ważnych obiektów (do trzech), działania blokujące (4–6 blokad dróg lub blokada terenu na odcinku 3 km), wysłanie jednej bojowej grupy szybkiego reagowania (do 20 ludzi) na samochodach na odległość do 20 km, organizowanie punktów kontrolnych (obserwacyjnych, patroli) do 9 stałych (18 doraźnych) oraz eskortowanie VIP – do 4 eskort.

Zgodnie z art. 2, paragraf 1 ww. umowy, batalion może być wykorzystywany w międzynarodowych misjach o mandacie zaakceptowanym przez Radę Bezpieczeństwa ONZ lub organizowanych z ramienia innej organizacji odpowiedzialnej za utrzymanie pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego, zgodnie z zapisami Rozdziału VIII Karty Narodów Zjednoczonych (dotyczy regionalnych inicjatyw pokojowych), lub też w ramach sił międzynarodowych sformowanych przy konsensusie Rady Bezpieczeństwa Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Zgodnie z art. 1, paragraf 2 ww. umowy, zakres wykorzystywania może obejmować przeciwdziałanie międzynarodowym wewnętrznym konfliktom, rozwiązywanie lub tworzenie warunków do rozwiązania tych konfliktów przy

---

[97] Na podstawie strony internetowej MON: http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010503030, dostęp 2004–01–07.

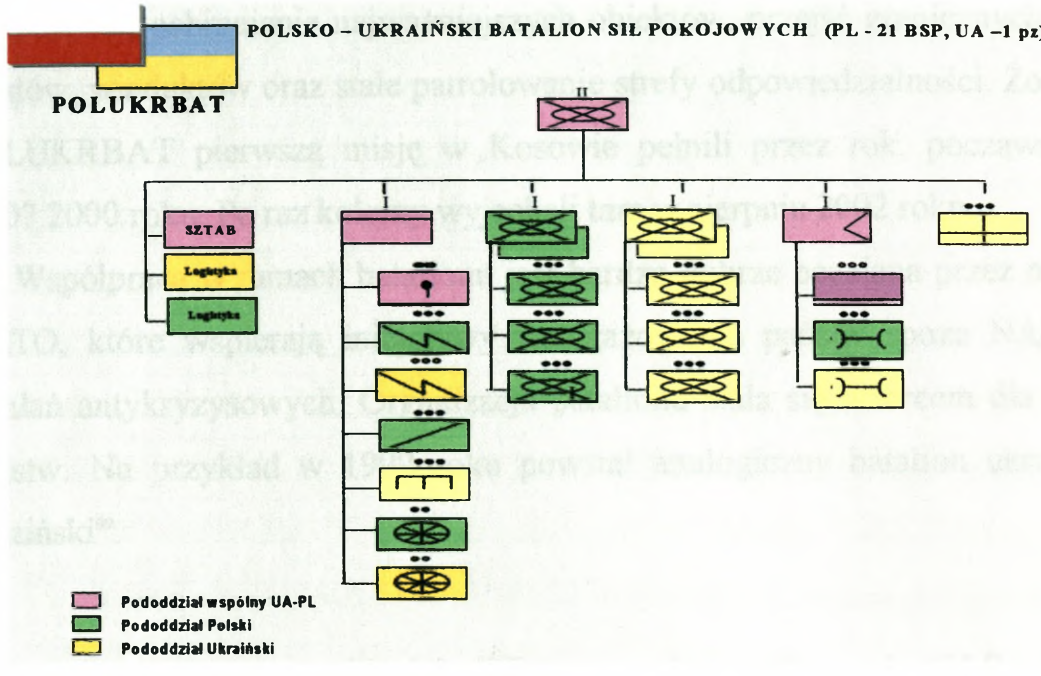
konsensusie stron konfliktu; udzielanie pomocy humanitarnej ludności, która ucierpiała w wyniku ww. konfliktów; udzielanie pomocy państwom, które ucierpiały w wyniku takich konfliktów, przeciwdziałanie zagrożeniom dla pokoju. Gotowość do działania batalion może osiągnąć w ciągu 30 dni od otrzymania prośby Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Najważniejsze ze sztabowych stanowisk w batalionie są zmieniane rotacyjnie. Na Polsko-Ukraiński Batalion Sił pokojowych ONZ składają się: część polska, wydzielona w czasie jego formowania z 14. Brygady Pancernej (od 1 lutego 2000 roku 14. BPanc została połączona z 21. Brygadą Strzelców Podhalańskich, pod wspólną „podhalańską" nazwą i numerem) oraz część ukraińska – z 310 Pułku Zmechanizowanego w Jaworowie (od 1998 roku funkcjonuje jako 208 Samodzielny Batalion Specjalny, podporządkowany bezpośrednio Dowództwu Zachodniego Obszaru Operacyjnego Ukrainy).

Etat Polsko–Ukraińskiego Batalionu Sił Pokojowych wynosi 754 żołnierzy, w tym 250 żołnierzy zawodowych i 504 żołnierzy służby zasadniczej. Strona polska posiada 391 żołnierzy (w tym: 40 oficerów, 28 chorążych, 54 podoficerów, 269 szeregowych).

POLUKRBAT tworzą następujące elementy: dowództwo (mieszane), sztab (mieszane sekcje: rozpoznawcza, operacyjna, logistyczna, łącznikowa, łączności oraz dwie kancelarie polska i litewska), kompanie zmechanizowane (2 polskie, 2 ukraińskie); kompania dowodzenia (mieszana), kompania logistyczna (mieszana). Językiem obowiązkowym w czasie wspólnych ćwiczeń jest angielski.

Struktura organizacyjna Polsko–Ukraińskiego Batalionu Sił Pokojowych ONZ została przedstawiona na **rysunku 2.11.**



Rys. 2.11. *Struktura organizacyjna POLUKRBAT*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Pierwszym zadaniem bojowym batalionu był wyjazd na misję do Kosowa[98]. Batalion wykonujący tam zadania, składał się z 545 polskich oraz 267 ukraińskich żołnierzy. Na czas misji do batalionu włączono pluton żołnierzy litewskich. Do zadań POLUKRBAT należało zapewnienie bezpieczeństwa ludności mieszkającej w strefie odpowiedzialności jednostki oraz członkom organizacji humanitarnych, współpraca z Wysokim Komisarzem do spraw

[98] Podstawą prawną użycia batalionu w Kosowie są: 1. Decyzja MON RP Nr 108/MON z dnia 20 czerwca 2000 roku, w sprawie użycia PKW w składzie Polsko–Ukraińskiego Batalionu Sił Międzynarodowych w Kosowie w byłej Federalnej republice Jugosławii zwanego dalej PKW KFOR; 2. Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 103/SG z dnia 25 maja 2000 roku, w sprawie przygotowania PKW do działania w składzie Polsko–Ukraińskiego Batalionu w Siłach Międzynarodowych w Kosowie; 3. Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 149/SG z dnia 27 czerwca 2000 roku w sprawie użycia PKW w składzie Polsko–Ukraińskiego Batalionu w Siłach Międzynarodowych w Kosowie w byłej Federalnej republice Jugosławii oraz wycofanie do kraju PJW w Siłach Międzynarodowych KFOR; 4. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 60 z dnia 30 czerwca 2000 roku, w sprawie użycia PKW w składzie Polsko–Ukraińskiego Batalionu W Siłach Międzynarodowych w Kosowie w byłej Federalnej republice Jugosławii oraz wycofanie do kraju PJW w Siłach Międzynarodowych KFOR.

Uchodźców, ochranianie najważniejszych obiektów, przejść granicznych, dróg, mostów, wiaduktów oraz stałe patrolowanie strefy odpowiedzialności. Żołnierze POLUKRBAT pierwszą misję w Kosowie pełnili przez rok, począwszy od 10.07.2000 roku. Po raz kolejny wyjechali tam w sierpniu 2002 roku.

Współpraca w ramach batalionu jest bardzo dobrze oceniana przez państwa NATO, które wspierają inicjatywy zaangażowania państw spoza NATO do działań antykryzysowych. Organizacja batalionu stała się wzorcem dla innych państw. Na przykład w 1999 roku powstał analogiczny batalion ukraińsko–gruziński[99].

Polski komponent w składzie Wielonarodowej Brygady Sił Szybkiego Rozwiniecia do Operacii ONZ

Inicjatywa utworzenia Systemu Szybkiego Rozwinięcia ONZ (*UN Stand–by Arrangements System* – UNSAS) pojawiła się na forum ONZ w 1991 r. System ten bazuje na zobowiązaniach członków ONZ do dostarczania w możliwie krótkim czasie określonych sił oraz środków dla celów operacji pokojowych ONZ[100]. Na bazie przedmiotowej inicjatywy, w grudniu 1994 roku, strona duńska przedstawiła zamiar utworzenia z pododdziałów zgłoszonych do wyżej wymienionego systemu tzw. Wielonarodowej Brygady Sił Szybkiego Rozwinięcia – (*Stand–by High Readiness Brigade* – SHIRBRIG), zobowiązując się równocześnie do koordynacji działań organizacyjno–przygotowawczych. Państwa, które zgłosiły akces do brygady, tworzą tzw. Komitet Kontaktowy przy ONZ, Komitet Kierujący (jest on organem wykonawczym SHIRBRIG

---

[99] A. Ciupiński (red.), K. Malak (red.), *Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe*, Warszawa 2004, s. 107–108.

[100] Na podstawie strony internetowej MON: *http://www.wp.mil.pl/start.php?page =1010604000,* dostęp: 2004–01–09.

sprawującym nadzór i wypracowującym politykę Brygady) oraz Grupę Planowania (w Danii), stanowiącą zalążek przyszłej struktury jej sztabu[101].

Polska zadeklarowała swój akces do systemu UNSAS w grudniu 1993 roku, wstępnie zgłaszając 16 batalion desantowo–szturmowy, batalion logistyczny, szpital kwatery głównej oraz 44 obserwatorów wojskowych. Z uwagi na ograniczenia finansowe w terminie późniejszym zaproponowano wydzielenie 30 obserwatorów i jednego batalionu zmechanizowanego z 12 Brygady Zmechanizowanej. W trakcie prac związanych z wydzieleniem jednostki Wojsk Lądowych do SHIRBRIG analizowana była w połowie 2000 roku koncepcja udziału w tych strukturach LITPOLBAT, jednakże ostatecznie zdecydowano, że do Wielonarodowej Brygady Szybkiego Rozwinięcia do Operacji ONZ wydzielony zostanie bz z 12 BZ. Zgodnie z deklaracją Ministra Obrony Narodowej z dnia 06.10.1999 roku bz z 12 BZ osiągnął gotowość do udziału w SHIRBRIG od 01.07.2000r. co jednocześnie oznacza udział tego batalionu w Systemie Szybkiego Rozmieszczenia ONZ (UNSAS). Koncepcja operacyjna polskiej jednostki wojskowej w składzie SHIRBRIG obejmuje 5 faz:

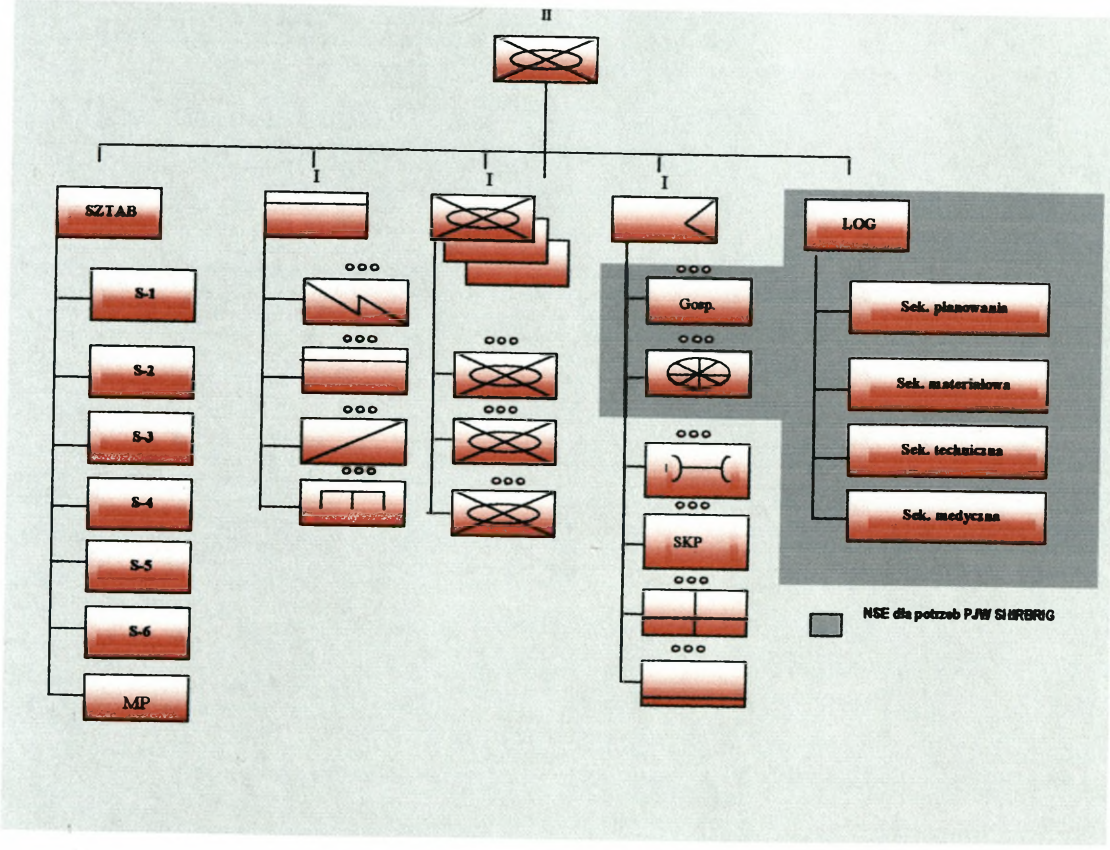
- Faza 1 – osiąganie zdolności operacyjnej (do 30 dni)
- Faza 2 – rozwinięcie (60 dniowa samowystarczalność)
- Faza 3 – realizacja zadań pokojowych zgodnie z rozdziałem VI (6 miesięcy, w tym: zapobieganie rozmieszczaniu sił, monitorowanie przerwania ognia, nadzorowanie rozdzielenia stron, wsparcie operacji humanitarnych).
- Faza 4 – wycofanie
- Faza 5 –odtworzenie gotowości bojowej

---

[101] Pełne członkostwo w SHIRBRIG posiada obecnie 10 państw, które podpisały komplet dokumentów dotyczących Brygady: Argentyna, Austria, Kanada, Dania, Holandia, Norwegia, Polska, Rumunia, Szwecja i Włochy. W grupie państw o statusie bliskim członkostwa jest także Finlandia i Hiszpania. Pozostałe państwa mają status obserwatorów, bowiem podpisały one jedynie część dokumentów SHIRBRIG lub planują ich podpisanie: Bułgaria, Republika Czech, Irlandia, Jordania, Portugalia, Węgry, Senegal, Słowacja i Słowenia. Na podstawie strony internetowej: *http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010604000*, dostęp 2004–03–07.

Batalion do składu SHIRBRIG składa się z 665 osób (w tym: oficerowie – 54, chorążowie – 41, podoficerowie zawodowi – 118, szeregowi – 442), natomiast strukturę organizacyjna przedstawia **rysunek 2.12.**

SHIRBRIG ma działać jako brygada wielonarodowa, z wielonarodowym sztabem oraz pododdziałami składającymi się z narodowego lub wielonarodowego personelu. Planowana struktura zakłada obecność międzynarodowego sztabu, międzynarodowej policji wojskowej, międzynarodowej logistyki oraz wydzielonych jednostek operacyjnych, z których zostanie sformowana brygada. Szkolenie narodowych wydzielonych kontyngentów pozostaje w zakresie odpowiedzialności każdego uczestniczącego kraju. W celu osiągnięcia pełnej kompatybilności wyszkolenia prowadzi się wielonarodowe ćwiczenia dowódczo–sztabowe, konferencje dowódców i ćwiczenia z wykorzystaniem komputerów.



Rys. 2.12. Struktura organizacyjna batalionu do składu SHIRBRIG

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Potencjalne zadania brygady obejmują: rozmieszczenie prewencyjne, wprowadzenie i nadzorowanie przerwania ognia lub innych porozumień, rozdzielenie wojsk poprzez wprowadzenie sił pomiędzy walczące strony, pomoc humanitarną oraz inne rodzaje działań typowych dla operacji pokojowych zgodnie z rozdziałem VI Karty Narodów Zjednoczonych. Brygada jako integralna jednostka ma zaistnieć dopiero w rejonie mandatowym. Czas działania w rejonie misji nie może przekroczyć 6 miesięcy. Potem ma być ona zastąpiona przez kolejne siły pokojowe.

Założonym celem tworzenia omawianego typu jednostek jest maksymalne skrócenie czasu przygotowania wyspecjalizowanych jednostek zdolnych w określonym czasie osiągnąć odpowiedni stopień gotowości bojowej umożliwiający szybkie użycie w sytuacjach konfliktowych. Wymogi postawione przed tymi jednostkami (dotyczy wszystkich jednostek zgłoszonych do Systemu Szybkiego Rozwinięcia) w zakresie rozwinięcia i działania w rejonie mandatowym narzucają spełnienie kryteriów:

1. Utrzymywania jednostek w wysokiej kategorii gotowości bojowej na poziomie kategorii sił współdziałających w ramach operacji pokojowych;
2. Standaryzacji procedur dowodzenia;
3. Wszechstronności szkolenia co najmniej szczebla batalionu;
4. Posiadania środków walki oraz sprzętu kompatybilnego z siłami pokojowymi;
5. Samowystarczalności logistycznej.

Należy odnotować, że wykorzystanie SHIRBRIG w pierwszej fazie rozwinięcia operacji pokojowej w Etopii i Erytrei udowodniło, że formowanie jednostek szybkiego rozwinięcia ma sens i jest konieczne. Funkcjonowanie takiej formy oparte o jednolite standardy, poprzez wniesienie doświadczeń

państw uczestniczących, służy także doskonaleniu procesu szkolenia kolejnych kandydatów do operacji pokojowych[102].

2.3. Polskie kontyngenty wojskowe (PKW)

Trzeci obszar rozważań autora o strukturach wielonarodowych, właściwych dla służby oficerów Wojska Polskiego, dotyczy polskich kontyngentów wojskowych. Są one zaangażowane do udziału w szeroko pojętych operacjach pokojowych. U ich podstaw prawnych znajdują się międzynarodowe akty prawne o zasięgu globalnym i regionalnym dotyczące bezpieczeństwa zbiorowego: VI i VII rozdział Karty Narodów Zjednoczonych, rezolucje Rady Bezpieczeństwa, Traktat Waszyngtoński oraz międzynarodowe akty prawne dotyczące szczegółowych rozwiązań zaistniałej sytuacji konfliktowej: dwu i wielostronne porozumienia w sprawie uregulowania konfliktu (np. Porozumienie z Dayton, Porozumienie Grupy G–8). Ponadto udział PKW w operacjach pokojowych regulują akty prawa wewnętrznego, dotyczące przygotowania i kierowania kontyngentami wojskowymi wydzielonymi z Sił Zbrojnych RP do operacji poza granicami kraju: ustawa o zasadach użycia lub pobytu SZ RP poza granicami państwa, ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, noty z Porozumienia Stron (*Memorandum of Understanding* – MOU), postanowienie Prezydenta RP, rozporządzenie Rady Ministrów oraz zarządzenia Ministra Obrony Narodowej.

Jak słusznie zauważa C. Dęga: *„Istnieje mnogość dowodów potwierdzających, że na przestrzeni dziesiątków lat udział Polaków w misjach pokojowych wpływa bardzo pozytywnie na ich przygotowanie do nowych wyzwań militarno – politycznych i coraz ściślejszą współpracę z siłami sojuszników.*

---

[102] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" 2003, nr 3, s. 135.

Międzynarodowe reguły gry wydobywają oficerów z zamkniętego kręgu narodowego zaścianka"[103].

W literaturze przedmiotu można spotkać różne definicje terminu *„operacja pokojowa"*. Określenie to jest często stosowane zamiennie z terminem *„misja"*. Na przykład F. Gągor i K. Paszkowski definiują operacje pokojowe jako *„Działania z ograniczonym użyciem sił zbrojnych, podejmowane przez społeczność międzynarodową w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu"*[104].

Z kolei G. Evans określa je jako *„...zewnętrzny, bezstronny mechanizm, który proponuje się stronom konfliktu, by zachęcić je do zawarcia zawieszenia broni"*[105].

Dla potrzeb dysertacji autor przyjmuje definicje W.E. Glimana oraz D.E. Herolda, stanowiącą, że operacje pokojowe to: *„...zapobieganie, ograniczanie, łagodzenie i zakończenie działań między państwami lub wewnątrz państw, za pośrednictwem interwencji trzeciej strony, zorganizowanej i kierowanej przez organizację międzynarodową, przy użyciu personelu wojskowego, policyjnego i cywilnego do przywrócenia i utrzymania pokoju"*[106].

Mapkę z lokalizacją polskich kontynentów wojskowych, według stanu na dzień 31 marca 2004 roku przedstawia **rysunek 2.13.**

---

[103] C. Dęga, *Oficerowie...*, dz. cyt., s. 124.

[104] F. Gągor, K. Paszkowski, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Warszawa 1998, s. 53.

[105] G. Evans, *Współpraca dla pokoju. Agenda globalna na lata dziewięćdziesiąte i następne*, Warszawa 1994, s. 121.

[106] Gliman W.E., Herold D.E., *Peacekeeping Challenges to Euro–Atlantic Security*, NDC Rome 1994, s. 21.

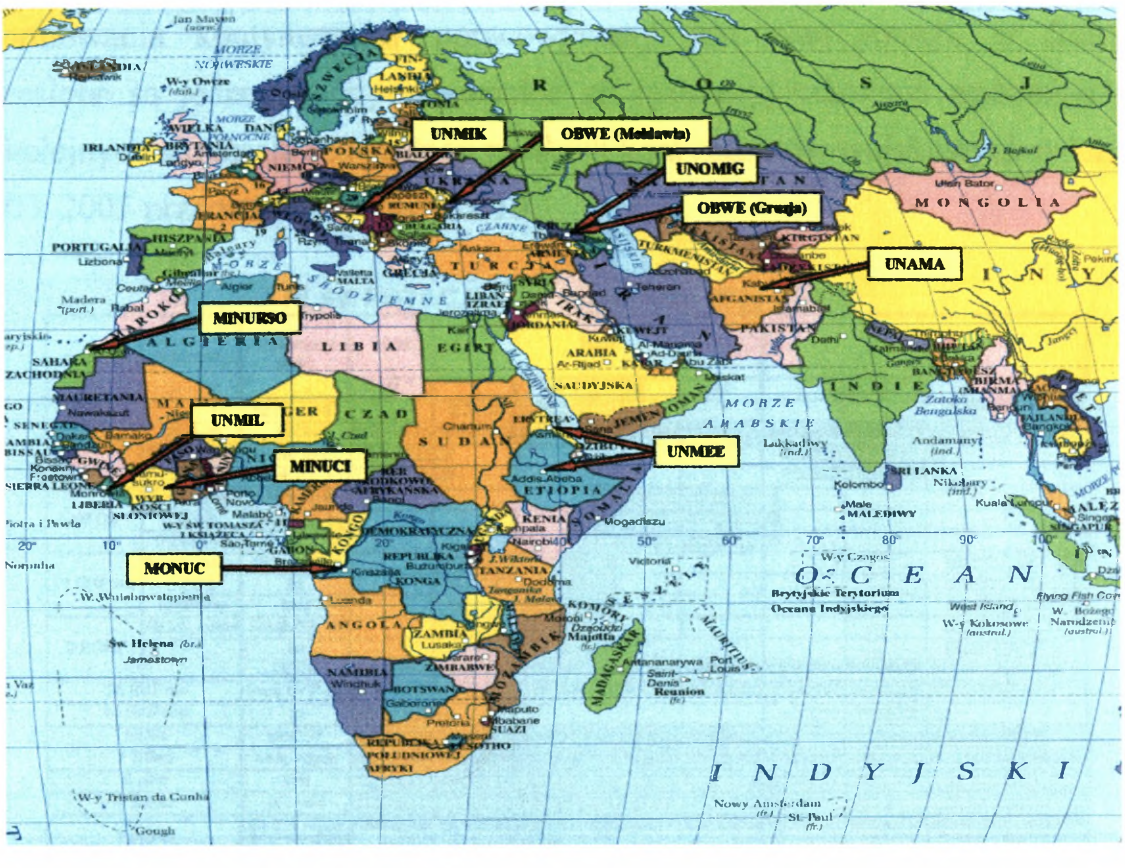


Rys. 2.13. Lokalizacja polskich kontyngentów wojskowych

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Według stanu na dzień 31 marca 2004 roku oficerowie WP uczestniczą w sześciu operacjach poza granicami kraju w strukturach kontyngentów wojskowych: w Kosowie (PKW KFOR), Bośni i Hercegowinie (PKW SFOR), Iraku (PKW Irak), Afganistanie (PKW Afganistan), Syrii (PKW UNIFIL) oraz Libanie (PKW UNDOF).

Oprócz kontyngentów wojskowych, poza granicami kraju pełnią służbę obserwatorzy, zarówno pod auspicjami ONZ, jak OBWE, w tym: OBWE Mołdawia – 1, OBWE Gruzja – 2, UNAMA Afganistan – 1, UNMIL Liberia – 2, UNMIK Kosowo – 1, MINURSO Sahara Zachodnia – 1, UNOMIG Gruzja – 5, UNMEE Etiopia i Erytrea – 6, MONUC Kongo – 3 oraz MINUCI Wybrzeże Kości Słoniowej – 1. Ich rozmieszczenie przedstawiono na **rysunku 2.14.**



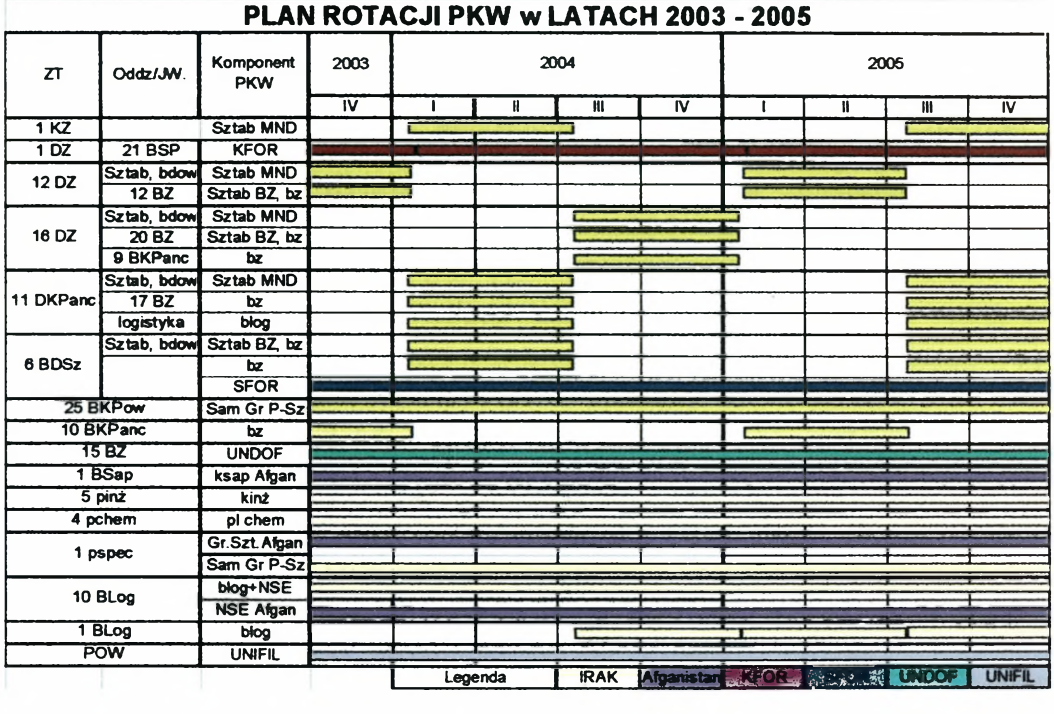
Rys. 2.14. *Rozmieszczenie obserwatorów wojskowych*

Źródło: strona internetowa Stowarzyszenia Kombatantów Misji Pokojowych ONZ: http://skmponz.w.interia.pl/, dostęp 2004–03–08.

Z reguły do działań w kontyngentach kierowane są w miarę możliwości zwarte pododdziały, co ułatwia procesy przygotowań a jednocześnie podnosi poziom wyszkolenia i dowodzenia w jednostkach. Tylko do PKW UNIFIL, ze względu na różnorodność specjalności wojskowych występujących w kontyngencie, niespójnych ze strukturami jednostek wojskowych, kontyngent formowany jest na bazie całych Sił Zbrojnych RP. Wszystkie przedsięwzięcia organizacyjne i szkoleniowe realizują Wojska Lądowe.

Najważniejszym pod względem militarnym i jednocześnie największym liczebnie jest kontyngent „iracki", wymagający podejmowania różnorodnych

decyzji i działań organizacyjnych. W celu sprawnego przygotowywania i formowania kontyngentów opracowywany jest plan rotacji, w którym określone są jednostki odpowiedzialne za realizację szkolenia pododdziałów w kolejnych okresach. Plan rotacji polskich kontyngentów wojskowych w latach 2003–2005 przedstawia **rysunek 2.15.**



Rys. 2.15. *Plan rotacji PKW na lata 2003–2005*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Jak wynika z rysunku, część jednostek wydziela i szkoli pododdziały cyklicznie do każdej zmiany (21 BSP – KFOR, 6 BDSz – SFOR, 15 BZ – UNDOF, 4 pchem, 1 pspec, 5 pinż, 25 BKPow – Irak) pozostałe zgodnie z możliwościami – tylko do konkretnej zmiany.

Kontyngenty w ramach NATO

W końcu lat osiemdziesiątych NATO musiało znaleźć rozwiązania będące odpowiedzią na zmiany zachodzące w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego. Na spotkaniu ministrów obrony w Oslo 4 czerwca 1992 roku oraz podczas posiedzenia Rady Północnoatlantyckiej 17 grudnia 1992 roku Rada wyraziła zgodę na wspieranie, według własnych procedur, operacji pokojowych prowadzonych pod auspicjami ONZ i OBWE[107]. Decyzja taka wynikała z konieczności działania NATO zgodnie z artykułem 4 Traktatu Waszyngtońskiego, stanowiącego, że *„Wszystkie Strony Traktatu będą się zawsze konsultowały, jeżeli w opinii którejś z nich występuje zagrożenie integralności terytorialnej, politycznej niezależności lub bezpieczeństwa którejś ze stron"*[108]. Dokonano także podziału operacji wspierania pokoju na: 1. Utrzymania pokoju (Peacekeeping – PK); 2. Wymuszania pokoju (Peace Enforcement – PE); 3. Działania prewencyjne (Conflict Prevention – CP); 4. Tworzenia pokoju (Peacemaking – PM); 5. Budowania pokoju (Peace Building – PB); 6. Operacje Humanitarne (Humanitarian Operations – HO)[109].

W czasie spotkania Rady Północnoatlantyckiej 10 czerwca 1993 roku w Atenach ministrowie potwierdzili sposoby postępowania Sojuszu w procesie wspierania operacji pokojowych na zasadach określonych w Traktacie. Następnie Północnoatlantycka Rada Współpracy (North Atlantic Cooperation Council – NACC), podczas spotkania ministerialnego 11 czerwca 1993 roku przyjęła raport Grupy Ad Hoc ds. Współpracy w Dziedzinie Utrzymaniu Pokoju. Prezentował jednoznaczne rozumienie podejścia koncepcyjnego oraz programu organizowania misji pokojowych we współpracy z krajami

---

[107] W. Pszenny, *Kryteria udziału Rzeczypospolitej Polskiej w sojuszniczych operacjach wspierania pokoju*, „Myśl Wojskowa" 2003, nr 2, s. 46.

[108] *The NATO Handbook*, 50th Anniversary Edition, Office of Information and Press NATO, 1100 Brussels, Belgium 1998 – 1999 Reprint, s. 396.

[109] *Bi–SC Directive for NATO Doctrine for Peace Support Operations*, s. 4.

uczestniczącymi w programie „Partnerstwa dla Pokoju". Raport ateński, który odnosił się do wielofunkcyjnych operacji utrzymania pokoju, został zatwierdzony przez ministrów w grudniu 1995 roku[110]. Zgodnie z tymi ustaleniami oraz dyrektywą Naczelnych Dowódców NATO, operacje wspierania pokoju to „...*wielofunkcyjne operacje prowadzone z poszanowaniem zasad bezstronności, pod auspicjami i z mandatu ONZ lub OBWE, z zaangażowaniem sił zbrojnych, dyplomatycznych i agencji humanitarnych, w celu osiągnięcia długoterminowego porozumienia politycznego lub innych, określonych mandatem*"[111].

Program „Partnerstwo dla pokoju" stał się przykładem konsekwencji w tworzeniu nowych możliwości współpracy, porozumienia i dialogu, nie tylko w kwestiach politycznych, lecz także militarnych. Fakt współdziałania państw tworzących jeszcze niedawno przeciwstawne ugrupowania polityczno–wojskowe nadaje mu bezprecedensowe znaczenie i należne miejsce w historii stosunków międzynarodowych. Polska przystąpiła do Programu 2 lutego 1994 r. Priorytety współpracy zawarto w indywidualnym Programie Partnerstwa. Obejmowały one przede wszystkim dążenie do uzyskania interoperacyjności i kompatybilności ze strukturami NATO. Aktywny udział w Programie byt jednocześnie inspiracją i swoistym zobowiązaniem do strukturalnej i technicznej modernizacji sił zbrojnych. Zasadniczą formą rozwijania współpracy z NATO w ramach „Partnerstwa..." stała się realizacja indywidualnych, rocznych programów partnerskich. Objęły one najważniejsze dziedziny systemu obronnego państwa i sił zbrojnych. Do niewątpliwie korzystnych rezultatów można m.in. zaliczyć określenie niezbędnych poziomów interoperacyjności w poszczególnych elementach systemu dowodzenia i łączności, zapoznanie się z podejściem NATO do zasad współdziałania czynników politycznych i wojskowych w rozwiązywaniu hipotetycznych sytuacji kryzysowych, a także

---

[110] W. Pszenny, *Kryteria* ..., dz. cyt., s. 46–47.
[111] Tamże, s. 47.

funkcjonowaniem międzynarodowych dowództw i sztabów. Polska, mimo przyjęcia do Sojuszu Północnoatlantyckiego, nadal będzie uczestniczyć w programie „Partnerstwo dla pokoju", którego była dotąd jednym z najważniejszych animatorów. Nasz kraj chce w ten sposób zaprezentować się nie tylko jako aktywny członek NATO, ale i partner rozwijający współpracę wojskową z sąsiadami[112].

Pod egidą NATO, w 1996 roku polscy żołnierze wzięli udział w Siłach Zaprowadzania Pokoju (IFOR), a następnie Siłach Stabilizujących (SFOR) w Bośni i Hercegowinie. W 1999 roku polscy żołnierze uczestniczyli w misji humanitarnej na terenie Albanii w ramach Wielonarodowych Sił NATO (AFOR). Kontyngent tworzyło 140 żołnierzy z 21 Brygady Strzelców Podhalańskich z Rzeszowa oraz personel w dowództwie misji. Jego podstawowym zadaniem była ochrona kwatery głównej Sił NATO w Albanii oraz ochrona konwojów z pomocą humanitarną. Obecnie Polska uczestniczy w misjach pokojowych w Kosowie (KFOR) oraz Bośni i Hercegowinie (SFOR). Stanowią one przedmiot bardziej szczegółowych rozważań autora.

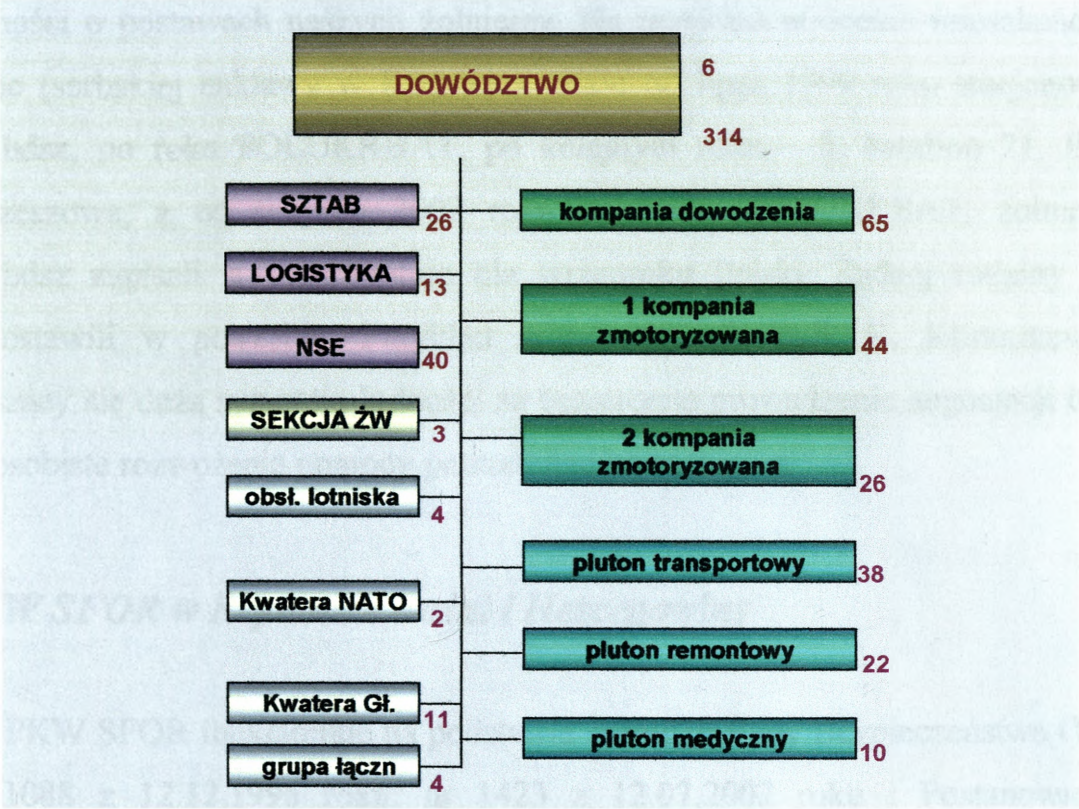
PKW KFOR w Kosowie

PKW KFOR funkcjonuje na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ Nr 1244 z czerwca 1999 r. i Postanowienia Prezydenta RP. Podstawa prawna podlega corocznej nowelizacji stosownie do uaktualnianych rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ oraz cyklu planowania budżetu państwa, lub zaistnienia nowych warunków operacyjnych w rejonie operacji wojskowej. Kontyngent przygotowywany na bazie 21 Brygady Strzelców Podhalańskich, niewielką

---

[112] Na podstawie strony internetowej: *http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010604000*, dostęp 2004–01–10.

część obsady stanowią żołnierze z innych jednostek 1 Dywizji. Struktura organizacyjna PKW KFOR przedstawiona została na **rysunku 2.16.**



Rys. 2.16. *Struktura organizacyjna PKW KFOR*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Do zadań żołnierzy ze składu PKW KFOR należy monitorowanie sprawdzanie i egzekwowanie wprowadzania postanowień rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ w celu normalizacji sytuacji w Kosowie, wspieranie działań pomocy humanitarnej oraz zapewnienie powrotu uchodźców, egzekwowanie przestrzegania prawa i porządku publicznego oraz stworzenie warunków do realizacji zadań przez organy władzy lokalnej, patrolowanie, rozminowanie oraz zapewnienie bezpieczeństwa w strefie.

Ze względu na stabilizację sytuacji w rejonie operacyjnym trwają prace nad zmniejszeniem liczby żołnierzy w PKW (o około 50%) – głównie stanowisk

logistycznych. Zmniejszeniu mają ulec również stany etatowe w kompaniach zmechanizowanych.

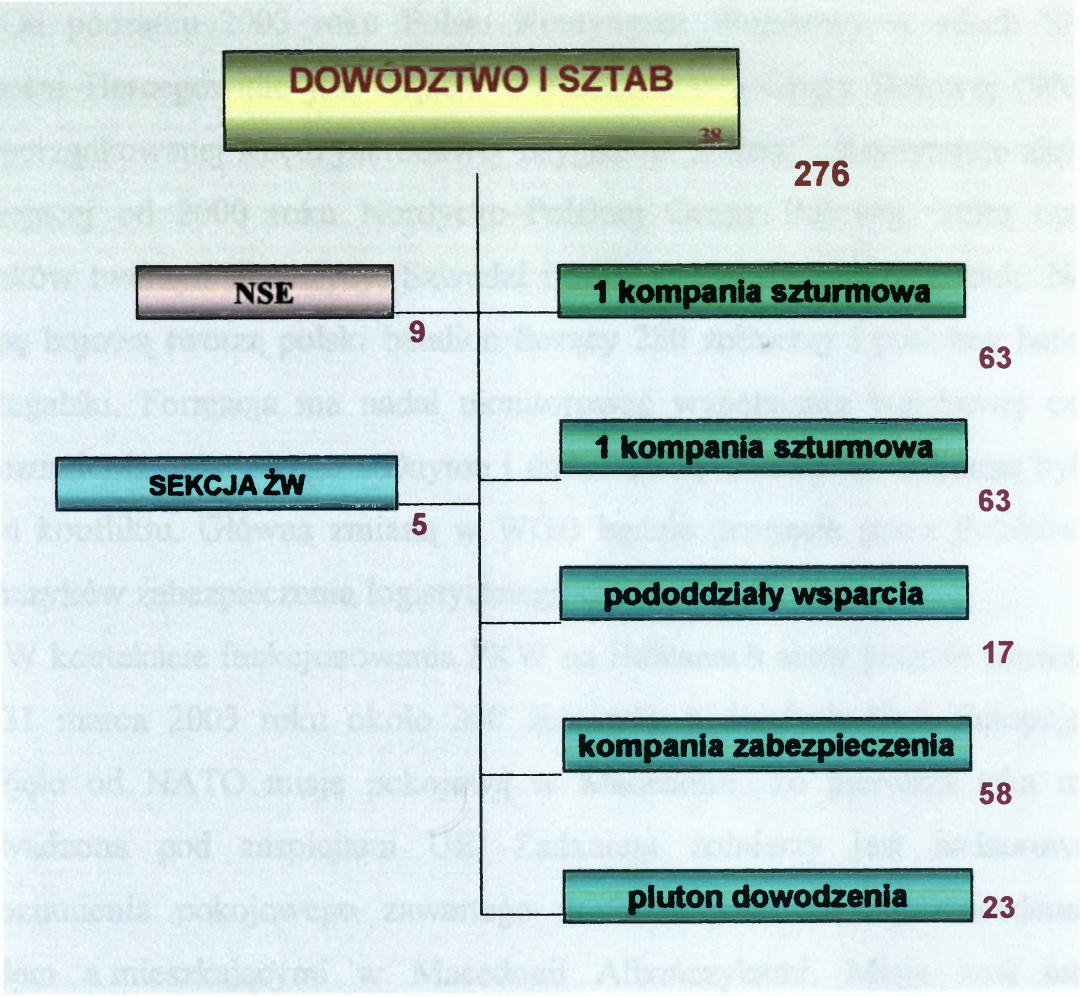
Wizerunek Wojska Polskiego jest kształtowany opiniami miejscowej ludności o postawach naszych żołnierzy. Na przykład w ocenie mieszkańców Strpc (serbskiej enklawy w Kosowie), gdzie od lipca 1999 roku stacjonował 18. bdsz, po roku POLUKRBAT, po kolejnym roku – 5. batalion 21. BSP z Rzeszowa, a od sierpnia 2002 roku ponownie POLUKRBAT, żołnierze 18. bdsz zapisali się szczególnie dla wizerunku Polski. Żadnej rodziny nie pozostawili w potrzebie. Przykład może stanowić ppłk K. Klimaszewski cieszący się dużą sympatią ludności za bezstronne prowadzenie negocjacji oraz za osobiste rozwożenie pomocy potrzebującym rodzinom[113].

PKW SFOR w Republice Bośni i Hercegowiny

PKW SFOR funkcjonuje na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1088 z 12.12.1996 roku, nr 1423 z 12.07.2002 roku i Postanowienia Prezydenta RP z 29.12.2003 roku o użyciu Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Siłach Stabilizujących w Republice Bośni i Hercegowiny w składzie Wielonarodowej Grupy Bojowej. Podstawa prawna podlega corocznej nowelizacji stosownie do uaktualnianych rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ oraz cyklu planowania budżetu państwa, lub zaistnienia nowych warunków operacyjnych w rejonie operacji wojskowej. Kontyngent przygotowywany na bazie 6 Brygady Desantowo Szturmowej. Niewielką część obsady stanowią żołnierze z innych jednostek – pluton dowodzenia. Struktura organizacyjna PKW SFOR przedstawiona została na **rysunku 2.17.**

---

[113] T. Dytko, S. Galicki, *Zapomniana misja*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 11, s. 24.



Rys. 2.17. Struktura organizacyjna PKW SFOR

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Razem w PKW pełni służbę 276 żołnierzy, a ponadto w ramach kontyngentu Polska obsadza 9 stanowisk w Kwaterze Głównej. Do zadań żołnierzy ze składu PKW SFOR należy wprowadzenie wojskowych aspektów porozumienia z Dayton, patrolowanie przydzielonego rejonu odpowiedzialności, nadzorowanie działalności militarnej byłych stron konfliktu w tym: monitorowanie szkolenia i przemieszczeń sprzętu, inspekcja stanów broni i amunicji, monitorowanie procesu powrotu ludności do miejsc zamieszkania przed wybuchem konfliktu.

Od początku 2003 roku Polski Kontyngent Wojskowy w siłach SFOR w Bośni–Hercegowinie jest częścią Wielonarodowej Grupy Bojowej (WGB), podporządkowanej Międzynarodowej Brygadzie „Północ". Kontynuuje zadania istniejącej od 2000 roku Nordycko–Polskiej Grupy Bojowej, którą oprócz Polaków tworzyli Duńczycy, Szwedzi i żołnierze z państw bałtyckich. Nową grupę bojową tworzą polski batalion liczący 280 żołnierzy i podobny batalion portugalski. Formacja ma nadal monitorować wypełnianie wojskowej części porozumienia pokojowego z Dayton i nadzorować działalność militarną byłych stron konfliktu. Główną zmianą w WGB będzie przejęcie przez Polaków od Duńczyków zabezpieczenia logistycznego całej grupy[114].

W kontekście funkcjonowania PKW na Bałkanach autor pragnie zauważyć, ze 31 marca 2003 roku około 300 żołnierzy podległych Unii Europejskiej przejęło od NATO misję pokojową w Macedonii. To pierwsza taka misja prowadzona pod auspicjami UE. Zadaniem żołnierzy jest nadzorowanie porozumienia pokojowego zawartego w 2001 roku miedzy macedońskim rządem a mieszkającymi w Macedonii Albańczykami. Misja nosi nazwę „Concordia". Niemiecki admirał Rainer Feist dowodzący operacją zapewnił, że pod względem wojskowym misja nie będzie się wiele różniła od misji NATO[115].

Operacja „Concordia" ma na celu zapobieżenie destabilizacji sytuacji w tym regionie oraz udzielenie wsparcie władzom Byłej Jugosłowiańskiej Republiki Macedonii (BJRM) w zakresie utrzymania pokoju. Celem jest ochrona międzynarodowych obserwatorów, monitorowanie ruchu granicznego między Kosowem i BJRM, udzielanie pomocy siłom szybkiego reagowania w przypadku zagrożeń, ochrona konwojów organizowanych przez UE

---

[114] A. Dąbrowska, *Zmiany w SFOR. Nowi partnerzy, nowy obowiązek*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 2, s.13.

[115] *Pierwsza misja pod egidą UE. „Concordia" w Macedonii*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 14, s. 12.

i OBWE[116]. Unijna misja w Macedonii okazała się możliwa jedynie dzięki podpisaniu przez NATO i UE porozumienia w sprawie udostępnienia przez Sojusz zasobów i zdolności wojskowych. Jeśli misja okaże się sukcesem, nie wyklucza się przejęcia od NATO kontroli nad Bośnią. Skala tej misji byłaby jednak znacznie większa, jako że pod rozkazami NATO przebywa tam około 12 tys. żołnierzy [117].

Kontyngenty w ramach operacji w Iraku i Afganistanie

Operacje w Iraku i Afganistanie, w których Polska odgrywa jedną z głównych ról, są przykładem współpracy oraz podziału odpowiedzialności między polityków i wojskowych w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych. Konflikty mające miejsce pod koniec XX wieku wykazały, że ich pomyślne zakończenie może nastąpić tylko wówczas, gdy jedni i drudzy tworzą doskonałe rozumiejące się zespoły, a przede wszystkim współpracują ze sobą. Tylko wtedy jest możliwa realizacja celów z zakresu tzw. wielkiej polityki oraz wojskowych w ramach strategii militarnej[118].

W przypadku Iraku nie jest zaskoczeniem, że siły koalicyjne napotykają wiele trudności w realizacji misji, a wiele z nich jest połączonych z tragedią zarówno po stronie irackiej, jak i koalicji. Zaskoczeniem może być taktyka działania – ataki samobójcze nie liczące się z ofiarami wśród ludności irakijskiej, uderzenia w organizacje humanitarne, zamachy na autorytety duchowne, ataki na Irakijczyków w okresie ramadanu, zasięg i zakres oddziaływania bojowników islamskich z zagranicy. W związku ze zmianą

---

[116] Komunikat Rzecznika Prasowego MON dot. Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Macedonii z 2003–04–10, na podstawie strony internetowej MON: *http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010504000*, dostęp 2004–03–07.

[117] *Pierwsza misja pod egidą UE. „Concordia" w Macedonii*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 14, s. 12.

[118] A. Tyszkiewicz, E. Przeniosło, *Cena wolności*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 50, s. 10.

taktyki działania przeciwników siły koalicyjne musiały przystosować się do nowej sytuacji. Priorytetem pozostały jednak działania humanitarne[119].

Analiza sytuacji politycznej i militarnej nie znajduje uzasadnienia dla twierdzenia, że plan operacji „Iracka Wolność" legł w gruzach. Plan operacyjny opracowany przez sztab gen. T. Franksa jest obowiązujący. Planiści opracowują w celu rozwiązywania kryzysów plany kampanii, zgodnie z rozwojem sytuacji i powinno być to traktowane jako normalne przedsięwzięcie w czasie prowadzenia działań[120].

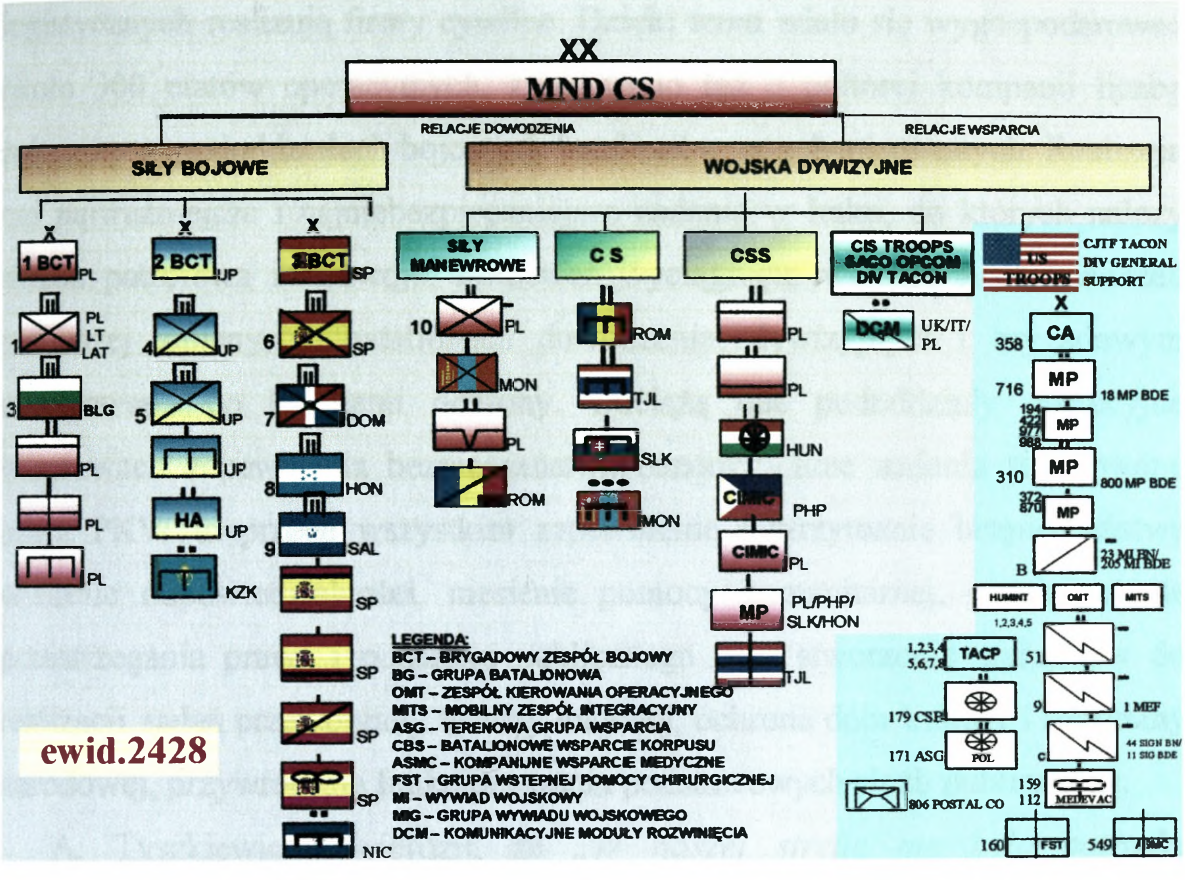
PKW w Iraku

PKW w Irak funkcjonuje na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1441 i 1483 oraz postanowienia Prezydenta RP z dnia 6.06.2003 roku w sprawie użycia Polskiego Kontyngentu Wojskowego w składzie Międzynarodowych Sił Stabilizacyjnych Iraku. Podstawa prawna podlega corocznej nowelizacji stosownie do uaktualnianych Rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ oraz cyklu planowania budżetu państwa, lub zaistnienia nowych warunków operacyjnych w rejonie operacji wojskowej. Odpowiedzialny za formowanie kontyngentu jest dowódca Wojsk Lądowych. Strukturę organizacyjną Wielonarodowej Dywizji Centralno–Południowej w drugiej zmianie przedstawiono na **rysunku 2.18.**

---

[119] Tamże, s. 11.

[120] Plan opracowany pod koniec 2002 roku został podzielony na cztery fazy. Obejmował przedsięwzięcia realizowane przed podjęciem działań bojowych (faza I i II), takie jak tworzenie zgrupowania czy przegrupowanie wojsk. Faza III to operacje bojowe, a faza IV to przedsięwzięcia po ich zakończeniu. Dwie pierwsze fazy były realizowane przez dwa kraje koalicyjne – USA i Wielką Brytanię. W fazie III uczestniczyły cztery państwa. Dwaj koalicjanci zostali wsparci (głównie symbolicznie) przez Polskę i Australię. Rozpoczęta 1 maja 2003 roku Faza IV jest realizowana przez wojska ponad trzydziestu państw. Obejmuje trzy podbazy. Oznaczone są jako IVa (stabilizacja z dominacją podmiotu militarnego), IVb (odbudowa z dominacja podmiotu politycznego) oraz IVc (transformacja z dominacją podmiotu politycznego irackiego) – opracowano na podstawie *Wielofazowaość*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 50, s. 10.



Rys. 2.18. *Struktura organizacyjna MND CS*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

W skład PKW wchodzą: dowództwo i sztab MND, batalion dowodzenia MND, dowództwo i sztab BZ, batalion dowodzenia BZ, dwa bataliony zmechanizowane, samodzielna grupa powietrzno – szturmowa, kompania specjalna, kompania saperów, kompania wsparcia CIMIC, Żandarmeria Wojskowa, batalion logistyczny, grupa zabezpieczenia medycznego. Liczebność polskiego kontyngentu w Iraku, zarówno w odniesieniu do pierwszej, jak i drugiej zmiany, wynosi około 2,4 tys. osób. Na misję w drugiej zmianie wyjechało ponad 1,7 tys. żołnierzy zawodowych i przeszło 600 nadterminowych. Pozostali to pracownicy wojska, tłumacze i specjaliści z obszaru współpracy cywilno–wojskowej. Zmniejszyły się etaty dla służb

pomocniczych. Okazało się to możliwe, ponieważ znaczną część zadań logistycznych realizują firmy cywilne. Dzięki temu udało się wygospodarować około 300 etatów operacyjnych, zwiększono też o półtorej kompanii liczbę żołnierzy w pododdziałach bojowych batalionów zmechanizowanych. Realizują oni najważniejsze i najniebezpieczniejsze zadania w Iraku, do których należy służba patrolowa i konwoje. Ponieważ wyciągnięto wnioski z doświadczeń pierwszej zmiany, w batalionach dowodzenia, dywizyjnym i brygadowym uformowano po kompanii ochrony. Odciążą one pododdziały operacyjne w sprawach zapewnienia bezpieczeństwa bazom[121]. Inne zadania realizowane przez PKW to przede wszystkim zapewnienie i utrzymanie bezpieczeństwa w strefie odpowiedzialności, niesienie pomocy humanitarnej, egzekwowanie przestrzegania prawa i porządku publicznego oraz stworzenie warunków do realizacji zadań przez organy władzy lokalnej, ochrona dóbr kultury i spuścizny narodowej, przywrócenie funkcjonowania podstawowych służb publicznych.

A. Tyszkiewicz stwierdził, że *„W naszej strefie nie było potrzeby prowadzenia zaczepnych operacji bojowych. Otrzymaliśmy zadania stabilizacyjne, czyli mogliśmy wymuszać pokój, a nie prowadzić działania wojenne. Również rozkaz dowódcy CENTCOM gen. Tommy'ego Franksa brzmiał: prowadźcie operację bezpieczeństwa i stabilizacji. Byłem też ograniczony wytycznymi rządów 23 państw tworzących dywizję. Żadne z nich nie było zainteresowane prowadzeniem akcji zaczepnych. Wręcz odwrotnie, proszono mnie o zachowanie wstrzemięźliwości i ostrożności. Tłumaczono, że trzeba uniknąć strat, które mogłyby wywołać polityczne trzęsienie ziemi w nieprzygotowanych do tego społeczeństwach. Wszak niektóre z tych krajów debiutują w misjach zagranicznych. I to, że dywizja była bardziej pokojowa niż wojenna, widać było po jej strukturach (dużo pododdziałów CIMIC i inżynieryjnych) oraz lekkim wyposażeniu. Nie mieliśmy ciężkiej artylerii oraz*

---

[121] T. Wróbel, *Koniec rotacji*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 8, s. 9.

lotnictwa szturmowego. Mogłem zlecać podległym mi oddziałom tylko takie zadania, do których były przygotowane, Jeśli rzuciłbym do boju żołnierzy na honkerach, naraziłbym się na śmieszność i niepotrzebnie ryzykował ludzkie życie"[122].

W związku z sytuacją w Iraku prowadzone są w kręgach polityczno–wojskowych Sojuszu dyskusje na temat możliwego zaangażowania NATO, choć dotychczas nie podjęto jednoznacznych decyzji. W trakcie nieformalnego szczytu ministrów obrony, odbytego w dniach 6–7 lutego 2004 roku w Monachium, przy okazji międzynarodowej konferencji bezpieczeństwa, sekretarz NATO – Jaap de Hoop Scheffer zauważył, że *„Priorytetem NATO jest misja afgańska. Powinniśmy jednak zareagować, jeśli prawowity rząd iracki poprosi nas o pomoc w przywróceniu stabilności"*[123]. Z pewnością koalicyjna operacja jest uważnie obserwowana przez NATO. Doświadczenia sił międzynarodowych mogą zostać wykorzystane w planowaniu obronnym dla podniesienia sojuszniczych zdolności obejmujących siły zbrojne i polityczno–prawne aspekty ich użycia w wielonarodowych działaniach połączonych[124].

A. Tyszkiewicz, zapytany o to, jak zmieni się formuła Wielonarodowej Dywizji Centralno–Południowej w Iraku, jeśli dowodzenie przejmie NATO stwierdził, *„... nie oczekuję na razie znaczniejszych zmian militarnych w Babilonie. Jeśli one się pojawią, to tylko na płaszczyźnie politycznej. O misji tej będzie się mówiło, że jest „pod auspicjami NATO". Nadal jednak w dywizji będzie obowiązywała zasada wielonarodowości i podobne zadania będą realizowane przez żołnierzy"*[125].

---

[122] J. Grochowski, A. Goławski, *Rekord świata*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9, s. 12.

[123] *NATO nas wyręczy? Priorytet Afganistan, Irak później*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 7, s. 6.

[124] W. Sąsiadek, *Nauki wojenne*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 17, s. 3.

[125] Gen. broni Andrzej Tyszkiewicz, zastępca dowódcy Wojsk Lądowych, *A propos*. „Polska Zbrojna" 2004, nr 7, s. 6.

Można postawić pytanie o to, czy uczestnictwo w operacji stabilizującej w Iraku może przynieść korzyści w wymiarze poza wojskowym. Jak ocenił M. Belka, *„największa korzyścią dla Polski, płynącą z zaangażowania w konflikt w Iraku, a następnie odbudowę tego państwa, może być wzrost prestiżu naszego kraju na arenie międzynarodowej. Jeżeli nasi specjaliści sprawdzą się w Iraku i okażą się kompetentni, przyczynią się do poprawy wizerunku i pozycji naszego kraju w świecie. Udział w misji nie przełoży się na doraźne korzyści finansowe, ale przecież nie na tym polega prowadzenie polityki międzynarodowej"* [126].

PKW w Afganistanie

Siły pokojowe w Afganistanie powołano do życia w grudniu 2001 roku na mocy mandatu ONZ. Rezydują w Kabulu oraz w prowincji Konduz, liczą 5,7 tys. żołnierzy z 35 krajów. Początkowo znajdowały się pod dowództwem poszczególnych państw lub grup państw koalicji, lecz od sierpnia 2003 roku odpowiedzialność za nie przejęło NATO[127].

PKW w Afganistanie funkcjonuje na podstawie postanowienia Prezydenta RP w sprawie użycia Polskiego Kontyngentu Wojskowego w składzie Sił Sojuszniczych w Islamskim Państwie Afganistanu, Emiracie Bahrajnu, Republice Kirgiskiej, Państwie Kuwejtu, Republice Tadżykistanu i Republice Uzbekistanu oraz na Morzu Arabskim i Oceanie Indyjskim. Podstawa prawna podlega corocznej, nowelizacji stosownie do uaktualnianych Rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ oraz cyklu planowania budżetu państwa lub zaistnienia nowych warunków operacyjnych w rejonie operacji wojskowej. Zadania realizowane przez PKW w Afganistanie to rekonesans rejonów

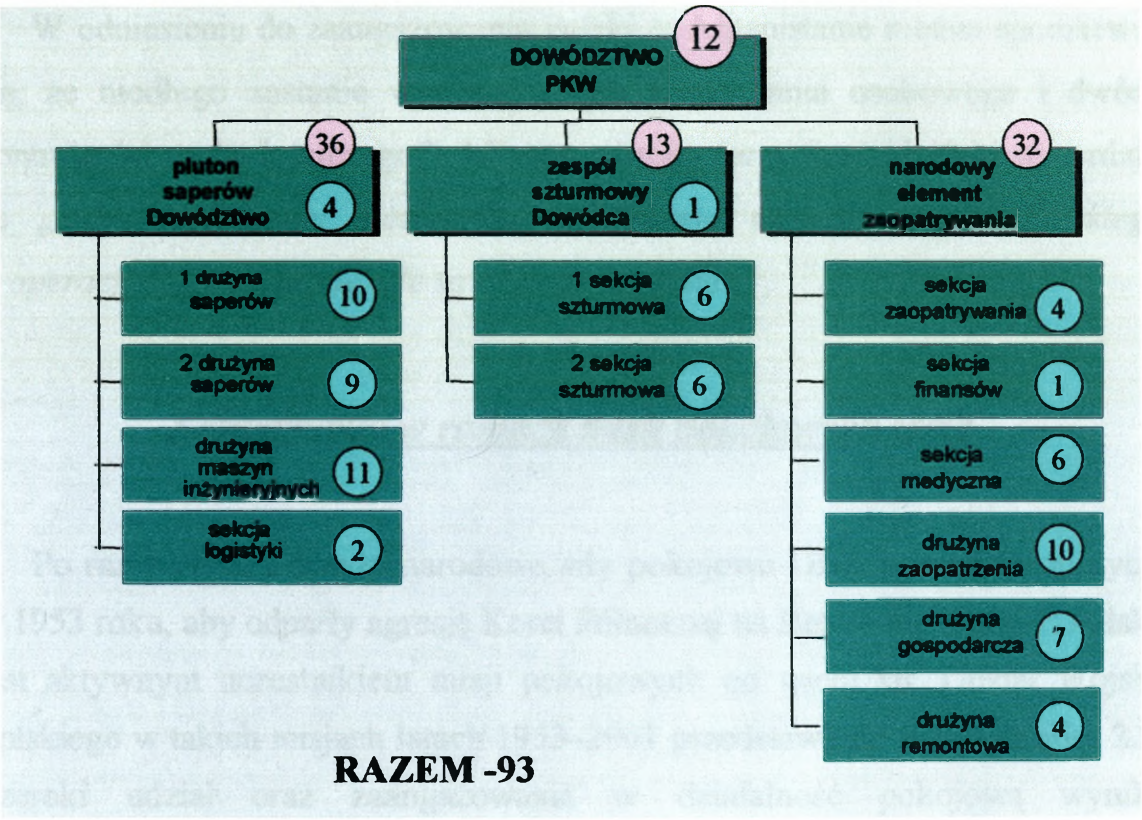
---

[126] Prof. M. Belka – były wicepremier i minister finansów, na przełomie 2003/2004 wiceszef Biura ds. Odbudowy i Pomocy Humanitarnej w Iraku, [w:] A. Goławski, T. Wróbel, *Cena pokoju*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 20, s. 4.

[127] M. Jaroszewicz, *Kłopotliwa dwuwładza*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 11, s. 29.

niebezpiecznych, odkażanie, doraźna pomoc medyczna, operacje poszukiwawczo–ratownicze, dostarczanie wody i żywności, łączność, transport, wsparcie medyczne, pomoc w zakresie dostarczania odzieży i schronienia.

Kontyngent jest przygotowywany na bazie 1 Brygady Saperów, 10 Brygady Logistycznej, JW 2305, natomiast strukturę organizacyjną PKW przedstawia **rysunek 2.19.**



***Rys. 2.19.** Struktura organizacyjna PKW Afganistan*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

W związku z prowadzonymi w Afganistanie działaniami bojowymi, zarówno przez siły amerykańskie jak i przez wielonarodowy kontyngent pod flagą NATO, szczególnego znaczenia nabrała kwestia opanowywania terenów położonych poza głównymi miastami kraju (Kabulem i Kunduzem), a kontrolowanych przez talibów oraz al Kaidę. Koniecznością staje się realizowanie przez żołnierzy nietypowych zadań. Na przykład dowództwo

amerykańskie przyjęło nową taktykę polegającą na wysyłaniu do wiosek afgańskich niewielkich oddziałów, zwykle w sile plutonu. Żyjącym blisko Afgańczyków żołnierzom ma być łatwiej zdobyć zaufanie, a w konsekwencji informacje o przeciwniku[128]. Pozyskiwana w ten sposób pomoc ma ogromne znaczenie w walce z wojskami powstańców. Właśnie taka taktyka ma zapewnić zwycięstwo nad talibami[129].

W odniesieniu do zaangażowania Polski w Afganistanie można spodziewać się, że niedługo zostanie wysłany zespół rozpoznania osobowego i dwóch kontrolerów ruchu lotniczego[130]. Minister obrony Jerzy Szmajdziński stwierdził, że *„...przeanalizujemy możliwości zwiększenia udziału Wojska Polskiego w operacji w Afganistanie, ale są one ograniczone"*[131].

Kontyngenty w ramach misji pokojowych ONZ

Po raz pierwszy międzynarodowe siły pokojowe ONZ powołano do życia w 1953 roku, aby odparły agresję Korei Północnej na Republikę Korei[132]. Polska jest aktywnym uczestnikiem misji pokojowych od wielu lat. Udział Wojska Polskiego w takich misjach latach 1953–2001 przedstawiono w **załączniku 2.9.** Szeroki udział oraz zaangażowanie w działalność pokojową wynika z fundamentalnych priorytetów naszej racji stanu, zgodnie z którymi bezpieczeństwo narodowe zapewnia się przez aktywny udział w regionalnych i globalnych strukturach bezpieczeństwa. Współuczestnicząc w licznych operacjach pokojowych, Polska wzmacnia regionalny i globalny system

---

[128] *Taktyka przyjaźni*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9, s. 8.

[129] M. Jaroszewicz, *Kłopotliwa dwuwładza*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 11, s. 29.

[130] *NATO nas wyręczy? Priorytet Afganistan, Irak później*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 7, s. 6.

[131] Tamże, s. 6.

[132] C. Dęga, *Udział Wojska Polskiego w misjach pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych*, Warszawa 1993, s. 20–22.

bezpieczeństwa międzynarodowego, co z kolei zwiększa gwarancję naszego bezpieczeństwa narodowego[133].

Jak zauważa T. Cepak[134] *„Przy podejmowaniu decyzji o skierowaniu naszych wojsk pod „błękitną flagę" rzadko padały argumenty gospodarcze. Argumenty polityczne, owszem pojawiały się. Ale nikt nie myślał o robieniu interesów. W kontyngentach nie zaprzątano więc sobie głów akcjami promocyjnymi, a ich obecność na Bliskim Wschodzie czy w Afryce nie skutkowała nawiązaniem bądź rozszerzeniem współpracy wojskowej lub gospodarczej"*[135]. Dodał, że *„... do początku lat 90. o zysku gospodarczym związanym z udziałem naszych żołnierzy w misjach pokojowych nie było mowy. Pierwsze operacje zwartych kontyngentów stanowiły jedynie okazję do budowy prestiżu naszego kraju"*[136].

Gen. armii Wojciech Jaruzelski, b. prezydent, a także wieloletni minister obrony narodowej, zapytany o korzyści płynące z udziału w misjach zagranicznych przed 1989 rokiem wskazał na aspekty polityczne, stwierdzając, że *„Nasze uczestnictwo w operacjach pod „błękitną flagą" było wynikiem uzgodnień na gruncie Rady Bezpieczeństwa ONZ"*[137] Indagowany o to, dlaczego spośród członków Układu Warszawskiego w misjach pokojowych uczestniczyli tylko Polacy powiedział, że *„W grę wchodziły różne okoliczności. Od strony czysto formalnej, stanowiliśmy drugą co do wielkości armię w UW. Natomiast od strony faktycznej decydowała pozycja wojskowa naszego wojska w układzie i respekt, jakim cieszyło się ono na Zachodzie. Chyba jako jedyna armia w UW, utrzymywaliśmy w owym czasie kontakty z armiami należącymi do NATO. Duże znaczenie miała też aktywność Polski na arenie międzynarodowej i jej specyfika*

---

[133] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" 2003, nr 3, s. 126.

[134] Gen. bryg. w st. spocz. Tadeusz Cepak – były dyrektor Departamentu Wojskowych Spraw Zagranicznych MON i uczestnik misji UNEF II. Prezes Stowarzyszenia Kombatantów Misji Pokojowych ONZ.

[135] A. Goławski, T. Wróbel, *Cena pokoju*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 20, s. 3.

[136] Tamże.

[137] Tamże.

wewnętrzna. Byliśmy taką „heretycka wyspą" i dlatego państwa zachodnie, z którymi musiano uzgadniać szczegóły misji, woleli Polaków od innych"[138]

Gen. armii Wojciech Jaruzelski ocenił, że *„Udział w misjach był torowaniem drogi dla niektórych naszych działań eksportowo–ekonomicznych, zwłaszcza na Bliskim Wschodzie. Inwestycje w Egipcie czy Libanie ułatwiało rozeznanie terenu przez naszych ludzi, nawiązywanie kontaktów i znajomości. Niewiele wiadomo o tym aspekcie udziału Polaków w misjach pokojowych, gdyż go nie eksponowaliśmy. Z uczestnictwem w misjach wiązał się również eksport naszego uzbrojenia. Jednak najważniejszy był aspekt prestiżowo–ambicjonalny. Podkreślał pewną pozycję naszego kraju w ówczesnym Sojuszu. Aktywność na arenie międzynarodowej przyniosła wiele pozytywnych dla nas obserwacji, doświadczeń, obycia, co przydaje się dzisiaj"*[139].

Działania wojskowych misji pokojowych normują akty międzynarodowe. Rozdział VI, art. 33 Karty Narodów Zjednoczonych z 26 czerwca 1945 roku stanowi o załatwianiu sporów międzynarodowych na drodze rokowań, pośrednictwa, rozejmu, rozstrzygnięcia sądowego czyli na drodze dialogu zwaśnionych stron[140]. Rada Bezpieczeństwa w razie stwierdzenia agresji bądź naruszenia pokoju w myśl art. 41 i 42 ma prawo zastosować wyżej wymienione środki w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju i bezpieczeństwa[141].

---

[138] Tamże s.4.

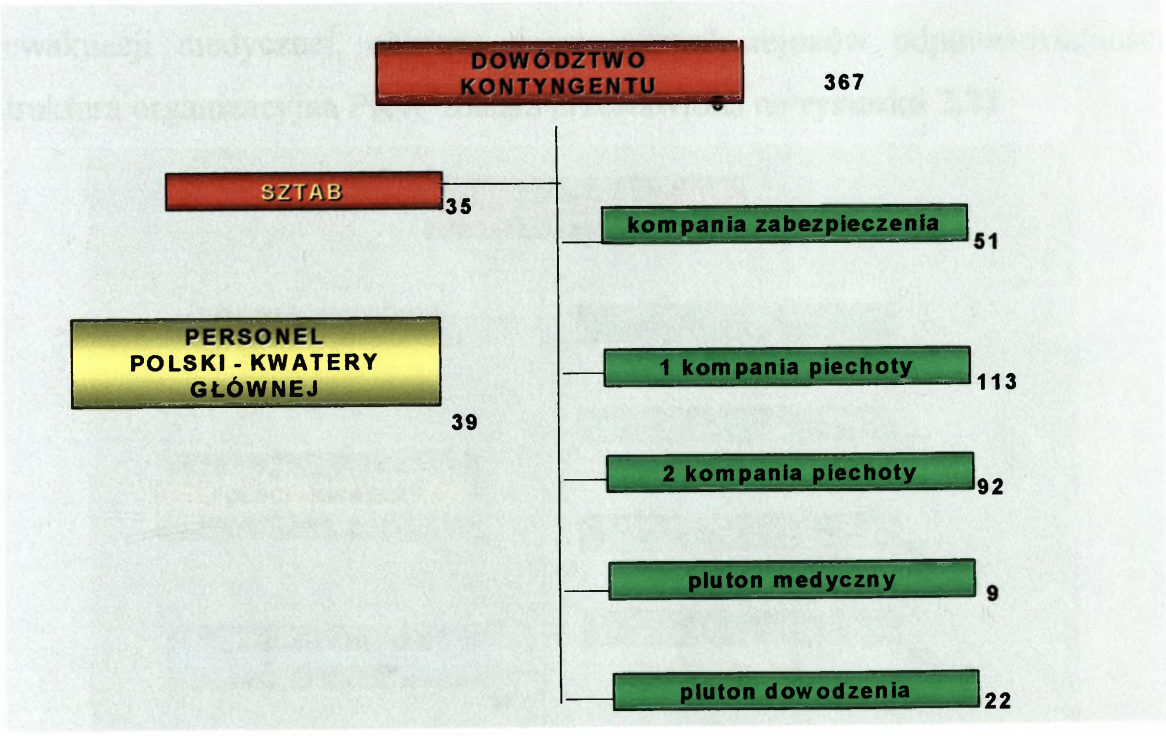
[139] A. Goławski, T. Wróbel, *Cena pokoju*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 20, s. 4.

[140] Rozdział VI, art. 33 stanowi: 1. Strony w sporze, którego dalsze trwanie może zagrażać utrzymaniu międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa, będą przede wszystkim dążyć do jego załatwienia w drodze rokowań, pośrednictwa, rozejmu, rozstrzygnięcia sądowego, odwołania się do organów lub układów regionalnych, albo za pomocą innych środków pokojowych według własnego wyboru. 2. Rada Bezpieczeństwa, o ile uzna to za konieczne, wezwie strony do uregulowania sporu takimi środkami.

[141] Rozdział VII, art. 39 stanowi: Rada Bezpieczeństwa stwierdza istnienie zagrożenia lub naruszenia pokoju, bądź aktu agresji oraz udziela zaleceń lub decyduje jakie środki należy zastosować w myśl art. 41 i 42 w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju i bezpieczeństwa. Środki w myśl art. 41 – całkowite lub częściowe zerwanie stosunków gospodarczych oraz komunikacji: kolejowej, morskiej, lotniczej, pocztowej, telegraficznej, radiowej i innej, jak również zerwanie stosunków dyplomatycznych. Środki w myśl art.. 42 – przeprowadzenie siłami powietrznymi, morskimi lub lądowymi operacji dla utrzymania albo przywrócenia

PKW UNDOF w Syrii

Podstawę prawną funkcjonowania kontyngentu stanowi rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 350 z 31.05.1974 roku oraz postanowienie prezydenta RP z 23.12.2003 roku. Do zadań realizowanych przez żołnierzy należy utrzymywanie ciągłego nadzoru nad strefą odpowiedzialności, prowadzenie pieszych, samochodowych i mieszanych patroli, wykorzystywanie odwodów jako patrole natychmiastowego działania lub grupy szybkiego reagowania w celu upewnienia się, że przerwanie ognia jest przestrzegane, ustawianie tablic ostrzegawczych i płotów w celu kontrolowania sytuacji w miejscach zaistniałych zagrożeń. Struktura organizacyjna PKW została przestawiona na **rysunku 2.20**



Rys. 2.20. *Struktura organizacyjna PKW UNDOF*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

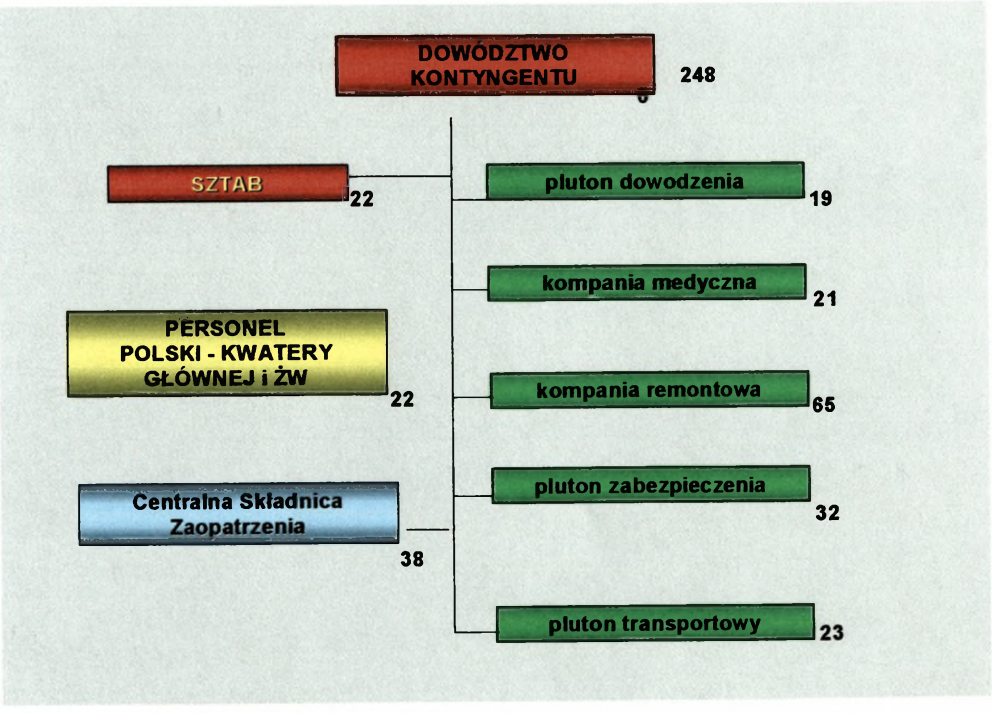
---

międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Akcja ta może obejmować demonstrację, blokadę i inne operacje sił zbrojnych powietrznych, morskich lub lądowych członków ONZ.

Kontyngent jest przygotowywany przez 7 Brygadę Obrony Wybrzeża i 15 Brygadę Zmechanizowaną, natomiast od 2004 roku wyłącznie przez 15 BZ.

PKW UNIFIL w Libanie

Podstawę prawną funkcjonowania kontyngentu stanowi rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 425 i 426 z 19.03.1978 roku oraz postanowienie prezydenta RP z 21.01.2004 roku. Do zadań realizowanych przez żołnierzy należy transport materiałów i produktów do rejonu operacyjnego, magazynowanie materiałów i produktów oraz ich ochrona w centralnej składnicy zaopatrzenia, remonty i utrzymanie sprawności pojazdów UNIFIL, wykonywanie zadań i pomocy medycznej, zaopatrzenia medycznego i ewakuacji medycznej, ochrona wyznaczonych rejonów odpowiedzialności. Struktura organizacyjna PKW została przestawiona na **rysunku 2.21**



Rys. 2.21. *Struktura organizacyjna PKW UNIFIL*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

Kontyngent przygotowywany na bazie Pomorskiego Okręgu Wojskowego składa się z przedstawicieli całych Sił Zbrojnych. Sytuację powyższą wymusza fakt całkowicie różnych struktur od występujących w jednostkach wojskowych i braku możliwości kierowania zwartych pododdziałów.

Można przypuszczać, że uczestnictwo Polski w misjach i operacjach pokojowych będzie w przyszłości stałym elementem panoramy zaangażowania oficerów sił zbrojnych RP. Wiceminister obrony narodowej Andrzej Towpik ocenił bowiem, że *„Powinniśmy utrzymać zdolność do stałego oddelegowania do misji 4,5 tys. żołnierzy. Nadal żyjemy w świecie niestabilnym. Trudno oczekiwać, by wielkie procesy transformacyjne odbywały się bezkonfliktowo. Stąd sądzę, że działalność WP w misjach nie zakończy się szybko"*[142]. Z kolei, jak ocenił Colin Glennie, stały koordynator ONZ w naszym kraju: *„Polska – 14. pod względem liczebności sił oddawanych do dyspozycji ONZ – powinna być wzorem dla rozszerzającej się Unii Europejskiej. Wśród 25 jej krajów nadal pozostanie największym kontrybutorem „misjonarzy"*[143].

O korzyściach z uczestnictwa w misjach wspomina również K. Sobka, stwierdzając *„Choć mówi się, że zarabiamy na misjach ONZ, to z rynkowego punktu widzenia mogę powiedzieć, że wychodzimy na zero. ONZ płaci za wyżywienie i transport. Dostajemy też pieniądze za amortyzację sprzętu, jaki wysłaliśmy. W przypadku misji NATO ponosimy pełne koszty. Jednak bardzo cenne jest, że żołnierze mogą polepszać znajomość języka i szkolić się"*[144].

2.4. Wnioski

W niniejszym rozdziale autor poszukiwał odpowiedzi na pierwsze pytanie związane z problemem badawczym – jak należy rozumieć pojęcie struktur

---

[142] *Misja bez końca*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 4, s.7.
[143] Tamże.
[144] *Pieniądze na misje*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 15, s. 15–16.

wielonarodowych oraz na czym polegają różnice w zadaniach realizowanych przez oficerów Wojska Polskiego w różnych środowiskach poza granicami kraju. Rozważany był stopień zróżnicowania obowiązków oraz zadań pełnionych przez oficerów w polskich przedstawicielstwach wojskowych i zespołach łącznikowych oraz w organach dowodzenia i kierowania NATO.

Odpowiedź na pytanie związane z tak ujętym problemem badawczym prowadzi do wniosku, że pojęcie struktur wielonarodowych jest bardzo szerokie. W samych tylko dowództwach NATO można zidentyfikować 10 miejsc pełnienia służby przez oficerów WP – od Międzynarodowego Sztabu Wojskowego, poprzez dowództwa strategiczne i regionalne, do dowództw komponentów. W pozostałych strukturach NATO można wyróżnić 16 miejsc – od akademii i szkół wojskowych Sojuszu, poprzez międzynarodowe dowództwa korpusów, do grupy planowania strategicznego w Tampa (Stany Zjednoczone). Z kolei w polskich przedstawicielstwach wojskowych (zespołach łącznikowych) przy NATO znajduje się 11 samodzielnych komórek. Do obsady stanowisk za granicą zaliczyć należy także etaty w grupie planowania sztabu Wielonarodowej Brygady Sił Szybkiego Rozwinięcia (Kopenhaga), etaty w sztabie wojskowym Unii Europejskiej (Bruksela) oraz w Brygadzie Polsko – Czesko – Słowackiej. Ponadto pojęciem struktury wielonarodowe autor obejmuje polskie kontyngenty wojskowe w ramach NATO, misji pokojowych ONZ oraz operacji w Iraku i Afganistanie.

Analiza zaprezentowanych struktur, a zwłaszcza dane zebrane w wywiadach, prowadzi autora do wniosku, że służba w polskich przedstawicielstwach wojskowych (zespołach łącznikowych) ma specyficzny charakter. Zatrudnionych jest tam od 3 do 26 osób i dlatego mogą stanowić enklawy, w których jest możliwe funkcjonowanie w warunkach ograniczonego kontaktu ze środowiskiem międzynarodowym. Specyfika służby w dowództwach i sztabach stanowi zaś, że kontakt z obcokrajowcami jest utrzymywany w godzinach służbowych, stwarzane są przesłanki przenoszenia

go na płaszczyznę osobistą i rodzinną. Istnieje więc szczególna możliwość reprezentowania interesów narodowych oraz kreowania opinii o Polsce i Wojsku Polskim. W tym kontekście autor upatruje dużą rolę oraz odpowiedzialność za tworzenie właściwych postaw podwładnych spoczywającą na starszych oficerach narodowych, będących przełożonymi wszystkich polskich żołnierzy wykonujących zadania w przedstawicielstwach, sztabach, instytucjach oraz przedstawicielstwach i zespołach łącznikowych[145].

Rozpatrując zadania realizowane przez oficerów w przedstawionych w rozdziale strukturach wielonarodowych, autor dochodzi do przekonania, że znacznie różnią się one od siebie. Jest to szczególnie wyraźne, gdy porówna się charakter służby w dowództwach, sztabach i instytucjach NATO ze służbą w ramach formacji wielonarodowych i polskich kontyngentów wojskowych.

W pierwszym przypadku to z reguły aktywne uczestnictwo w konsultacjach z przedstawicielami innych państw, wypracowywanie opinii i ekspertyz oraz doradztwo. To także opiniowanie koncepcji wojskowych i innych dokumentów. W przypadku Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy KW NATO to przede wszystkim udział w pracach komitetów oraz podkomitetów.

Z kolei służba w formacjach wielonarodowych i PKW to zadania związane z udziałem w operacjach reagowania kryzysowego lub wsparcia pokoju, misjach humanitarnych czy też operacjach usuwania skutków katastrof naturalnych.

Analizując opisy przykładowych stanowisk obsadzanych przez oficerów Wojska Polskiego w strukturach NATO autor doszedł do wniosku, że w tym względzie można także przedstawić istotne różnice. Na przykład objęcie stanowiska doradcy ds. akademickich (*Faculty Adviser*) w Akademii Obrony NATO w Rzymie wymaga ukończenia w tej uczelni kursu poziomu strategicznego (*Senior Course*), posiadania stopnia pułkownika oraz znajomości

---

[145] Według stanu na dzień 21 marca 2003 roku 19 osób pełniło obowiązki starszych oficerów narodowych w międzynarodowych strukturach wojskowych. Na podstawie „Posiedzenie zespołu negocjatorów do spraw obsadzania stanowisk żołnierzy w strukturach NATO", materiał P1 SG WP, s. 43-44, maszynopis w posiadaniu autora.

języka angielskiego na poziomie 4444, według STANAG-u 6001. Z kolei stanowisko oficera łącznikowego dowództwa Wojsk Lądowych w Dowództwie 3. Korpusu Tureckiego wymaga posiadania stopnia podpułkownika, ukończenia kursu NATO dla oficerów sztabowych (*NATO Staff Officers' Course*), umiejętności pracy na komputerze oraz znajomości języka angielskiego na poziomie 3333. Z opisu stanowiska oficera ds. planowania w CAOC 1 wynika, że powinien być to major po ukończeniu trzech kursów w NATO School w Oberammergau (ogólnego kursu dla oficerów sztabu, kursu planowania sił powietrznych oraz kursu wskazywania celów i uzbrojenia konwencjonalnego), legitymujący się znajomością angielskiego na poziomie 3333[146].

Elementy wspólne dla służby w strukturach wielonarodowych to przede wszystkim możliwość umacniania znaczenia Polski na arenie międzynarodowej, zdobywania doświadczeń oraz rozszerzanie współpracy. To także podnoszenie poziomu wyszkolenia oraz znajomości języków obcych. Ogólnie rzecz ujmując można powiedzieć, że dzięki kontaktom z przedstawicielami innych armii, oficerowie Wojska Polskiego posiadają możliwość bezpośredniego zapoznania się z formami i metodami przygotowania, organizacji i prowadzenia przedsięwzięć służbowych, procedurami operacyjnymi, infrastrukturą logistyczną i techniczną występującą podczas ćwiczeń międzynarodowych, wyposażeniem, uzbrojeniem i zasadami szkolenia[147].

Autor pragnie też zauważyć, że wysiłki organizacyjno–finansowe podjęte oraz podejmowane dla stałego zwiększania obsady takich stanowisk przynoszą istotne korzyści. Obejmują one możliwość promocji kraju i jego zasad polityki bezpieczeństwa międzynarodowego. To również umożliwienie zdobycia przez kolejnych żołnierzy doświadczeń w prowadzenia operacji pokojowych

---

[146] Na podstawie opisów stanowisk: **DFC AOF 0050** Akademii Obrony NATO z dnia 24.10.2003 roku, **RDCG31214** 3. Korpusu Tureckiego z dnia 17.01.2002 roku oraz **AH1 OPF XX10** CAOC 1 z dnia 18.11.2003 roku, materiały P1 SG WP, maszynopisy w posiadaniu autora.

[147] *Pieniądze na misje*, ... dz. cyt. s. 16.

i humanitarnych na podstawie międzynarodowych procedur operacyjnych oraz logistycznych[148].

Odnosząc się do kierowania do PKW zwartych jednorodnych pododdziałów, autor pragnie zauważyć, że zaletą takiego rozwiązania jest wyrównany poziom wyszkolenia, możliwości lepszych relacji przełożony – podwładny, czyli skuteczniejsze dowodzenie, więź emocjonalna. To także zdobywanie doświadczeń bojowych, doświadczeń logistycznego zabezpieczenia operacji prowadzonej na szeroką skalę, rozszerzenie współpracy i form praktycznego współdziałania z dowództwami sił zbrojnych innych krajów w warunkach bojowych, podnoszenie poziomu wyszkolenia pododdziałów w działaniach w warunkach ekstremalnych oraz podnoszenie sprawności językowej kadry dowódczej w praktycznym działaniu.

Autor pragnie też zauważyć, że po 1989 roku nastąpiły ważne zmiany w charakterze misji pokojowych ONZ. W nowym duchu współpracy tworzono nowocześniejsze i liczniejsze misje wdrażające kompleksowe porozumienia pokojowe między byłymi uczestnikami wojen domowych. Obecnie misje pokojowe wpisują się w nurt międzynarodowych dążeń wspierających odbudowę państw dotkniętych konfliktami oraz wolne i uczciwe wybory czy referenda. Uczestnicy misji pokojowych zajmują się szkoleniami i restrukturyzacją miejscowych sił policyjnych, rozminowywaniem, przeprowadzaniem wyborów, udzielaniem pomocy dla uchodźców, monitorowaniem przestrzegania praw człowieka. Nadzorują struktury rządowe oraz demobilizację, integrują kombatantów, promują tworzenie demokratycznych instytucji oraz rozwój gospodarczy.

Autor ma świadomość, że przedstawione zjawiska i zagadnienia związane z funkcjonowaniem struktur wielonarodowych nie wyczerpują problemu. Generalnie należy jednak sądzić, że są one specyficzne i wymagają

---

[148] Cz. Marcinkowski, *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" 2003, nr 3, s. 127.

zróżnicowanego podejścia od strony optymalnego wykorzystania okresu przygotowawczego. W przekonaniu autora nie można mówić o uniwersalnym modelu szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych.

Stąd przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale będzie problem badawczy dotyczący różnic występujących w zasadach przygotowania oraz kierowania oficerów do szeroko pojętego pełnienia służby poza granicami państwa.

Rozdział 3

UWARUNKOWANIA PROCESU PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH

***Celem** niniejszego rozdziału **jest przedstawienie uwarunkowań procesu przygotowania i szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych**.*

*Autor będzie poszukiwał odpowiedzi na pytanie związane z drugim problemem badawczym - **jakie są uwarunkowania procesu szkolenia oficerów WP do służby w strukturach wielonarodowych, zarówno w odniesieniu do służby w dowództwach, sztabach, instytucjach, jednostkach wojskowych NATO, jak i formacjach wielonarodowych z udziałem polskich jednostek wojskowych oraz polskich kontyngentach wojskowych?***

Przybliżone zostaną główne elementy systemu kwalifikowania oraz kierowania oficerów Wojska Polskiego do służby na takich stanowiskach, zwłaszcza wymogi kwalifikacyjne. Uwaga zostanie również skupiona na kompetencjach komórek organizacyjnych zaangażowanych w ten proces. Wskazana zostaną główne elementy systemu szkolenia – kursy w uczelniach, szkołach i ośrodkach NATO oraz studia, kursy i ćwiczenia prowadzone w Akademii Obrony Narodowej.

Następnie zostanie przybliżona specyfika przygotowań do służby w polskich kontyngentach wojskowych prowadzonych w kieleckim Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych.

W trakcie przygotowywania żołnierzy do służby na stanowiskach w strukturach wielonarodowych Polska napotykała od samego początku wiele wyzwań. Były one podobne w swej naturze do spotykanych na wieloletniej drodze integracji z NATO. Jednak wysiłki czynione dla przygotowania niezbędnych programów szkoleniowych, w powiązaniu z uczestnictwem tysięcy żołnierzy w misjach międzynarodowych, zaowocowały znacznym postępem w osiąganiu niezbędnych oficerom kompetencji w nowym środowisku pełnienia służby – wielonarodowym i wielokulturowym. Ponadto doświadczenia zebrane podczas pokojowych misji międzynarodowych udowodniły, iż są one ważnym miejscem identyfikowania i pokonywania różnic w szkoleniu, uzbrojeniu, procedurach operacyjnych i zaopatrzeniowych jednostek wojskowych byłego Układu Warszawskiego i krajów NATO[149].

Szczególny charakter służby wojskowej w przedstawicielstwach, sztabach i dowództwach poza granicami kraju, a więc w środowisku międzynarodowym powoduje, że w interesie państwa polskiego jest, aby trafiali tam najlepsi, odpowiednio dobrani oficerowie. Służbę oficerów poza granicami kraju (tok kwalifikacji, przygotowań, należności, zasady pełnienia służby itp.) regulują cztery podstawowe akty prawne:

1. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2002 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie pełnienia służby wojskowej przez żołnierzy zawodowych poza granicami państwa (Dz.U.Nr 241, poz. 2078) – opracowane przez GZZO–P1;
2. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2002 r. w sprawie uposażenia i innych należności pieniężnych otrzymywanych przez żołnierzy wyznaczonych do pełnienia służby poza granicami państwa (Dz.U. Nr 239, poz. 2042) – opracowane przez DKiSzW;

---

[149] Na podstawie strony internetowej: http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010604000, dostęp 2004–01–10.

3. Decyzja Nr 45 / MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 21 lutego 2003 r. w sprawie określenia funkcji starszych oficerów narodowych dla żołnierzy pełniących służbę w międzynarodowych strukturach pokojowych;
4. Rozkaz nr 70 / Pers. Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 11 marca 2003 r. w sprawie wyznaczenia starszych oficerów narodowych dla żołnierzy pełniących służbę w międzynarodowych strukturach wojskowych[150].

Pełny wykaz aktów prawnych regulujących tok przygotowania, wyznaczania oraz pełnienia służby przez oficerów poza granicami państwa zawiera **załącznik 3.1.**

3.1. Główne założenia systemu kwalifikowania i kierowania oficerów Wojska Polskiego do służby w strukturach wielonarodowych

Wyznaczenie oficera na stanowisko służbowe poza granicami państwa jest warunkowane pięcioma czynnikami. Pierwszy to zgoda oficera na pełnienie takiej służby wyrażona w formie pisemnego oświadczenia, wskazująca miejsce i czas pełnienia służby oraz stanowisko służbowe, na którym oficer zgadza się ją pełnić a także stopień wojskowy, w którym godzi się występować. Oświadczenie powinno zawierać również zgodę na poddanie się sprawdzeniu na zasadach i w trybie określonym w przepisach o ochronie tajemnicy państwowej i służbowej. Drugi element to pozytywna opinia Wojskowych Służb Informacyjnych. Trzeci stanowi podpisanie przez oficera zakresu czynności na stanowisku służbowym, na którym będzie pełnić służbę poza granicami

---

[150] *Zasady przygotowania i kierowania żołnierzy zawodowych do pełnienia służby poza granicami państwa w strukturach dowodzenia NATO – wymogi kwalifikacyjne i podstawy prawne*, materiał P1 SG WP, s. 10, maszynopis w posiadaniu autora.

państwa. Czwarty to uzyskanie przez oficera orzeczenia lekarskiego, stwierdzającego brak przeciwwskazań zdrowotnych do pełnienia służby poza granicami państwa, wydanego po przeprowadzeniu badań lekarskich. Piąty warunek to uzyskanie zgody Ministra Spraw Zagranicznych w przypadku kierowania oficera na stanowisko w polskim przedstawicielstwie wojskowym przy organizacji międzynarodowej lub bezpośrednio w strukturach organizacji międzynarodowej[151].

Jednak nie każdy oficer, który spełnia powyższe warunki – jakkolwiek jest to konieczne – zostaje automatycznie wyznaczony do pełnienia służby w takim przedstawicielstwie, dowództwie lub sztabie. Kandydat musi jeszcze spełnić szereg dodatkowych wymogów zarówno natury ogólnej, jak i kwalifikacyjnych, wynikających głównie z etatu oraz tzw. „opisu stanowiska służbowego" - *Job Description*.

Wymogi kwalifikacyjne

Oficer – kandydat do służby w polskich przedstawicielstwach, dowództwach (sztabach) poza granicami kraju musi spełniać wymagania ogólne definiowane jako zespół cech i postaw wyrażających jego nastawienie do rzeczywistości i zachodzących w niej zmian, wyznaczających sposób bycia i postępowania (humanizm). Należą do nich przede wszystkim **postawa obywatelska,** przejawiająca się w myśleniu kategoriami państwa, trosce o godność narodową, dobro Ojczyzny i dobro państw sprzymierzonych – na odcinku pełnionej służby. To także **patriotyzm**, uwidaczniający się w umiłowaniu Ojczyzny, przywiązaniu do kultury ojczystej oraz gotowości poświęcenia życia w służbie własnego narodu i służbie państw członkowskich NATO. Kolejny element to **postawa etyczna,** znajdująca swój wyraz w przestrzeganiu norm moralnych,

---

[151] *Vademecum dla kandydatów* ..., dz. cyt., s. 15–16.

odzwierciedlająca uczciwość, praworządność, rzetelność i zaangażowanie w służbie. Następne wymaganie stanowi **tolerancja,** rozumiana jako prawo do posiadania przez innych odrębnych poglądów i odmiennego stylu działania, mieszczących się w obrębie przyjętych zasad współżycia. W zespołach międzynarodowych cecha ta nabiera szczególnego znaczenia. Inna cecha to **lojalność,** będąca wyrazem uczciwej współpracy z przełożonymi i współpracownikami (w tym podwładnymi) w poczuciu wagi i zrozumienia sprawy polskiej i sojuszniczej. Ważnym elementem jest **zdyscyplinowanie,** ukazujące umiejętność porządkowania się woli przełożonego, uznania rozkazu jako nakazu służby (powołania). Kolejna cecha to **odwaga,** jako umiejętność działania w sytuacjach trudnych i niebezpiecznych, zdolność do podejmowania decyzji w ekstremalnych sytuacjach, przezwyciężania strachu itp. Następną cechą jest **odpowiedzialność,** jako świadomość skutków podejmowanych decyzji, gotowość ponoszenia konsekwencji za własne słowa i czyny. Kolejną cecha jest **wymagalność,** widziana jako zdolność stawiania wysokich wymagań wobec siebie i podwładnych oraz konsekwentnego rozliczania postawionych zadań. Następna to **wytrwałość,** rozumiana w kategoriach wysokiej odporności na chwilowe niepowodzenia i zdolności do konsekwentnego podejmowania wysiłków oraz nieustępliwości w przezwyciężaniu doraźnych trudności. Kolejne wymaganie to **przejawianie inicjatywy,** będące umiejętnością sprawnego wykonywania zadań w określonych warunkach, wyrażające się przemyślanym podejmowaniem działań zmierzających do realizacji zadań[152].

Jednocześnie podstawowe wymogi kwalifikacyjne stanowią, że objęcie stanowisk służbowych jest warunkowane wykształceniem właściwym dla stopni etatowych. W przypadku stanowisk służbowych **o stopniu etatowym pułkownika (komandora)** warunkiem jest ukończenie Akademii Obrony Narodowej i kursu taktyczno–operacyjnego albo akademii wojskowej (lub

---

[152] Tamże, s. 18–19.

równorzędnej uczelni cywilnej) i studiów podyplomowych. W odniesieniu do stanowisk **o stopniu etatowym podpułkownika (komandora porucznika)** warunek stanowi ukończenie Akademii Obrony Narodowej albo studiów wyższych w akademii wojskowej (lub równorzędnej uczelni cywilnej). Dla stanowisk **o stopniu etatowym majora (komandora podporucznika)** warunkiem jest ukończenie wyższych studiów zawodowych w wyższej szkole wojskowej (lub równorzędnej uczelni cywilnej) i wyższego kursu specjalistycznego lub odbyciem określonej praktyki lub stażu. Wreszcie dla stanowisk **do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) włącznie** warunek stanowi ukończenie wyższej szkoły oficerskiej lub wyższych studiów zawodowych w akademii wojskowej (lub równorzędnej uczelni cywilnej), a także odbycie niezbędnego na niektórych stanowiskach przeszkolenia kursowego[153].

Punktem wyjścia dla określenia **wymagań szczegółowych** jest wykaz stanowisk służbowych przewidywanych do obsadzenia przez oficerów WP oraz wynikający stąd etat 90/201/*, a także opisy stanowisk, które szczegółowo precyzują wymagania w zakresie wykształcenia wymaganego i preferowanego, stopnia dopuszczenia do informacji niejawnych, wyszkolenia narodowego oraz natowskiego, stopnia znajomości języka angielskiego, jako obligatoryjnego, oraz innych języków – w zależności od potrzeb.

Opisy takie są opracowywane przez właściwe dowództwa organizacji międzynarodowych. Inne kwalifikacje mogą stanowić o konieczności posiadania umiejętności pracy na komputerze osobistym, w szczególności korzystania z pakietu programów biurowych „Microsoft Office", posiadania prawa jazdy, co najmniej kategorii „B", znajomości obowiązujących w NATO procedur związanych z wykonywaniem zadań na przyszłym stanowisku pracy. Ponadto, gdy wynika to z opisu stanowiska lub z innych przepisów kadrowych, może

---

[153] Tamże, s. 23–24.

okazać się konieczne odbycie szkolenia specjalistycznego, praktyki lub stażu na danym stanowisku, posiadanie doświadczenia zawodowego pozwalającego na sprawne (bezpośrednie) objęcie stanowiska oraz posiadanie doświadczenia w pracy w środowisku międzynarodowym.

Pełnienie służby poza granicami państwa w strukturach międzynarodowych wiąże się nieodłącznie z posiadaniem przez oficera umiejętności komunikowania się w języku obcym. W przypadku struktur dowodzenia NATO jest to zawsze język angielski. Na niektórych stanowiskach służbowych może być wymagana również znajomość innych języków (jest to wówczas zaznaczone w opisie stanowiska). Kwestie związane ze znajomością języków obcych przez oficerów reguluje decyzja 187/MON Ministra Obrony Narodowej z 7 października 1997 r. Większość stanowisk wymaga znajomości angielskiego na trzecim lub czwartym poziomie. „Czwórki" są wymagane na 25 stanowiskach, a na kolejnych 34 niezbędna jest znajomość na poziomie niepełnej „czwórki". Praktyka pokazuje jednak, że jeżeli kandydat oddelegowany na stanowisko, na którym wymaga się pełnej „czwórki" ma np. 4433, nie jest automatycznie dyskwalifikowany[154].

W przypadku zajmowania stanowisk, na których przewiduje się współpracę z UE, zgodnie z opisem stanowiska, może być wymagana znajomość innych języków, np. francuskiego czy niemieckiego.

Proces typowania kandydatów do służby w przedstawicielstwach lub w strukturach międzynarodowych poza granicami składa się z sześciu etapów. **Pierwszy etap** to określenie potrzeb kadrowych dotyczących oficerów przewidywanych do wykonywania zadań na stanowiskach poza granicami kraju – odbywa się na podstawie etatu nr 89/202/*, który zawiera między innymi: liczbę stanowisk służbowych w poszczególnych dowództwach, sztabach, przedstawicielstwach, zespołach itp., ich rodzaj, rangę, wymagane

---

[154] T. Kowalik, *Cztery „czwórki"*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 11, s. 18.

wykształcenie oraz grupę uposażenia krajowego i zagranicznego. W ramach **drugiego etapu** następuje określenie wymogów kwalifikacyjnych dla poszczególnych stanowisk służbowych – na podstawie danych zawartych w opisie stanowiska. W **trzecim etapie** określane są terminy (miesiąc, rok) kierowania oficerów na stanowiska służbowe – na podstawie planów rotacji narodowych przedstawicielstw i zespołów oraz planów rotacji stanowisk w dowództwach i sztabach. **Czwarty etap** to wstępny wybór kandydatów na podstawie wniosków przełożonych lub indywidualnych zgłoszeń oficerów. **Piąty etap** to sprawdzenie (porównanie) kwalifikacji posiadanych przez oficera zawodowego z wymogami kwalifikacyjnymi ujętymi w opisie stanowiska. **Szósty etap** to sprawdzenie posiadanego przez oficera zawodowego stopnia dopuszczenia do prac z dokumentami niejawnymi[155].

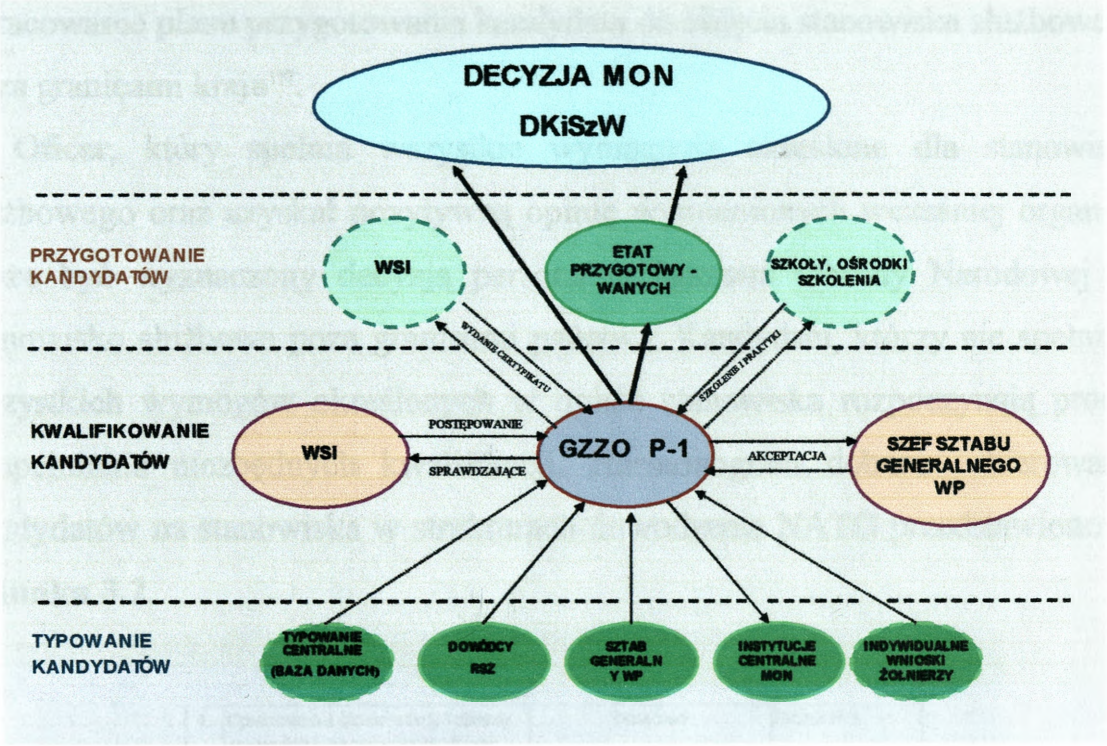
Oficer, który złożył wniosek o skierowanie do służby poza granicami kraju w strukturach wielonarodowych, spełnia warunki do tej służby i został wytypowany do rozmowy kwalifikacyjnej, zostaje wezwany do Departamentu Kadr, gdzie zostaje poinformowany o stanowiskach, na które może być wyznaczony w polskich przedstawicielstwach wojskowych (zespołach łącznikowych) lub strukturach organizacji międzynarodowych, dowództwach i sztabach międzynarodowych. Ponadto zostaje poinformowany o minimalnych warunkach, jakie należy spełnić jako kandydat do służby poza granicami państwa, procedurze kwalifikowania oraz prawach i obowiązkach żołnierzy wyznaczonych na stanowiska służbowe poza granicami państwa[156]. Elementy procesu wyznaczanie kandydatów na stanowiska w strukturach NATO zostały przedstawiony na **rysunku 3.1.**

Kwalifikowanie kandydatów do służby w strukturach międzynarodowych poza granicami kraju dokonuje się w Oddziale Służby Poza Granicami Państwa

---

[155] *Vademecum dla kandydatów* ..., dz. cyt., s. 28–29.
[156] Tamże, s. 29–30.

Zarządu Personalnego i Uzupełnień Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych – P1 SG WP.



Rys. 3.1. *Elementy procesu wyznaczania kandydatów na stanowiska w strukturach NATO*

Źródło: materiał P1 SG WP

Obejmuje po pierwsze – sprawdzenie zgodności danych ze zgłoszenia kandydata z dokumentami znajdującymi się w jego aktach personalnych oraz analizę przebiegu służby kandydata a zwłaszcza opinii służbowych. Po drugie – wstępne określenie przydatności kandydata do danego stanowiska. Po trzecie – porównanie posiadanych kwalifikacji kandydata z wymogami określonymi w opisie stanowiska. Po czwarte – określenie potrzeb w zakresie uzupełnienia przez kandydata dokumentów. Po piąte – wystąpienie do Wojskowych Służb Informacyjnych o wydanie opinii w sprawie możliwości skierowania wytypowanego oficera zawodowego do służby poza granicami kraju. Po szóste – spowodowanie skierowania kandydata na badania lekarskie w celu wydania

orzeczenia zdrowotnego o możliwości pełnienia przez niego służby poza granicami państwa. Po siódme – określenie niezbędnego zakresu przygotowania (przeszkolenia) kandydata do służby poza granicami kraju. Po ósme – opracowanie planu przygotowania kandydata do objęcia stanowiska służbowego poza granicami kraju[157].

Oficer, który spełnia wszystkie wymagania określone dla stanowiska służbowego oraz uzyskał pozytywną opinię wymienionych wcześniej organów może być wyznaczony decyzją personalną Ministra Obrony Narodowej na stanowisko służbowe poza granicami państwa. Kandydaci, którzy nie spełniają wszystkich wymogów określonych w opisie stanowiska rozpoczynają proces uzupełniania niezbędnych kwalifikacji. Harmonogram doboru i kierowania kandydatów na stanowiska w strukturach dowodzenia NATO przedstawiono na **rysunku 3.2.**

1.	Opracowanie planu rotacji i obsady stanowisk oraz rozesłanie planów	kwiecień	GZZO P-1
2.	Typowanie kandydatów oraz zgłaszanie ich do GZZO P-1 oraz przesyłanie do GZZO P-1 propozycji zagospodarowania żołnierzy powracających	kwiecień - maj	JO MON, RSZ
3.	Kwalifikowanie i uzgodnienia kandydatów	czerwiec - październik	GZO P-1
4.	Przedstawienie planu rotacji i obsady Szefowi Sztabu Generalnego WP do zatwierdzenia	listopad	GZZO P-1
5.	Przedstawianie Ministrowi Obrony Narodowej propozycji wyznaczeń na stanowiska za granicą i w kraju	styczeń	GZZO P-1, DKiSzW
6.	Przygotowanie do służby za granicą	luty - maj	JO MON, RSZ, GZZO P-1

Rys. 3.2. Harmonogram doboru i kierowania kandydatów na stanowiska w strukturach dowodzenia NATO

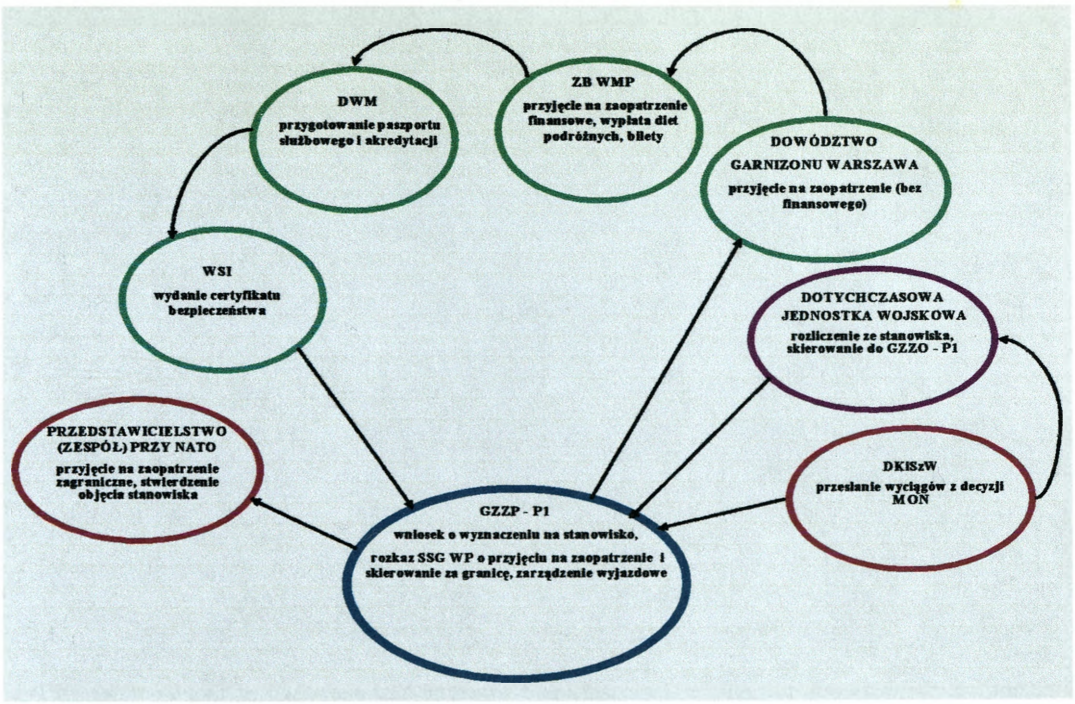
Źródło: materiał P1 SG WP

[157] Tamże, s. 30–32.

Wyznaczenie oficera na stanowisko służbowe poza granicami państwa może być w określonych przypadkach uzależnione od opinii właściwych przełożonych organizacji międzynarodowych, w których ma on pełnić służbę. Wzór zakresu obowiązków oficera planowanego od objęcia stanowiska stanowi **załącznik 3.2.**

Kompetencje komórek organizacyjnych resortu ON

W procesie kierowania oficerów do pełnienia służby poza granicami państwa uczestniczy wiele jednostek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej. Jednostki te realizują procedury naboru kandydatów, organizacji wyjazdów oraz zabezpieczają finansową i logistyczną obsługę oficerów skierowanych do pełnienia służby poza granicami kraju. Podział kompetencji związanych z procesem kierowania oficerów – kandydatów do służby w NATO przedstawiono na **rysunku 3.3.**



Rys. 3.3. *Komórki MON związane z procesem kierowania oficerów – kandydatów do służby w NATO*

Źródło: materiał P1 SG WP

Podsekretarz Stanu ds. Polityki Obronnej dokonuje opiniowania kandydatów kierowanych na wybrane, najważniejsze stanowiska – na podstawie przeprowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej. **Szef Sztabu Generalnego** opiniuje kandydatów pod kątem możliwości wyznaczenia ich na stanowiska służbowe poza granicami państwa. **Oddział Służby Poza Granicami Państwa GZZO–P1 SG WP** realizuje i koordynuje zadania w zakresie zabezpieczenia procesu naboru kandydatów, wyznaczania i kierowania ich na stanowiska służbowe poza granicami państwa. Uczestniczy w określaniu wymogów kwalifikacyjnych niezbędnych do objęcia stanowiska poza granicami państwa oraz przeprowadza weryfikację kwalifikacji specjalistycznych i językowych kandydatów. Ponadto przygotowuje projekty decyzji Ministra Obrony Narodowej w sprawie wyznaczenia kandydatów na stanowiska służbowe za granicą oraz przygotowuje zarządzenia i inne dokumenty wyjazdowe dla oficerów obejmujących stanowiska służbowe poza granicami państwa. **Wojskowe Służby Informacyjne** są kompetentne w zakresie wydawanie opinii o możliwości wyznaczenia oficerów do pełnienia służby poza granicami państwa. Realizują procedury sprawdzające na wniosek właściwych przełożonych w kraju i za granicą oraz wydają poświadczenia (lub odmawiają wydania poświadczenia) bezpieczeństwa (dokument w języku polskim). Ponadto prowadzą szkolenie osób w zakresie ochrony informacji niejawnych. **Dowództwa rodzajów sił zbrojnych** występują do Wojskowych Służb Informacyjnych o wydawanie certyfikatów bezpieczeństwa osobowego lub podniesienie stopnia dopuszczenia do dokumentów niejawnych dla oficerów wyznaczonych do pełnienia służby poza granicami państwa, a podległych określonemu dowódcy. Ponadto przygotowują stanowiska służbowych dla oficerów kończących służbę poza granicami państwa. **Departament Współpracy Międzynarodowej** odpowiada m.in. za przygotowywanie wniosków o notyfikację przez władze kraju pobytu oficerów skierowanych do służby poza granicami państwa. Pośredniczy w uzyskiwaniu paszportów służbowych z Ministerstwa Spraw Zagranicznych

dla oficerów kierowanych do pełnienia służby poza granicami państwa w strukturach organizacji międzynarodowych oraz pośredniczy w uzyskiwaniu wiz wjazdowych do krajów o ruchu wizowym. **Zakład Budżetowy Wojskowe Misje Pokojowe** przyjmuje oficerów wyznaczonych na stanowiska służbowe na zaopatrzenie finansowe. Jest odpowiedzialny za naliczanie i wypłacanie należności związanych z odbyciem przez oficera i (lub) jego rodziny podróży zagranicznej związanej z objęciem stanowiska służbowego. Zapewnia zakwaterowania oficerów i ich rodzin (wynajem lokali mieszkalnych, ich umeblowanie i wyposażenie) oraz środki finansowe na potrzeby środków komunikacji (np. zakup lub wynajem samochodu służbowego). Zabezpiecza potrzeby oficerów w zakresie wynajmowania, umeblowania i wyposażenia pomieszczeń biurowych. **Dowództwo Garnizonu Warszawa** przyjmuje, na podstawie właściwych dokumentów, oficerów wyznaczonych na poszczególne stanowiska służbowe na zaopatrzenie logistyczne (mundurowe, medyczne itp.) oraz realizuje świadczenia z nimi związane[158].

Nowa struktura dowodzenia NATO. Zasady podziału stanowisk między członków Sojuszu

W związku z wdrażaniem nowej struktury organizacyjnej NATO zaistniała potrzeba dokonania podziału stanowisk, uwzględniająca nowych członków. Proces odbywa się na drodze negocjacji, których początek stanowiła konferencja Komitetu Wojskowego NATO ds. Zasobów Osobowych, przeprowadzona 28.01. 2004 roku.

Dotychczasowa struktura dowodzenia Sojuszu (NATO Comamnd Structure – NCS) liczy 11 539 etatów wojskowych, w tym 243 generalskie. Dla Polski jest

---

[158] *Instrukcja dla żołnierzy obejmujących stanowiska służbowe poza granicami kraju (projekt)*, maszynopis w posiadaniu autora, s. 9.

przewidziane około 270 etatów, w tym trzy etaty generalskie, około 120 etatów oficerów i około 150 etatów podoficerskich[159].

W związku z redukcją etatów struktury dowodzenia o 16%, czyli o 1778 etatów, Polska ma posiadać o około 40–60 etatów mniej. W nowej strukturze dowodzenia Sojuszu ma być docelowo 9761 etatów wojskowych, w tym 181 generalskich, co oznacza dla Polski posiadanie łączne 230 etatów (2,3% ogólnej liczby), w tym 3,5 etatu generalskiego oraz około 80 etatów oficerskich i około 150 etatów podoficerskich.

Na podstawie obowiązujących w NATO kryteriów podziału[160] udział Polski w obsadzie stanowisk w obecnych NCS wynosi 2.3%, udział w kosztach utrzymania Sojuszu stanowi 2.48%. W rozważanej problematyce istotny jest brak czytelnych kryteriów opisujących podział stanowisk dla poszczególnych krajów Sojuszu.

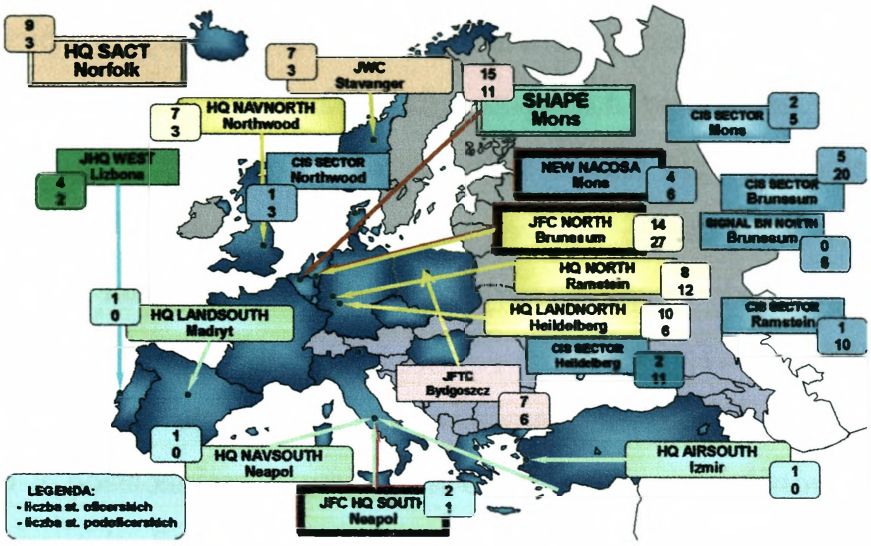
Zadaniem wspomnianej przez autora konferencji Komitetu Wojskowego NATO ds. Zasobów Osobowych było wypracowanie metodyki podziału stanowisk. W wyniku obrad postanowiono, że stanowiska narodowe mają być wypracowane do 05.03.2004 roku, natomiast obsada stanowisk ma rozpocząć się od 01.11.2004 roku[161]. Proponowany podział stanowisk w nowej strukturze dowodzenia NATO obejmują dwa warianty przedstawione na **rysunkach 3.4.** oraz **3.5.**

---

[159] Posiedzenie zespołu negocjatorów do spraw obsadzania stanowisk żołnierzy w strukturach NATO w dniu 24 lutego 2004 roku, materiał P1 SG, maszynopis, s. 7.

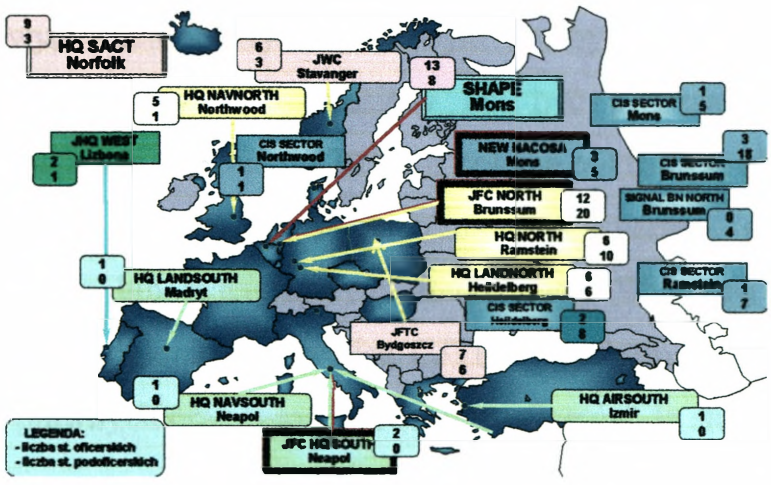
[160] Kryteria podziału stanowisk dla krajów członkowskich w strukturach dowodzenia są określone dyrektywą NATO AAP 16 (C), rozdział V. Ponadto została określona wielkość wsparcia państwa gospodarza (JFTC), kontrybucja Sił w Sojuszu, balans obsady stanowisk flagowych oficerskich i podoficerskich oraz uwarunkowania historyczne i regionalne.

[161] Proces obejmuje następujące fazy: 1. Wstępny projekt rozdziału stanowisk w NCS w oparciu o narodowe propozycje – do 12.03.2004 r. 2. Ostateczny rozdział stanowisk flagowych w nowych NCS – 15.03.2004 r. 3.Ostateczne wypracowanie stanowisk narodowych w oparciu o projekt ACO i ACT rozdziału stanowisk w NCS – do 10.05.2004 r. 4. Konferencja NDMC w sprawie rozdziału stanowisk w NCS – 10–14.05.2004 r. 5. Zakończenie rozdziału stanowisk w NCS – do 31.07.2004 r. 6. Zatwierdzenie rozdziału stanowisk w NCS przez Komitet Wojskowy NATO – 31.09.2004 r.



Rys. 3.4. *Proponowany podział stanowisk w nowej strukturze dowodzenia NATO (wariant 1)*

Źródło: materiał P1 SG WP



Rys. 3.5. *Proponowany podział stanowisk w nowej strukturze dowodzenia NATO (wariant 2)*

Źródło: materiał P1 SG WP

Jak wynika ze stanowiska Polski, odnośnie sprecyzowania zakresu dalszych prac do prowadzenia negocjacji stanowisk w nowych strukturach dowodzenia NATO, dążyć się będzie do przyjęcia stanowisk zaszeregowanych do stopnia etatowego pułkownika i podpułkownika mających wpływ na podejmowanie ważnych decyzji, w tych dowództwach gdzie Polska nie otrzymała stanowisk tzw. oficerów flagowych. To samo dotyczy stanowisk usytuowanych w dowództwach, które zakresem swej odpowiedzialności obejmują teren Polski (SHAPE, ACT, JFC NORTH, JWC, NAVNORTH, LANDNORTH, AIRNORTH) oraz stanowisk odpowiadających możliwościom SZ RP, związanych z posiadaniem w zasobach osobowych, specjalistów określonych opisami stanowisk. Strona Polska nie będzie chciała przyjmować stanowisk, które nie znajdują swoich odpowiedników w SZ RP, za wyjątkiem stanowisk przyjmowanych w rezultacie przyjęcia określonej puli stanowisk oficerskich.

Z przedmiotową problematyką wiążą się również zasady obsady stanowisk „na czas kryzysu" w Wielonarodowych Połączonych Siłach Zadaniowych (Combined Joint Task Forces - CJTF). Przewiduje się, że Polska będzie miała do obsady około 100 stanowisk, z tego połowa ma być obsadzana w kraju[162]. Z dotychczasowych ustaleń wynika, że cykl służby w CJTF ma trwać 18 miesięcy, z czego pierwsze 6 miesięcy ma być przeznaczone na udział w kursach i szkoleniach (łącznie do 30 dni), kolejne pół roku to służba właściwa w CJTF, natomiast ostatnie pół roku to okres regeneracji, czyli służba na stanowisku w kraju lub macierzystym dowództwie. Wymiana personelu ma odbywać się w uzgodnieniu z dowódcą CJTF. Dotychczas brak informacji na temat podstaw prawnych oraz zasad kierowania oficerów do służby w CJTF.

---

[162] Posiedzenie zespołu negocjatorów do spraw obsadzania stanowisk żołnierzy w strukturach NATO, Warszawa 21 marca 2003 roku, materiał P1 SG WP, maszynopis, s. 46–49.

3.2. Uczelnie, szkoły i ośrodki NATO jako elementy infrastruktury wykorzystywanej w procesie przygotowania oficerów WP do służby w środowisku NATO oraz związana z nimi oferta dydaktyczno–szkoleniowa

Proces przygotowania kandydatów do objęcia stanowisk służbowych poza granicami kraju jest ściśle uzależniony od spełnienia określonych uprzednio wymogów. Stosownie do zakresu tychże wymogów, spełnianych przez każdego kandydata przewidywanego na konkretne stanowisko służbowe, opracowywany jest indywidualny plan przygotowania. Realizacja przedsięwzięć ujętych w planie jest nadzorowana przez Oddział Służby Poza Granicami Państwa. Plan przygotowania kandydatów do objęcia stanowisk w strukturach międzynarodowych może obejmować kurs podwyższający poziom znajomości języka angielskiego o jeden lub dwa poziomy, kurs taktyczno – operacyjny integracji z NATO w Akademii Obrony Narodowej, kursy zagraniczne ogólne i specjalistyczne, praktyki w odpowiednich rodzajach sił zbrojnych lub instytucjach Ministerstwa Obrony Narodowej oraz praktyki na stanowiskach poza granicami kraju (do sześciu miesięcy) [163]. Wzór planu przygotowania żołnierza zawodowego do służby w strukturach NATO stanowi **załącznik 3.3**.

Kandydaci, którzy spełniają wymóg formalny dotyczący znajomości języka angielskiego na wymaganym poziomie mogą być kierowani na wspomniany „Kurs Taktyczno–Operacyjny Integracji z NATO" (KT-OIzN) lub równorzędny, organizowany w innym kraju Sojuszu. Szczegółowe informacje dotyczące kursów organizowanych w AON zamieszczono w podrozdziale o istocie przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych w Akademii Obrony Narodowej (podrozdział 3.3.).

Kursy zagraniczne które są organizowane głównie w Akademii Obrony NATO w Rzymie oraz szkołach Sojuszu, zostaną przedstawione w dalszej

---

[163] *Vademecum dla kandydatów* ..., dz. cyt., s. 33

części rozprawy. Proces przygotowania kandydatów na wysokie stanowiska dowódcze oraz kierownicze, tzw. „kluczowe" obejmuje między innymi skierowanie ich na kursy zagraniczne, określone w opisach stanowisk służbowych jako niezbędne kwalifikacje, które powinien posiadać kandydat. Kierownicy (szefowie) polskich przedstawicielstw wojskowych oraz oficerowie – kandydaci na stanowiska służbowe związane z odpowiedzialnością materialną (szefowie wydziałów administracyjno–gospodarczych, kasjerów, magazynierów i inne) przechodzą przeszkolenie w Zakładzie Budżetowym Wojskowe Misje Pokojowe w zakresie gospodarki materiałowej i finansowej oraz procedur odnośnie zamówień publicznych.

W kursach zagranicznych bierze co roku udział około 40–50 oficerów Wojska Polskiego[164]. W ramach przygotowania do służby w strukturach wielonarodowych, oficerowie Wojska Polskiego są kierowani przede wszystkim do Akademii Obrony NATO w Rzymie, NATO School w Oberammergau (Niemcy) oraz NATO CIS School w Latinie (Włochy).

W związku z procesem transformacji Sojuszu, rolę szczególną zaczynają odgrywać centra szkolenia i doskonalenia, które mają służyć wspieraniu procesu transformacji. W Stavanger (Norwegia) powstaje połączone Centrum Szkolenia Bojowego (*Joint Warfare Centre* – JWC), a w Bydgoszczy Centrum Szkolenia Sił Połączonych (*Joint Forces Training Centre* – JFTC). Ponadto w poszczególnych krajach NATO powstają centra doskonalenia, np. działań antyterrorystycznych w Turcji, obrony przed bronią masowego rażenia w Czechach, morskich działań przeciwminowych w Belgii i Holandii oraz sił powietrznych w Niemczech. Wszystkie te ośrodki będą pracowały nad podnoszeniem zdolności operacyjnych dowództw NATO[165].

---

[164] Rozmowa z ppłk Dariuszem Mazurkiem z Oddziału Kadr Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego w dniu 2004–04–20.

[165] W. Sąsiadek, *Co się zmienia w NATO*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 12, s. 18.

Akademia Obrony NATO w Rzymie[166]

Uczelnia ta organizuje cztery rodzaje kursów. Podstawowy z nich to 23–tygodniowy kurs poziomu strategicznego dla oficerów starszych w stopniu ppłk/płk i osób cywilnych ukierunkowany na rozwijanie wiedzy i rozumienia obecnych i przyszłych wyzwań polityczno–wojskowych Sojuszu (*Senior Course*). Jest on organizowany dwa razy do roku, a uczestniczą w nim od 1996 roku na ogół dwaj oficerowie Wojska Polskiego (dotychczas ukończyło go łącznie 31 przedstawicieli strony polskiej) [167]. Słuchacze tego kursu uczestniczą w kilku podróżach studyjnych, z których jedna obejmuje wizytę w Akademii Obrony Narodowej i spotkanie ze studentami Podyplomowego Studium Strategiczno – Obronnego.

Kolejną formą szkolenia jest organizowany dwa razy w roku dwutygodniowy, zintegrowany kurs wyższego szczebla dla słuchaczy państw Partnerstwa dla Pokoju, OBWE i Dialogu Śródziemnomorskiego (*Integrated PfP/OSCE/MD Course* – IPOC).

Trzeci kurs jest przeznaczony dla generałów i oficerów na etatach generalskich (*General and Flag Officers' Course* – GFOC). Trwa dwa tygodnie, a celem jego jest sprzyjanie wzajemnemu zrozumieniu problemów bezpieczeństwa i interesów NATO. W ciągu roku są organizowane dwie edycje tego szkolenia.

Czwarty rodzaj to tygodniowe kursy modułowe, których formuła polega na uczestnictwie przedstawicieli dowództw NATO w obradach komitetów (w ramach kursu podstawowego)[168].

---

[166] Na podstawie strony internetowej: www.ndc.nato.int, dostęp 2004–04–20.

[167] Rozmowa z ppłk Dariuszem Mazurkiem..., dz. cyt.

[168] Szerzej problematyka funkcjonowania Akademii Obrony NATO została przedstawiona przez gen. bryg. Grzegorza Wiśniewskiego, zajmującego stanowisko dyrektora ds. planowania i polityki akademickiej tej uczelni na łamach „Zeszytów Naukowych AON" 2004, nr 1, s. 373.

NATO School w Oberammergau[169]

Szkoła w Oberammergau została powołana do życia w marcu 1953 roku jako miejsce prowadzenia dwóch specjalnych kursów dla potrzeb NATO, związanych z problematyką wykorzystania uzbrojenia jądrowego. Nazwę NATO School otrzymała w 1975 roku, poszerzając co roku ofertę szkoleniową. Od 1953 roku ukończyło ją ponad 122 000 oficerów, podoficerów i osób cywilnych. Jest to obecnie wiodąca szkoła Sojuszu prowadząca różnorodne kursy poziomu operacyjnego. Zatrudnionych w niej jest 180 osób. Cztery wydziały: operacji połączonych (*Joint Operations Departament*), broni masowego rażenia (*Weapons of Mass Destruction Departament*), polityki (*Policy Departament*) oraz operacji i planowania (*Operations and Plans Departament*) mają w ofercie 80 kursów z takich dziedzin jak: zasady użycia sił zbrojnych, walka radioelektroniczna, obrona przed BMR, mobilizacja, dowodzenie, ochrona środowiska, siły wielonarodowe, misje pokojowe, zarządzanie kryzysowe, współpraca cywilno–wojskowa. Trwają tydzień lub dwa tygodnie i są podzielone na cztery kategorie. W ramach pierwszej uczestnikami mogą być jedynie osoby z krajów NATO. Druga jest przeznaczona dla uczestników z krajów NATO oraz programu Partnerstwa dla Pokoju. Trzecia kategoria to kursy wielonarodowe dla osób z krajów NATO, Dialogu Śródziemnomorskiego, programu Partnerstwa dla Pokoju oraz innych państw uprawnionych przez NATO. Ostatnia kategoria to kursy, których uczestnikami są wyłącznie osoby imiennie zaproszone.

Polscy oficerowie są przede wszystkim kierowani na kurs N5–31 „NATO Senior Officer Policy Course" dotyczący ocen bieżącego i przyszłego środowiska bezpieczeństwa Sojuszu. Podstawą kierowania są potrzeby

---

[169] Na podstawie strony internetowej: www.natoschool–shape.de, dostęp 2004–04–20.

określane przez Sztab Generalny WP wynikające z planu przygotowań oficerów do objęcia stanowiska w strukturach NATO.

NATO CIS School w Latinie[170]

Szkoła NATO Systemów Łączności i Informacji została założona w 1959 roku. Po okresie dużych zmian techniczno–organizacyjnych, pod obecną nazwą funkcjonuje od 1989 roku. Szkoła jest podzielona na dwie specjalności – szkolnie i wsparcie. Organizuje każdego roku ponad 50 kursów szczebla taktycznego, trwających od jednego do 10 tygodni, które kończy około 1650 słuchaczy.

Corocznie absolwentami tych kursów staje się 4–5 oficerów Wojska Polskiego, przewidzianych do objęcia stanowisk w strukturach NATO[171].

Połączone Centrum Szkolenia Bojowego[172]

Formalny proces tworzenia Centrum został zainicjowany 23 października 2003 roku. Centrum powstało w miejscu dawnego Połączonego Dowództwa Północ (*Joint Headquarters North* – JHQN). Misja Centrum stanowi, że ma ono promować i realizować zadania sfery eksperymentowania, analiz i opracowywania nowych doktryn obliczonych na uzyskiwania efektu synergicznego w odniesieniu do zdolności i interoperacyjności NATO. Ma również prowadzić działalność związaną z wdrażaniem nowoczesnych technologii, modelowaniem i symulacją oraz opracowywać nowe koncepcje i doktryny na potrzeby sztabów połączonych. Docelowo w centrum ma być

---

[170] Na podstawie strony internetowej: www.nato.int/docu/handbook/2001/hb141303, dostęp 2004–04–20.

[171] Rozmowa z ppłk Dariuszem Mazurkiem..., dz. cyt.

[172] Na podstawie: www.jwc.nato.int/indem.php?cat, dostęp 2004–04–20.

zatrudnionych 280 osób, natomiast ma ono uzyskać pełne zdolności operacyjne jesienią 2005 roku. Wtedy to będzie możliwe jednoczesne szkolenie sztabów operacyjnych liczących do 150 osób.

Centrum Szkolenia Sił Połaczonych NATO

Głównym zadaniem Centrum ma być upowszechnianie najnowszych technologii i rozwiązań w zakresie prowadzenia działań bojowych na szczeblu taktycznym[173]. Szef Sztabu Generalnego WP, realizując postanowienie Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz wykonując decyzję ministra ON Jerzego Szmajdzińskiego, powołał grupę organizacyjną, która formalnie 8 stycznia 2004 roku zainicjowała proces tworzenia docelowej struktury Centrum. W skład grupy wchodzą oficerowie rozformowywanego 1 Korpusu Zmechanizowanego. Na początku lipca 2004 roku Centrum zostanie oficjalnie aktywowane jako ośrodek szkolenia NATO. Docelowo dostępne będzie ono nie tylko dla państw NATO, lecz również dla uczestników programu „Partnerstwo dla Pokoju". Bydgoszcz stanie się międzynarodowym centrum szkolenia wojsk i doskonalenia taktyki prowadzenia działań bojowych. Lokalizacja Centrum na terenie Polski świadczy o autorytecie i uznaniu dotychczasowego dorobku naszego kraju w strukturach NATO. Ma również swój wymiar polityczny, bowiem struktury dowodzenia NATO po raz pierwszy wykraczają poza „stare" granice Sojuszu.

Według wstępnych przymiarek polscy żołnierze mogą stanowić nawet więcej niż połowę personelu ośrodka. Przede wszystkim będą znajdowali się w służbach wsparcia. W Centrum początkowo znajdą się etaty dla 120–180 pracowników merytorycznych oraz przynajmniej 40–50 wspierających. Jeśli zajdzie potrzeba Centrum będzie rozbudowywane. Wstępną gotowość do

---

[173] Na podstawie: www.wp.mil.pl/start.php?page=1020100000, dostęp 2004–03–10.

działania Centrum osiągnie w czerwcu 2005 roku, pełną – rok później. Pierwszym komendantem będzie dwugwiazdkowy generał duński, jego zastępcą generał polski. Jednorazowo można by prowadzić szkolenie 350–400 żołnierzy, głównie służących na etatach w sztabach (od szczebla batalionu do dywizji), dla potrzeb Sił Odpowiedzi NATO oraz innych sojuszniczych i narodowych sił reagowania[174].

3.3. Istota przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych w Akademii Obrony Narodowej

W przygotowaniu oficerów do służby w strukturach wielonarodowych dużą rolę odgrywa proces kształcenia realizowany w Akademii Obrony Narodowej. Edukacja w AON jest prowadzona w ramach programowego szkolenia oficerów na studiach dziennych oraz w ramach magisterskich studiów uzupełniających i kursów. Ten etap kształcenia oficera nie jest jednorodny, jako że studiujący w AON nie mają konkretnych informacji kadrowych dotyczących ewentualnego skierowania ich do przyszłej służby w strukturach wielonarodowych.

Problematyka przygotowania oficerów do tej służby jest bezpośrednio związana z dwoma specjalistycznymi kursami prowadzonymi w AON: Kurs Taktyczno–Operacyjny Integracji z NATO oraz Kurs Współpracy Cywilno–Wojskowej[175]. W kontekście szerokich rozważań dotyczących służby w strukturach wielonarodowych należy również rozważać dwa inne kursy prowadzone w AON. Pierwszy to dwutygodniowy, międzynarodowy kurs dla oficerów sztabu przygotowywanych do uczestnictwa w operacjach wspierania pokoju (*Staff Officers Course in Preparation for NATO–Led UN/OSCE*

---

[174] *Flaga NATO w Bydgoszczy*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 46, s. 6.

[175] W AON jest również organizowany „Kurs Chorążych i Oficerów w Zakresie Integracji z NATO", przygotowujący przedstawicieli tego korpusu do pracy w strukturach dowództw NATO. Biorąc pod uwagę grupę słuchaczy wykraczającą poza merytoryczne zainteresowania autora, kurs nie jest przedmiotem rozważań.

Mandated Peace Support Operations). Został zorganizowany w 2001 roku i uczestniczyło w nim 15 oficerów (w tym dwóch oficerów z Litwy oraz jeden oficer z Republiki Czeskiej). Innym rodzajem kursu jest międzynarodowy kurs logistyki wojskowej ONZ (*UN Military Logistics Course*). Zorganizowany w 2000 roku, a wśród 11 uczestników znaleźli się dwaj oficerowie z Rumunii oraz po jednym z Belgii, Niemiec i Norwegii.

Oprócz wyżej wymienionych kursów, warte podkreślenia jest rozwijanie wśród kadry oraz studentów AON wyobrażeń na temat specyfiki służby w ugrupowaniach wielonarodowych w ramach ćwiczenia akademickiego „Wspólne Zadanie" z udziałem oficerów zagranicznych i ćwiczenia grupowego „Laurowy Liść". Dotychczasowe ćwiczenia w znacznym stopniu były oparte na klasycznych założeniach, które z uwagi na swoistego rodzaju jednoznaczność, nie stwarzają ćwiczącym możliwości rozważenia zróżnicowanych scenariuszy rozwoju sytuacji. Inna formą edukacji w AON jest podyplomowe Studium Operacyjno–Strategiczne oraz uzupełniające studia magisterskie[176].

Kurs Taktyczno–Operacyjny Integracji z NATO

Jak wynika to z przedstawionych wymogów formalnych, oficerowie, którzy spełniali kryterium dotyczące znajomości języka angielskiego na odpowiednim poziomie, mogli być kierowani na Kurs Taktyczno–Operacyjny Integracji z NATO.

Kursy te zostały w AON zainaugurowane w kwietniu 1998 roku i były organizowane aż do marca 2003 roku. W związku z wdrażaniem ustawy pragmatycznej z 11 września 2003 roku zostały zawieszone do czasu określania

---

[176] Program podyplomowego Studium Operacyjno–Strategicznego na rok akademicki 2003/2004; Program magisterskich studiów uzupełniających – kierunek zarządzanie i dowodzenie na rok akademicki 2003/2004; Program magisterskich studiów uzupełniających – kierunek bezpieczeństwo narodowe na rok akademicki 2003/2004; Program magisterskich studiów uzupełniających – kierunek logistyka na rok akademicki 2003/2004.

wymagań formalnych wiążących się z obejmowaniem kolejnych stanowisk oraz kadencyjnością związanej z nimi służby. Istnieje jednak prawdopodobieństwo, że KT-OIzN zostaną wznowione na przełomie 2004/2005 roku[177].

Dotychczas przeprowadzono 11 edycji, w których łącznie uczestniczyło 266 oficerów, z czego 21 w stopniu pułkownika, 90 podpułkownika, 97 majora, 53 kapitana, 3 porucznika, 2 podporucznika). Kurs ukończyło z wynikiem pozytywnym 264 oficerów słuchaczy, reprezentujących następujące rodzaje sił zbrojnych: Wojska Lądowe – 193 oficerów, Wojska Lotnicze – 60, Marynarka Wojenna – 13[178].

Od 1998 roku do końca listopada 2002 prowadzono zajęcia według „Programu Kursu Taktyczno–Operacyjnego Integracji z NATO", oznaczonego sygnaturą S/4806. Od roku akademickiego 2002/2003 roku został wprowadzony nowy program. Stanowi on, że celem kształcenia jest pogłębienie oraz ugruntowanie wiedzy słuchaczy dotyczącej zasad funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz zapoznanie z narodowymi i sojuszniczymi procedurami dowodzenia. Jednocześnie kurs ma przygotować oficerów do pełnienia służby w dowództwach jednostek SZ RP współdziałających z organami dowodzenia NATO, dowództwami innych państw Sojuszu, a ponadto do sprawowania funkcji sztabowych w instytucjach centralnych, dowództwach rodzajów sił zbrojnych, okręgach wojskowych i rodzajach wojsk SZ RP.

Założenia organizacyjno metodyczne stanowią, że pogłębienie oraz ugruntowanie wiedzy słuchaczy odbywa się głównie poprzez realizację zajęć programowych, a także samodzielne studiowanie. Ważną rolę spełniają seminaria oraz ćwiczenia dowódczo–sztabowe prowadzone przy współudziale

---

[177] Rozmowa w dniu 20.04.2004 roku z mjr. K. Baranowskim, oficerem Oddziału Kadr Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

[178] Wykaz zrealizowanych Kursów Taktyczno–Operacyjnych Integracji z NATO, z podanymi terminami oraz nazwami instytucji współpracujących przedstawiono w **załączniku 3.4**.

oficerów różnych instytucji NATO, przedstawicieli agend międzynarodowych, korpusu dyplomatycznego oraz dowództw innych państw. Ponadto program kształcenia na kursie realizowany jest przez wykłady, seminaria, zajęcia grupowe i różnego rodzaju ćwiczenia. Godziny popołudniowe kursu przeznaczone są głównie na samokształcenie.

Zajęcia są prowadzone w języku polskim i angielskim, przez doświadczonych oficerów AON oraz oficerów dowództw NATO, a także instytucji międzynarodowych.

W ramach kursu może być zrealizowana podróż studyjna do wybranych jednostek wojskowych będących w strukturach międzynarodowych lub współpracujących ze strukturami NATO. W jej programie słuchacze zapoznają się praktycznie ze strukturami i zadaniami dowództw tych jednostek oraz stosowanymi procedurami dowodzenia, pracy sztabowej i biurowej. Ukończenie kursu uwarunkowane jest pozytywnym zaliczeniem poszczególnych przedmiotów oraz zdaniem egzaminu pisemnego i ustnego.

Kształcenie na kursie trwa trzy miesiące, z tego na zajęcia programowe przypada 58 dni. Na tematykę składa się sześć przedmiotów: strategia obronna i wojskowa, dowodzenie, działania połączone, działania operacyjne, logistyka oraz metodyka szkolenia operacyjno – taktycznego. Ogólnie program obejmuje 394 godziny, z tego wykłady – 98 godzin, seminaria – 59, informacje – 5, ćwiczenia dowódczo–sztabowe – 84, ćwiczenia audytoryjne – 7, konwersatoria – 33, zajęcia praktyczne – 94, egzaminy – 14.

Jak wynika z informacji uzyskanych w Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego[179], przyszłość Kursu Taktyczno–Operacyjnego Integracji z NATO zależy od szczegółowych postanowień aktów wykonawczych do ustawy pragmatycznej, w przedmiocie całokształtu kursów związanych z zajmowaniem kolejnych stanowisk służbowych. Jeśli zostanie określone w rozporządzeniach,

---

[179] Rozmowa z mjr. K. Baranowskim, ... dz. cyt.

że taki kurs stanowił warunek konieczny objęcia stanowiska, wówczas będzie on organizowany w zależności od potrzeb kadrowych sił zbrojnych.

Kurs Współpracy Cywilno–Wojskowej

Problematyka przygotowań do służby w strukturach wielonarodowych jest również bezpośrednio związana z dwutygodniowym kursem z zakresu współpracy cywilno–wojskowej, który został zorganizowany dwa razy (w latach 2001 i 2002), a ukończyło go 53 oficerów.

Kurs jest przeznaczony dla oficerów Sztabu Generalnego WP, dowództw rodzajów sił zbrojnych oraz okręgów wojskowych, korpusów i Wojewódzkich Sztabów Wojskowych. Celem kursu jest ujednolicenie poglądów, stosowanej terminologii oraz procedur działalności komórek i organów CIMIC, a także zapoznanie się z obowiązującymi dokumentami normatywnymi i koncepcją rozwoju CIMIC w NATO oraz Siłach Zbrojnych RP. Kolejny cel to doskonalenie znajomości zakresu, treści oraz współpracy komórek i organów CIMIC z innymi partnerami podczas prowadzenia działań w ramach operacji sojuszniczych.

Wiedza na omawianym kursie przekazywana jest w następujących blokach tematycznych: koncepcja CIMIC – tło strategiczne i operacyjne (10 godzin), strategia użycia i działania sił zbrojnych w CIMIC (9 godzin), funkcjonowanie CIMIC w działaniach połączonych (11 godzin), planowanie, organizacja i prowadzenie CIMIC (8 godzin), CIMIC jako całość zorganizowanego działania (18 godzin), ćwiczenie grupowe „CIMIC w działaniach połączonych" (16 godzin). Łącznie kurs obejmuje 72 godziny.

Ćwiczenie dowódczo–sztabowe „Wspólne zadanie"

Najważniejszym z ćwiczeń spełniającym wymagania współczesności jest według oceny autora dwuszczeblowe, jednostronne ćwiczenie dowódczo–sztabowe (*Command Post Exercise* – CPX) pk. „Wspólne zadanie" („Common Mission"). Po raz pierwszy zostało zorganizowane w czerwcu 2003 roku. Na przełomie maja i czerwca 2004 roku ma odbyć się po raz drugi. Jego główny cel to: „... *doskonalić umiejętności słuchaczy studiów podyplomowych oraz studentów studiów magisterskich w zakresie planowania działań wielonarodowych połączonych sił zadaniowych, a ponadto zbadać wybrane problemy założeń teoretycznych dotyczących planowania operacji połączonych sił zadaniowych*"[180].

Myślą przewodnią ćwiczenia jest przybliżenie realiów funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego w nowych warunkach geopolitycznych. Wymaga to z jednej strony opracowania tła oddającego skomplikowaną sytuację polityczną i wojskową, z jaką konfrontowany jest (może być) Sojusz, z drugiej zaś zastosowania procedur przygotowania i prowadzenia operacji charakterystycznych dla Sojuszu[181].

Cele szczegółowe ćwiczenia to doskonalenie umiejętności określania celów i zadań w sytuacjach kryzysowych, wdrażania procedur i mechanizmów planowania w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa jednego z członków Sojuszu, a także organizowania i działania połączonych sił zadaniowych (CJTF) oraz organizacji planowania i dowodzenia międzynarodowymi strukturami wojskowymi. Następny cel szczegółowy to sprawdzenie umiejętności ćwiczących w zakresie praktycznego wdrażania pojęć, zasad i procedur dowodzenia operacyjnego w sojuszniczych operacjach połączonych oraz metodyki wypracowywania decyzji, planowania użycia i działań połączonych sił

---

[180] Koncepcja ćwiczenia „Wspólne zadanie'2004", maszynopis, s. 2.
[181] Tamże.

zadaniowych, pracy w zintegrowanych wojskowych strukturach międzynarodowych[182].

Ćwiczenie grupowe pk.: „Laurowy liść"

Kolejnym przykładem szkolenia spełniającego wymogi aktualnych potrzeb służby w środowisku międzynarodowym jest ćwiczenie grupowe pk. „Laurowy liść". Uczestniczą w nim studenci drugiego roku uzupełniających studiów magisterskich. Głównym celem ćwiczenia jest *„... rozwijać wiedzę studentów studiów magisterskich AON w zakresie użycia i działania kontyngentu narodowego w operacji pokojowej oraz umiejętności opracowywania koncepcji planowania przygotowania, przemieszczenia i działań utrzymywania pokoju w ramach wielonarodowych sił ONZ"*[183].

Podyplomowe Studium Operacyjno–Strategiczne

Podyplomowe Studium Operacyjno–Strategiczne (SOS) jest jednym z zasadniczych zamierzeń dydaktycznych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej. Studia na SOS są formą edukacyjną, której głównym zadaniem jest wszechstronne przygotowanie oficerów do realizacji zadań na stanowiskach dowódczych i sztabowych, na których wymagany jest stopień etatowy pułkownika (komandora). Głównym celem kształcenia jest zapewnienie

---

[182] W 2003 roku autor zajmował stanowisko rozjemcy przy grupie planistycznej (*Joint Operational Planning Group* – JOPG). Stanowiska były obsadzone przez oficerów polskich oraz zagranicznych, a po raz pierwszy w historii ćwiczeń akademickich AON językiem roboczym grupy był angielski.

[183] M. Obrusiewicz, dokumentacja ćwiczenia, *Ćwiczenie grupowe pk.: „Laurowy liść" – przygotowanie przemieszczenie i prowadzenie działań pokojowych przez batalion operacyjny w składzie wielonarodowej brygady sił pokojowych*, Warszawa 2004, s. 3; Autor brał w dniach 27–29.04.2004 r. udział w ww. ćwiczeniu dla kierunku zarządzanie i dowodzenie, jako kierownik grupy nr 2.

skutecznej edukacji uwzględniającej aktualny stan wiedzy o siłach zbrojnych na tle systemu obronnego państwa i Sojuszu, a także przygotowanie pod względem teoretycznym i praktycznym do służby w środowisku wielonarodowym skupiającym wszystkie rodzaje sił zbrojnych.

Magisterskie studia uzupełniające

Magisterskie studia uzupełniające na kierunku zarządzanie i dowodzenie mają wykształcić w zakresie ogólnym i zawodowym oficerów SZ zdolnych do dowodzenia wojskami w warunkach samodzielnych działań i w układzie koalicyjnym. Z kolei magisterskie studia uzupełniające na kierunku logistyka przygotowują oficera – logistyka do rozwiązywania różnorodnych problemów o charakterze operacyjno–taktycznym, logistycznym i wychowawczym. Mają zapewnić oficerom wiedzę ogólną i podstawową, specjalistyczną oraz humanistyczną niezbędną do sprawowania funkcji szefa logistyki wojskowej jednostki budżetowej. Wiedza i umiejętności nabyte podczas studiów mają umożliwić absolwentom realizację ich zadań w systemie narodowym i koalicyjnym w ramach operacji pokojowych. Natomiast magisterskie studia uzupełniające na kierunku bezpieczeństwo narodowe mają przygotować oficera do służby na stanowisku wymagającym gruntownej wiedzy z zakresu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Ponadto mają zapoznać oficerów ze sposobami realizacji zadań przez siły zbrojne w systemie bezpieczeństwa narodowego i sojuszniczego.

3.4. Wybrane elementy przygotowania do służby w PKW realizowane w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach

W związku z przedstawioną w podrozdziale 3.1.3. nową strukturą dowodzenia NATO oraz zamiarem wdrożenia do końca 2005 roku koncepcji CJTF, wiążącej się z przyjęciem około 100 stanowisk na czas kryzysu (w tym 50 stanowisk obsadzanych w kraju), szczególnego znaczenia nabiera możliwość skorzystania w tym aspekcie z doświadczeń i infrastruktury przeznaczonej na potrzeby przygotowań do udziału w operacjach pokoju.

Miniony okres uczestnictwa sił zbrojnych RP w działaniach na rzecz utrzymania pokoju światowego pozwolił na zebranie dużych doświadczeń w przygotowaniu żołnierzy i jednostek do udziału w tego typu operacjach. Początkowo Polskie Kontyngenty Wojskowe były organizowane i szkolone przez poszczególne okręgi wojskowe, a przygotowanie kolejnych zmian trwało około czterech miesięcy[184]. Zmiana systemu szkolenia nastąpiła po utworzeniu Wojskowego Centrum Szkolenia dla Potrzeb Sił Pokojowych (WCS) w Kielcach. Powstałe w 1989 roku Centrum prowadziło w latach 1990–1992 (na 2,5 miesięcznych kursach) szkolenia przygotowujące kolejne zmiany w UNDOF (Izrael, Syria). System zmodyfikowano w 1993 roku, kiedy możliwości ośrodka okazały się niewystarczające dla potrzeb kontyngentów wydzielanych do operacji UNDOF i UNPROFOR (b. Jugosławia). Wprowadzono wówczas system szkolenia w poszczególnych specjalnościach (od 4 do 6 tygodni)[185]. Od roku 2000 oparty został on na specjalnie przygotowanym „Szczegółowym programie szkolenia dla potrzeb sił pokojowych organizacji międzynarodowych"[186]. Program jest przeznaczony do użytku w SZ RP przez

---

[184] T. Bąk, *Udział...*, dz. cyt., s. 239.

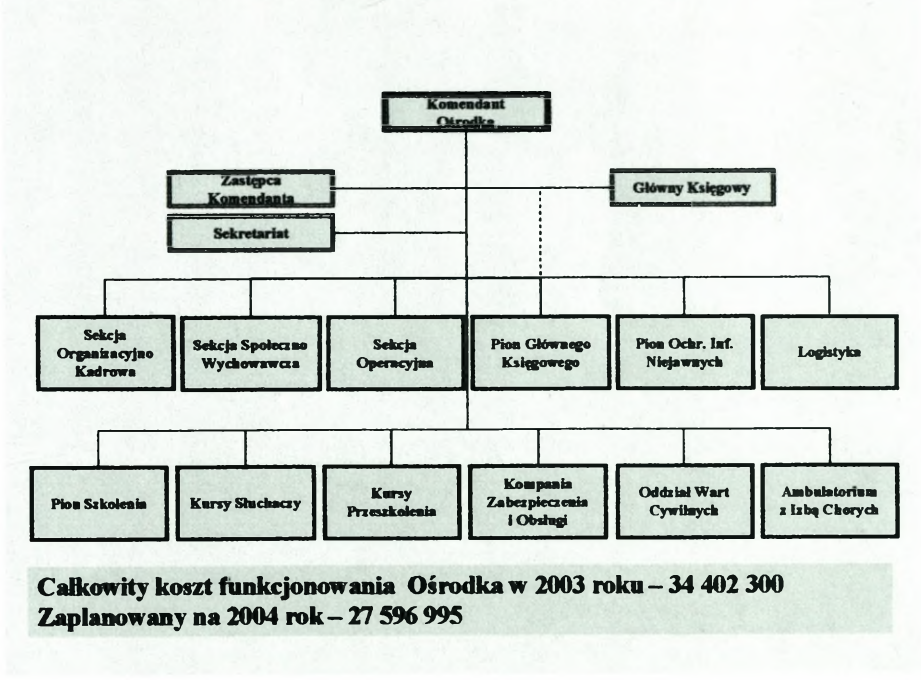
[185] Tamże, s. 239.

[186] Program ten wprowadzono do użytku w dniu 02.01.2000 roku na podstawie rozkazu szefa Sztabu Generalnego nr 288/Sztab z dnia 10.12.1999 roku.

jednostki, które szkolą kandydatów do udziału w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych oraz uczestniczą we wspólnych ćwiczeniach realizowanych w ramach programu „Partnerstwo dla pokoju". Program zawiera całokształt zadań, podzielonych na działy, przedmioty i tematy określające zakres wyszkolenia indywidualnego żołnierzy oraz ich przygotowanie do działania w składzie drużyny, a także zgrywania bojowego pododdziałów – do szczebla batalionu włącznie. Program ustala również zasady planowania, kierowania procesem szkolenia i ewidencji wyników oraz obejmuje trzy zasadnicze etapy: wstępny, zasadniczy i doskonalący[187].

Ośrodek Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych

Strukturę ośrodka przedstawiono na **rysunku 3.6**.



Rys. 3.6. *Struktura Ośrodka Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych ONZ*

Źródło: materiał G3 DWLąd.

---

[187] T. Bąk, *Udział*..., dz. cyt. s. 242–248.

Ośrodek został przekształcony w 2002 roku z istniejącego od roku 1989 Wojskowego Centrum Szkolenia dla Potrzeb Sił Pokojowych ONZ. Ma swoją siedzibę w kieleckim garnizonie na Bukówce. Stan etatowy Ośrodka stanowi 48 oficerów, 46 chorążych, 46 podoficerów, 76 szeregowych oraz 87 pracowników wojska. Ponadto etatowy stan zmienny to 42 stanowiska, natomiast nieetatowy stan zmienny tworzy 2075 stanowisk.

Ośrodek dysponuje odpowiednią do swych zadań bazą szkoleniową, wyposażeniem technicznym i przygotowaniem metodycznym. Kadra szkoleniowa wywodzi się z grona doświadczonych oficerów – uczestników międzynarodowych operacji pokojowych. Zasadniczym celem działalności Ośrodka jest przygotowanie kontyngentów wojskowych UNDOF i UNIFIL, oficerów kwater głównych misji pokojowych, członków cywilnej policji oraz żołnierzy struktur ponad batalionowych do misji prowadzonych pod egidą NATO (SFOR, KFOR). Istotnym zadaniem jest przygotowywanie i prowadzenie kursów obserwatorów wojskowych zarówno dla oficerów polskich jak i zagranicznych. Ponadto placówka od 1994 r. uczestniczy w realizacji programu „Partnerstwo dla Pokoju", organizując wspólne ćwiczenia z pododdziałami innych krajów. Z tego powodu w Ośrodku szkolą się pododdziały m.in. z Kanady, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Danii, Luksemburga, Litwy i Ukrainy[188]. Ośrodek jest członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Ośrodków Szkolenia Pokojowego (IAPCT), bierze aktywny udział w wymianie doświadczeń i informacji, wypracowuje nowe rozwiązania szkoleniowe służące utrzymaniu światowego pokoju i bezpieczeństwa. Kształci, co roku, ponad 2 tys. żołnierzy[189]. Od 2000 r. prowadzone są kursy języka

---

[188] Na podstawie strony internetowej: http://www.um.kielce.pl/um_polish/informator/infor_16.html, dostęp 2004–01–11.

[189] Szczegółowe informacje dotyczące szkolenia kolejnych zmian są dostępne na stronie internetowej Polski Zbrojnej: http://www.polska–zbrojna.pl/flesz.html?id_flesz=.

angielskiego dla kadry podoficerskiej przygotowywanej do pracy w przedstawicielstwach NATO za granicą[190].

Wykładowcami są specjaliści posiadający wiedzę zarówno teoretyczną, jak i praktyczną z zakresu prowadzenia misji pokojowych. W większości przypadków odbywali oni służbę w misjach pokojowych, takich jak UNEF II, UNDOF, UNIFIL, UNTAC, UNIMOG, UNPROFOR/UNCRO i IFOR/SFOR. Ośrodek może wyszkolić do 800 żołnierzy jednorazowo. W zależności od potrzeb kształci również obserwatorów[191].

Gdy zaistnieje potrzeba stworzenia nowego kontyngentu lub zamiana już istniejącego, kadra i żołnierze mają 6 tygodni na odbycie głównego szkolenia w Ośrodku. Dowódcy rozpoczynają ćwiczenia dwa tygodnie przed żołnierzami, tak aby efektywnie szkolić podwładnych. Pozostała kadry jest szkolona przez 30 dni[192].

Kursy obejmują takie zasadnicze specjalności, jak: służby operacyjne, logistyczne, medyczne, obserwatorów wojskowych, żandarmerię, saperów itp. Przygotowujący się do misji przechodzą szkolenia m.in. z zakresu obsługi broni, czytania map, udzielania pierwszej pomocy. Szczególną uwagę przywiązuje się do aspektów bezpieczeństwa, tak by zapewnić polskiemu personelowi odbywającemu służbę w siłach pokojowych maksymalne bezpieczeństwo. Każdy z żołnierzy ma możność zapoznania się z historią, kulturą, gospodarką oraz uwarunkowaniami społeczno–politycznymi państwa, na którego terytorium będzie pełnił służbę[193].

---

[190] Na podstawie strony internetowej http://www.i-kielce.pl/informator/info_php03/informator_wojsko.php, dostęp 2004–01–11.

[191] Na podstawie strony internetowej: http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010604000, dostęp 2004–01–10.

[192] Tamże.

[193] Przygotowanie oficerów wojsk lądowych w Ośrodku Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych ONZ zostało przedstawione w rozprawie doktorskiej W. Szota, *Przygotowanie oficerów wojsk lądowych*..., dz. cyt., s. 225–278.

Komendant Ośrodka Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach – ppłk B. Tworkowski pytany o to, ile czasu potrzeba na przykład, aby przeszkolić 1,5 tys. żołnierzy, którzy mieliby pojechać do Iraku stwierdził, że *„...jeśli dostaniemy polecenie, możemy prowadzić 2–tygodniowe kursy instruktorsko–metodyczne dla kadry dowódczej i sztabowej. Ale uważam, że mamy w kraju jednostki przygotowane do prowadzenie takich działań, których nie trzeba przeszkalać w Kielcach. Ostatnio na pewnym etapie szkoliliśmy jednocześnie 600 żołnierzy, przygotowywanych do misji w Kosowie i Bośni"*[194].

3.5. Podsumowanie i wnioski

Celem niniejszego rozdziału była identyfikacja uwarunkowań procesu przygotowania oficerów do działań w strukturach wielonarodowych oraz przedstawienie obecnie funkcjonującej oferty programowo-szkoleniowej w NATO i siłach zbrojnych RP. Ocena tychże form szkolenia zostanie przedstawiona w rozdziale 4. Zebrane przez autora dane o uczelniach i ośrodkach szkolenia będą służyły jako materiał porównawczy z tymi potrzebami programowymi, które wyrazili ankietowani. A zatem pozwolą wskazać niezbędne zmiany w aktualnym systemie przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych.

Można stwierdzić, że optymalnie przygotowanym oficerem jest tylko ten, który potrafi wykonać wszystkie zadania wynikające z pełnionej funkcji, bez względu na występujące okoliczności. Jednym z zasadniczych jego walorów intelektualnych jest umiejętność doskonalenia merytorycznego. Należy rozumieć ten termin jako potrzebę *„podwyższania kwalifikacji pracowniczych za pośrednictwem różnych form kształcenia i samouctwa, niezbędne w wieku produkcyjnym z tego względu, że szkoła zawodowa daje tylko podstawowe*

---

[194] B. Tworkowski [w:] *Niektórych szkolić nie trzeba*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 18, s.14.

i względnie ogólne przygotowanie do pracy zawodowej, jak i z tego, że wymagania pracy zawodowej stale ulegają zmianom"[195].

Tak więc żaden, nawet najbardziej prestiżowy kurs organizowany w Akademii Obrony NATO, nie jest w stanie wyposażyć oficera w wiedzę i umiejętności, które pozwoliłby mu w pełni skutecznie wykonywać obowiązki na zajmowanym stanowisku służbowym. Dlatego szczególną rolę przypisuje się **krótkim kursom** specjalistycznym. Powyższe twierdzenie znajduje odzwierciedlenie w ogromnie zróżnicowanej ofercie programowej Szkoły NATO w Oberammergau.

W związku z tym można sformułować wstępny wniosek, że w trakcie przygotowania do służby w strukturach wielonarodowych NATO należy odejść od tradycyjnych form szkolenia, skupiając się na kursach wyżej wspomnianego formatu.

Prześledziwszy ofertę programową przedstawionych w niniejszym rozdziale form szkoleniowych, dostrzegając wprowadzone zmiany na przestrzeni ostatnich lat, można stwierdzić, że uczelnie i ośrodki szkoleniowe zbierają doświadczenia już w nowej rzeczywistości obronnej. Polskie szkolnictwo wojskowe próbuje stworzyć jak najlepszy model – rozwija się, zmienia, przygląda doświadczonym krajom, korzysta z pomocy tychże. Jak funkcjonuje obecny system można w pełni ocenić dopiero po przeanalizowaniu opinii tych wszystkich, którzy uczestniczyli w przygotowaniach albo już korzystali z umiejętności i wiedzy na nich zdobytych. Z analizą taką można zapoznać się w rozdziale 4.

---

[195] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 58.

Rozdział 4

OCENA PROCESU PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH

***Celem** niniejszego rozdziału **jest przedstawienie oceny aktualnego procesu przygotowania i szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych**.*

*Autor poszukuje odpowiedzi na kolejne pytanie związane z problemem badawczym – **jak można ocenić aktualnie funkcjonujący w SZ RP proces szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych, zarówno w odniesieniu do służby w dowództwach, sztabach, instytucjach, jednostkach wojskowych NATO, jak i formacjach wielonarodowych z udziałem polskich jednostek wojskowych oraz polskich kontyngentów wojskowych.***

*Analiza wyników uzyskanych poprzez wykorzystanie ankietyzacji stanowi sprawozdanie z badań. Pozwoli ona autorowi dokonać **diagnozy obecnie realizowanego procesu przygotowań do służby w strukturach wielonarodowych**, a ponadto pomoże odpowiedzieć na pytanie o zgodność elementów procesu szkolenia z faktycznymi wymogami, jakie są stawiane oficerom na stanowiskach w NATO.*

Wnioski do niniejszego rozdziału staną się podstawą rozważań w rozdziale piątym, dotyczących koncepcji przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych Sojuszu.

4.1. Analiza zebranych wyników badania ankietowego

Autor wyszedł z założenia, że aby jak najszerzej określić optymalny sposób kształcenia polskich oficerów do służby w strukturach wielonarodowych, należy przeanalizować i zdiagnozować obecny stan w tej materii. W tym celu jako metodą zdobywania informacji posłużył się ankietyzacją i przebadał szerokie grono oficerów WP, które zyskało doświadczenie w interesującym autora obszarze – pełniło służbę w jednostkach wielonarodowych lub, w szeroko pojętym znaczeniu, funkcjonowało w relacjach międzynarodowych. Bliższe dane ankietowanych autor przedstawił w podrozdziale 1.6. Poniżej przywołuje niektóre z nich, uważając za niezbędne dla dalszego wywodu.

Charakterystyka i ocena respondentów

Wśród respondentów najszerszą grupę stanowi blok oficerów w wieku 30–45 lat (aż 73,8%), z dominacją przedziału 30–35 lat (26,9 %). Młodsi oficerowie to blok 39,1%, starsi oficerowie aż 60,8% (w tym 13,9% stanowi grupa pułkowników i komandorów). Zdecydowana większość ankietowanych ukończyła wyższe szkoły oficerskie lub akademie wojskowe nierzadko wsparte (bo aż 39,1%) uczelniami cywilnymi. Tylko 12,7% respondentów ma dyplom uczelni zagranicznej. W badaniu dominują dowódcze i techniczne profile wykształcenia.

Możliwość porozumiewania się językiem obcym, okazuje się, nie jest już problemem nie tylko w naszym państwie, ale i w wojsku. 87,7% badanych określa swoją znajomość języka angielskiego jako dobrą lub bardzo dobrą. Źle wyglądają dane dotyczące języka francuskiego czy niemieckiego, ale pociesza fakt, że stanowią one miarę kolejnego języka u ankietowanego. Do bardzo dobrej, dobrej lub przynajmniej dostatecznej znajomości języka rosyjskiego przyznaje się 45,9 % ankietowanych.

Zaznaczyć należy, że dane dotyczą w przeważającej większości oficerów starszych, co wydaje się oczywiste dla każdego, kto zna historię Polski. Szkoda, że potencjał lektorów nie był dostatecznie wykorzystany w ostatnim czternastoleciu. Pomyślna wydaje się zmiana mentalności Polaków – w tym młodych oficerów WP. Zaczynają oni dostrzegać potrzebę posiadania narzędzia porozumiewania się ze wschodnim sąsiadem. Nie jest to bez znaczenia w aspekcie współpracy i wspólnego zaangażowania w zjawisko walki z terroryzmem.

Większość respondentów reprezentuje wojska lądowe. Aktualnie prawie połowa ankietowanych (47,8%) zajmuje stanowiska sztabowe, 17,4% stanowiska dowódcze, 10,4% – techniczne, administracyjne – 6,1%. Pozostałe stanowiska (naukowo–dydaktyczne, logistyczne, wychowawcze) obsadzone są przez pojedyncze osoby biorące udział w ankiecie. 26% respondentów szczyci się stażem służby wojskowej w przedziale 16–20 lat. To najszersza grupa w prowadzonym badaniu.

Aż 81,7% ankietowanych służyło w dowództwach NATO. 64,4% brało udział w doraźnych przedsięwzięciach o charakterze międzynarodowym. 34,7% oficerów tworzy blok uczestników misji i operacji pokojowych, z czego najczęściej to misje utrzymania pokoju (aż 73,6%). Pozostali respondenci według relacji mają doświadczenie w działaniach na rzecz tworzenia pokoju (28,9%), budowania pokoju (26,3%), pomocy humanitarnej (34,2%). W tychże strukturach 60% ankietowanych zajmowało stanowisko sztabowe, a 26,9% stanowisko dowódcze.

Komentarz wyników badania ankietowego

Ważnym elementem postawienia diagnozy w sferze przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych jest **motywacja** (**tabela 4.1**).

Tabela 4.1. MOTYWY PODJĘCIA SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH

Lp.	Motywy podjęcia służby w strukturach wielonarodowych	Liczność	Procent
1	Możliwość uczestnictwa w najważniejszych przedsięwzięciach resortu	36	31,3
2	Prestiż wśród rodziny i kolegów	25	21,7
3	Względy finansowe	62	53,9
4	Chęć przeżycia nowej przygody	41	35,6
5	Chęć sprawdzenia się	46	40,0
6	Chęć szybszego awansu	45	39,1
7	Chęć pełnienia dalszej służby zawodowej	26	22,6
8	Inne	12	10,4

Motyw, którym kieruje się człowiek, a więc powód działania lub powstrzymywania się od działania, jest bardzo istotny przy analizie kształcenia. Tylko motyw jako siła dynamizująca oficera będzie tym elementem, który wspomoże szeroko rozumiane zabiegi szkoleniowców.

Wśród przebadanych zdecydowanie najczęstszym motywem podjęcia decyzji o służbie w przedmiotowych strukturach były względy finansowe.

Ponad połowa (53,9%) ankietowanych podała taki właśnie powód. Ale też 40,0% miało chęć sprawdzenia się, czy też liczyło na szybki awans (39,1%). Grupa 31,3% respondentów widziała możliwość uczestnictwa w najważniejszych przedsięwzięciach resortu. Czy to dużo? Autor uważa, że mało. Tylko 1/3 badanych utożsamia się z przedsięwzięciem w wymiarze sił zbrojnych. 2/3, można sądzić, nie widzi siebie w roli elementu wielkiego zadania. 22,6% podaje jako jeden z motywów: „chęć pełnienia dalszej służby zawodowej". Upatruje w służbie w wielonarodowych jednostkach możliwość zdobycia atutów, które po powrocie do kraju, pozwolą być postrzeganym jako potencjalne źródło informacji, wiedzy i doświadczenia.

Tabela 4.2. RODZAJ NABYTEJ WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI

Lp.	Wiedza i umiejętności stanowiące przedmiot przygotowań	Liczność	Procent
1	Wiedza ogólnowojskowa	62	53,9
2	Przygotowanie psychologiczne (techniki panowania nad stresem)	12	10,4
3	Nauka języka terenu pobytu	12	10,4
4	Nauka języka komunikacji w strukturach służbowych	30	26,0
5	Wiedza o kulturze i obyczajach kraju pobytu (aspekt: obyczajowy, kulturowy, religijny, itp.)	28	24,3
6	Wiedza z zakresu prawa i stosunków międzynarodowych	26	22,6
7	Wiedza z zakresu prawa lokalnego	12	10,4
8	Doskonalenie umiejętności samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków	14	12,1
9	Znajomość struktur i procedur NATO	66	57,3
10	Znajomość podstawowych zasad dowodzenia obowiązujących w strukturach wielonarodowych	57	49,5
11	Zasady współpracy cywilno–wojskowej (CIMIC)	18	15,6
12	Współpraca z innymi komponentami	12	10,4
13	Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych	15	13,0
14	Umiejętności rozwiązywania konfliktów (np.: prowadzenia negocjacji i mediacji)	14	12,1
15	Wiedzy z zakresu księgowości, prowadzenia rozliczeń finansowych, kontroli materiałowo–finansowych, itp.	4	3,4
16	Umiejętności wykorzystywania Internetu oraz posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi	60	52,1
17	Przygotowanie fizyczne	2	1,7
18	Inne	16	13,9

Wśród ankietowanych oficerów 87,2% to osoby, które zostały przeszkolone do służby w strukturach wielonarodowych. **Tabela 4.2.** obrazuje procentowy rozkład treści będących przedmiotem przygotowań. Czy i w jakim stopniu przedstawione dane zaspakajają potrzeby przeszkolonych? Odpowiedź na to pytanie wyjaśnią kolejne dane ankietowe.

Tabela 4.3. OCENA PRZYDATNOŚCI UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY W TRAKCIE PRZYGOTOWAŃ

Lp.	Ocena przydatności umiejętności i wiedzy uzyskanych w trakcie przygotowań do służby w strukturach wielonarodowych	Liczność	Procent
1	Tak	10	8,7
2	Raczej tak	31	26,9
3	Raczej nie	52	45,2
4	Nie	14	12,1
5	Trudno powiedzieć	8	6,9
	RAZEM	**115**	**100**

Tabela 4.3. ukazuje nam poziom zadowolenia z uzyskanych umiejętności i wiedzy w kontekście służby. I co się okazuje? Prawie połowa respondentów (45,2%) zapytana o przydatność wiedzy zdobytej na szkoleniach, stwierdza: „raczej nieprzydatna". Zdecydowane „tak" wyraziło 8,7% ankietowanych, „raczej tak" – 26,9%.

Tabela 4.4. BRAKUJĄCE UMIEJĘTNOŚCI I LUKI W WIEDZY

Lp.	Wiedza i umiejętności, których najbardziej brakowało (mimo szkoleń)	Liczność	Procent
1	Wiedza ogólnowojskowa	15	13,0
2	Przygotowanie psychologiczne (techniki panowania nad stresem)	68	59,1
3	Nauka języka terenu pobytu	59	51,3
4	Nauka języka komunikacji w strukturach służbowych	14	12,1
5	Wiedza o kulturze i obyczajach kraju pobytu (aspekt: obyczajowy, kulturowy, religijny, itp.)	61	53,0

Lp.	Wiedza i umiejętności, których najbardziej brakowało (mimo szkoleń)	Liczność	Procent
6	Wiedza z zakresu prawa i stosunków międzynarodowych	25	21,7
7	Wiedza z zakresu prawa lokalnego	50	43,4
8	Doskonalenie umiejętności samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków	6	5,2
9	Znajomość struktur i procedur NATO	25	21,7
10	Znajomość podstawowych zasad dowodzenia obowiązujących w strukturach wielonarodowych	12	10,4
11	Zasady współpracy cywilno–wojskowej (CIMIC)	49	42,6
12	Współpraca z innymi komponentami	19	16,5
13	Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych	29	25,2
14	Umiejętności rozwiązywania konfliktów (np.: prowadzenia negocjacji i mediacji)	17	14,7
15	Wiedzy z zakresu księgowości, prowadzenia rozliczeń finansowych, kontroli materiałowo–finansowych, itp.	12	10,4
16	Umiejętności wykorzystywania Internetu oraz posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi	10	8,6
17	Przygotowanie fizyczne	3	2,6

Czego zatem zabrakło w przygotowaniach, że tylko 35,6% wyposażono w potrzebną wiedzę i umiejętności? Dokładny obraz przedstawia **tabela 4.4**. Przyjrzyjmy się tym brakom, które wskazała prawie lub ponad połowa oficerów:

- aż 59,1% wskazało niedostatek przygotowania psychologicznego w czasie pełnionej służby. Otrzymujemy jasny obraz potrzeb w materii panowania nad stresem, technik radzenia sobie ze stresem już zaistniałym. Ogólnie mówiąc – całą gamą stanów człowieka, które nie pozwalają w sposób konstruktywny i w pełni efektywny funkcjonować w środowisku. Dowiadujemy się też, że potrzeba wyposażenia oficerów w umiejętność rozładowywania napięć,

niedopuszczania do ich powstawania dotyczy również stanowisk w dowództwach, sztabach, a nie tylko w terenach objętych wojennym niepokojem, zagrożeniem zdrowia i życia. Każda służba poza terenem macierzystym oficera, której towarzyszy rozłąka z rodziną, znajomymi, presja oczekiwań płynących od przełożonych, otoczenie wielonarodowe wymagające odczytywania sygnałów zgodnie z kodem kulturowym, etnicznym, religijnym, wymaga odpowiedniego przygotowania psychologicznego.

- 53% respondentów wyraża potrzebę wiedzy z zakresu kultury i obyczajów kraju, w którym służy, a 51,3% widzi przydatność języka terenu pobytu. Autor przypomina, że 87,7% ankietowanych ocenia, iż włada bardzo dobrze lub dobrze przynajmniej językiem angielskim. Istnieje realna potrzeba stworzenia możliwości nauczenia się podstawowych zwrotów grzecznościowych, uchwycenia melodii języka, która pozwoliłaby choćby ocenić stan emocjonalny rozmówcy. Tam, gdzie czas pozwala, pożądane byłoby przejście podstawowego kursu języka terenu pobytu, a już zdecydowanie opanowania wiedzy o kulturze i obyczajach kraju, do którego oficer przybywa na służbę wydaje się być koniecznym.
- aż 43,4% respondentów stwierdziło, że zabrakło im wiedzy z prawa lokalnego. Dodać można grupę stanowiącą 21,7% z poczuciem braku wiedzy z prawa i stosunków międzynarodowych. 42,6% ankietowanych wyraziło potrzebę poznania i zgłębienia zasad współpracy cywilno–wojskowej (CIMIC). Warto zauważyć, że 21,7% ankietowanych ciągle błądzi w sferze procedur i struktur NATO. Wśród ludzi z wyższym wykształceniem, przygotowujących się do wyjazdu, przeszło 1/5 ma problemy z procedurami po pięciu latach funkcjonowania Polski w Sojuszu. Konieczna wydaje się weryfikacja programów uczelni i ośrodków szkolenia polegająca na

wprowadzeniu takiej wiedzy i jej egzekwowaniu od oficerów. Oczywiście, nie sposób wtłoczyć specjalistycznej wiedzy z tak wielu dziedzin. Pozostaje inna forma edukacji – źródła praktyczne, eksperckie podające informacje w esencjonalny sposób. Także zachęcanie do samokształcenia we wskazanych kierunkach na materiałach popularno–naukowych oraz uświadomienie potrzeby i konieczności przyswojenia tejże wiedzy.

Tabela 4.5. PRZEWAGA POLSKICH OFICERÓW W POSZCZEGÓLNYCH ZAKRESACH WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI

Lp.	Wiedza i umiejętności, w których Polacy byli lepiej przygotowani od oficerów z innych krajów	Liczność	Procent
1	Wiedza ogólnowojskowa	37	32,1
2	Przygotowanie psychologiczne (techniki panowania nad stresem)	17	14,6
3	Nauka języka terenu pobytu	12	10,3
4	Nauka języka komunikacji w strukturach służbowych	5	4,2
5	Wiedza o kulturze i obyczajach kraju pobytu (aspekt: obyczajowy, kulturowy, religijny, itp.)	15	12,8
6	Wiedza z zakresu prawa i stosunków międzynarodowych	10	8,5
7	Wiedza z zakresu prawa lokalnego	9	7,8
8	Doskonalenie umiejętności samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków	57	49,5
9	Znajomość struktur i procedur NATO	5	4,2
10	Znajomość podstawowych zasad dowodzenia obowiązujących w strukturach wielonarodowych	6	5,2
11	Zasady współpracy cywilno–wojskowej (CIMIC)	5	4,2
12	Współpraca z innymi komponentami	8	6,9
13	Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych	71	61,7
14	Umiejętności rozwiązywania konfliktów (np.: prowadzenia negocjacji i mediacji)	43	37,3
15	Wiedzy z zakresu księgowości, prowadzenia rozliczeń finansowych, kontroli materiałowo–finansowych, itp.	6	5,2

Lp.	Wiedza i umiejętności, w których Polacy byli lepiej przygotowani od oficerów z innych krajów	Liczność	Procent
16	Umiejętności wykorzystywania Internetu oraz posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi	4	3,4
17	Przygotowanie fizyczne	20	17,3
18	Inne	3	2,6

Interesującą informacją jest przekaz „w czym Polacy byli lepiej przygotowani od oficerów innych krajów?". Odpowiedzi ilustruje **tabela 4.5**.

Uwagę przykuwają następujące elementy:

- 61,7% ankietowanych zaobserwowało umiejętność podejmowania decyzji w sytuacjach trudnych. Socjologowie zapewne potrafią wyjaśnić taki stan rzeczy. Życie w kraju, który przechodził różne zakręty, wymagało od obywateli elastyczności i umiejętności rozwiązywania problemów. W środowiskach wielonarodowych Polacy są widoczni. Sytuacje nietypowe, „bez instrukcji", uruchamiają w nich instynkt przetrwania, wyzwalają działanie, zaradność;
- 49,5% respondentów zwróciło uwagę na umiejętność samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków wśród oficerów polskich. Szybciej umieją przyuczyć się i wyrobić w sobie nawyk nowej umiejętności;
- 37,3% ankietowanych podkreśla kolejną, widoczną na tle innych narodowości, cechę polskich oficerów – umiejętność prowadzenia negocjacji, rozwiązywania konfliktów;
- 32,1% respondentów twierdzi, że przygotowanie w zakresie wiedzy ogólnowojskowej wyróżnia ich w środowisku międzynarodowym.

Tabela 4.6. ZAPOTRZEBOWANIE NA POSZCZEGÓLNE RODZAJE KOMPETENCJI (UMIEJĘTNOŚCI)

Lp.	Kompetencje (umiejętności), na które było największe zapotrzebowanie	Liczność	Procent
1	Wszechstronność i elastyczność zawodowa	78	67,8
2	Konkretna specjalizacja	29	25,2
3	Zdolności manualne	11	9,5
4	Znajomość języków, uzdolnienia językowe	72	62,6
5	Umiejętności obsługi komputerów (programów komputerowych) i urządzeń elektronicznych	39	33,9
6	Umiejętności kierowania pojazdami	10	8,6
7	Kompetencje społeczne (umiejętność „znalezienia się", przestrzegania konwenansów, szybkiego dostosowania do wymogów ogółu)	72	62,6
8	Szybkość samodzielnego uczenia się	31	26,9
9	Inne	46	40,0

Wszechstronność i elastyczność oto cechy, które wymienia 67,8% respondentów jako te, na które ich zdaniem było największe zapotrzebowanie – **tabela 4.6**.

62,6% podaje kolejno umiejętność posługiwania się językami obcymi i wreszcie 62,6% wyróżnia kompetencje społeczne (umiejętność znalezienia się, przestrzegania konwenansów, szybkiego dostosowywania się do wymogów ogółu) jako jedną z cech najbardziej pożądanych w służbie wielonarodowej.

Tabela 4.7. BILANS DOŚWIADCZEŃ W STRUKTURACH MIĘDZYNARODOWYCH

Lp.	Bilans strat i zysków związanych z uczestnictwem w strukturach wielonarodowych	Liczność	Procent
1	Pogłębienie wiedzy taktyczno–operacyjnej	46	40,0
2	Styczność z najnowszą techniką i technologią	34	30,0
3	Zrozumienie idei działań sił międzynarodowych	52	45,2
4	Nabycie wiedzy praktycznej w zakresie współpracy cywilno–wojskowej	67	58,2
5	Rozwinięcie umiejętności funkcjonowania w środowisku wielokulturowym	70	60,8
6	Wiedza o swoich reakcjach na trudy służby	34	29,5
7	Potwierdzenie swoich kompetencji, dowartościowanie się	40	34,7
8	Poprawa stanu zdrowia i ogólnego samopoczucia	8	6,9
9	Pogorszenie stanu zdrowia i ogólnego samopoczucia	6	5,2
10	Zwiększenie swoich szans zawodowych w kraju	52	45,2
11	Pomniejszenie swoich szans zawodowych	0	0
12	Ustabilizowanie sytuacji rodzinnej	19	16,5
13	Destabilizacja sytuacji rodzinnej	11	9,5
14	Popadnięcie w nałóg (złe przyzwyczajenia)	5	4,3
15	Wyleczenie się z nałogu (złego przyzwyczajenia)	0	0
16	Poprawienie znajomości języków obcych	73	63,4
17	Inne	4	3,4

Pobyt oficerów w strukturach wielonarodowych niesie za sobą doświadczenia. Bilans zysków i strat opisuje **tabela 4.7**.

Odpowiedzi ankietowanych wydają się oczywiste. Większość twierdzi, że nabyła wiedzę praktyczną w zakresie współpracy cywilno–wojskowej (58%), rozwinęła umiejętności funkcjonowania w środowisku wielokulturowym (60,8%), dowartościowała się, zwiększyła szanse zawodowe w kraju i wreszcie, poprawiła znajomość języków obcych (63,4%). Większość, ale nie wszyscy. Zdawać by się mogło, że **każdy** przywozi bagaż doświadczeń w postaci realnych zysków ze służby poza granicami kraju. Co zatem blokowało przepływ takich wartości, jak np. zrozumienie idei działań sił międzynarodowych (45,2%)?

Tabela 4.8. OCENA KONTAKTÓW TOWARZYSKICH

Lp.	Ocena kontaktów towarzyskich Polaków w środowisku wielonarodowym	Liczność	Procent
1	Bardzo dobre, jesteśmy otwarci i znakomicie radzimy sobie w takim środowisku	19	16,5
2	Dobre, potrafimy na ogół radzić sobie w środowisku wielonarodowym	41	35,6
3	Raczej słabe, jesteśmy bierni, zamknięci, czekamy na „ruch tamtej strony”	49	42,6
4	Złe, jesteśmy nieufni, zakompleksieni	3	2,6
5	Inna opinia	3	2,6
	RAZEM	**115**	**100**

Aż 42,6% ankietowanych to osoby, które kontakty towarzyskie w środowisku wielonarodowym ocenia jako „raczej słabe” – uznając, że Polacy są bierni, zamknięci i czekają na „ruch z tamtej strony” (**tabela 4.8**.). Te dane jeszcze wyraziściej wskazują powód, dla którego nie wszyscy posiedli wartości płynące ze służby w środowisku międzynarodowym.

Tabela 4.9. STAN WIEDZY POLSKICH OFICERÓW O ZABEZPIECZENIACH ORGANIZACYJNO–SOCJALNYCH

Lp.	Wiedza o zabezpieczeniach organizacyjno– socjalnych przed wyjazdem za granicę	Liczność	Procent
1	Wiedziałem co mi przysługuje i w jakim wymiarze	34	29,5
2	Wiedziałem co mi przysługuje, ale nie umiałem o to zabiegać	66	57,3
3	Niewiele wiedziałem o tych sprawach	15	13,0
4	Nic nie słyszałem o przywilejach socjalnych	0	0,0
5	Inne odczucia	0	0,0
	RAZEM	**115**	**100**

Tylko 29,5% badanych jest doskonale zorientowanych, a 57,3% owszem wie, ale nie umie zabiegać o to co im przysługuje (**tabela 4.9.**). Może nie trzeba tworzyć sytuacji, w których oficer ma starać się o zabezpieczenie, ale otwarcie mu je nadać i przydzielać z urzędu.

Tabela 4.10. OCENA IDEI FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Lp.	Znajomość idei funkcjonowania NATO, ONZ i innych organizacji międzynarodowych przed wyjazdem	Liczność	Procent
1	Tak (wiedza ogólna z prasy, telewizji i Internetu)	41	35,6
2	Tak (jw. oraz przygotowanie na kursach i szkoleniach)	38	33,0
3	Nie znałem (dopiero w czasie pobytu zrozumiałem tę ideę)	34	29,5
4	Nie znałem i nie znam (ta wiedza nie jest potrzebna w praktyce)	0	0,0
5	Inna opinia	2	1,7
	RAZEM	**115**	**100**

Aż 1/3 respondentów nie znała przed podjęciem służby idei funkcjonowania NATO, ONZ i innych organizacji międzynarodowych (**tabela 4.10**).

Należy położyć zdecydowany nacisk na dogłębne spenetrowanie idei funkcjonowania sił zbrojnych w strukturach NATO z wyraźnym wskazaniem oficerowi relacji: pokora i posłuszeństwo **wobec dowódcy**, a nie **wobec nacji** – postawy, która pozwoliłaby pozbyć się nagromadzonych kompleksów.

Reasumując: sama reorganizacja, redukcja, unowocześnienia – wszystkie te procesy, które zewnętrznie zbliżają infrastrukturę polskiej armii do doświadczonych wojsk natowskich, nie są wystarczającymi zabiegami. Należy jeszcze temu nowemu ciału nadać ducha partnera wyposażonego w wiedzę i narodowość, jednocześnie zachowującego umiar i grzeczność nowicjusza w Sojuszu. Tu szerokie pole do działania dla etyków, filozofów i historyków.

Tabela 4.11. ZNAJOMOŚĆ DOKUMENTÓW DOKTRYNALNYCH

Lp.	Znajomość dokumentów doktrynalnych, przygotowujących oficerów do działań połączonych	Liczność	Procent
1	Tak, zapoznałem się	18	15,6
2	Tak, chociaż bardzo pobieżnie	65	56,5
3	Raczej nie	30	26,0
4	Nie, nie znałem	2	1,7
	RAZEM	**115**	**100**

Kolejny fundamentalny element funkcjonowania nowego Sojuszu – dokumenty doktrynalne działań połączonych – nie są znane wszystkim oficerom Wojska Polskiego. Wśród ankietowanych 27,7% raczej nie zna lub nie zna wcale (**tabela 4.11.**).

Doktryny przygotowujące oficerów do działań połączonych – nowoczesnego i aktualnego kierunku w funkcjonowaniu armii NATO – opierają się w swej istocie na oficerach elastycznych, utwierdzonych w przekonaniu o własnych kwalifikacjach i tytule do partnerskich działań. Jest to podstawa funkcjonowania w środowisku Sojuszu i znajomość tychże dokumentów doktrynalnych jest konieczna.

Tabela 4.12. OCENA POCZUCIA PARTYCYPACJI W PODEJMOWANIU DECYZJI

Lp.	Poczucie partycypacji w podejmowaniu decyzji w strukturach wielonarodowych	Liczność	Procent
1	Tak	22	19,1
2	Raczej tak	32	27,8
3	Raczej nie	59	51,3
4	Nie	0	0,0
5	Trudno powiedzieć	2	1,7
	RAZEM	**115**	**100**

Problem jest złożony. Tylko 19,1% badanych czuło się komfortowo w sytuacjach podejmowania decyzji w strukturach wielonarodowych (**tabela 4.12**). Aż 51,3% ankietowanych twierdzi, że „raczej nie miało" poczucia partycypacji w zapadających decyzjach.

Bardzo trudno sprawiedliwie ocenić powód takich odczuć. Czy oficerowie w służbach wielonarodowych są traktowani jak obywatele II kategorii, czy też w nich samych tkwi niepewność „ile mi wolno?", „czy mam prawo funkcjonować na takich samych zasadach jak w armii macierzystej?". Pozostają więc pasywni, bierni, bez inicjatywy czekając na wytyczne.

Tabela 4.13. OCENA STOPNIA MOŻLIWOŚCI WYRAŻANIA INTERESÓW

Lp.	Stopień wyrażania interesów narodowych przez oficerów służących w strukturach wielonarodowych	Liczność	Procent
1	W bardzo dużym	14	12,1
2	Dużym	52	45,2
3	Raczej w małym	39	33,9
4	W małym	8	6,9
5	W ogóle	2	1,7
	RAZEM	**115**	**100**

Analizując wyniki przedstawione w **tabeli 4.13**. autor nabiera przekonania, że to w oficerach tkwi niepewność i niewiedza jak ma prawo funkcjonować w otaczającej go rzeczywistości. Skoro 57,3% oficerów ankietowanych uważa, że miało możliwość, służąc w strukturach wielonarodowych, wyrażać interesy narodowe, wygłaszać opinie i poglądy to oznacza, że usztywnienie następuje na odcinku czysto służbowym.

Tabela 4.14. OCZEKIWANE CECHY OFICERÓW POLSKICH W STRUKTURACH

Cechy przyszłych oficerów WP	1	2	3	4	5
Inteligencja	0,0	0,0	5,2	33,0	60,8
Ambicja	1,0	0,0	23,4	52,1	23,4
Pewność siebie	0,0	3,4	15,6	48,6	32,1
Odpowiedzialność i rzetelność	0,0	0,0	3,4	26,9	69,5
Umiejętność pracy zespołowej	0,0	0,0	11,3	33,0	55,6
Spryt i przedsiębiorczość	1,7	6,9	29,5	35,6	26,0

Cechy przyszłych oficerów WP	1	2	3	4	5
Umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach	0,0	1,7	5,2	33,0	60,0
Zdolność szybkiego uczenia się	0,0	1,7	11,3	47,8	39,1
Samodzielność	0,0	0,0	10,4	53,9	35,6
Kreatywność	0,0	3,4	5,2	49,5	41,7
Otwartość	0,0	3,4	13,0	34,7	48,6
Przywództwo	0,0	5,2	12,1	55,6	26,9
Pracowitość i konsekwencja w działaniu	0,0	1,7	16,5	46,0	35,6
Inne	16,6	0,0	0,0	16,6	66,6

Autor proponuje przeanalizować postulowane cechy w procesie doboru kandydatów do służby w strukturach wielonarodowych. **Tabela 4.14**. pozwala określić sylwetkę oficera, z jakim respondenci najchętniej służyliby razem w tym środowisku.

Wyniki nie są zaskakujące. W stopniu najwyższym (5) oczekuje się modelu oficera o takich cechach jak: odpowiedzialność i rzetelność, inteligencja, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. W stopniu (4): przywództwo, samodzielność, ambicja. Mniej docenieni (3) zostaliby oficerowie o takich nośnikach jak spryt i przedsiębiorczość, ambicja. A już zestawienie cech: spryt, przywództwo czy spryt i ambicja osiągnęły najmniejszy stopień oczekiwania (2 i 1). Powyższy komentarz jest jednocześnie wnioskiem - jakie cechy powinny być preferowane przy doborze oficerów do służby w strukturach wielonarodowych.

Tabela 4.15. NAJWAŻNIEJSZE CELE SZKOLENIA W PROCESIE PRZYGOTOWAWCZYM

Lp.	Cele szkolenia	Najważniejszy	Średnio ważny	Mało ważny	Najmniej ważny
1	Poznanie wiedzy teoretycznej z zakresu funkcjonowania NATO (strategia, struktura organizacyjna, siły i środki, zadania itp.)	50,4	43,3	6,0	0,0
2	Poznanie zasad prowadzenia działań i operacji połączonych, w środowisku wielonarodowym i wielokulturowym	80,0	14,7	5,2	0,0
3	Poznanie zasad realizacji przedsięwzięć z zakresu współpracy cywilno–wojskowej (CIMIC)	61,7	31,3	5,2	1,7
4	Uzyskanie umiejętności w zakresie analizowania dokumentów służbowych, prowadzenia analiz i ocen sytuacji, precyzowania celów i zadań	56,5	31,3	10,4	1,7
5	Doskonalenie umiejętności dowódczych, zwłaszcza w kontekście opanowania znajomości zasad i procedur dowodzenia	39,1	33,0	27,8	0,0
6	Doskonalenie umiejętności samokształcenia i utrwalania nabytej wiedzy i nawyków	19,1	57,3	18,2	5,2
7	Kształtowanie motywacji do kontaktów międzynarodowych lub objęcia stanowiska w strukturach wielonarodowych	28,6	42,6	23,4	5,2
8	Doskonalenie znajomości języków obcych	78,2	17,3	1,7	2,6
9	Inne	4,0	0,0	0,0	0,0

Analizując zakres przygotowań do objęcia stanowiska w strukturach wielonarodowych, na pytanie autora: „*Jakie cele szkolenia uważa Pan za najbardziej istotne?*" (**tabela 4.15.**), pada szereg odpowiedzi pozwalających uznać za najważniejszy obszar: „poznanie zasad prowadzenia działań i operacji połączonych w środowisku wielonarodowym i wielokulturowym" (aż 80%

respondentów). Zaraz potem (78,2%) wskazano doskonalenie znajomości języków obcych.

Przypomnijmy, że znajomość dokumentów doktrynalnych przygotowujących oficera do działań połączonych wyraziło zaledwie 15,6% ankietowanych, a pobieżnie zapoznało się 56,5%. Autor zwraca więc uwagę na szczególną potrzebę szkolenia w tej materii.

Po raz kolejny uderza niechęć, czy nieświadomość potrzeby umiejętności samokształcenia (19,1%). Za jedną z najmniej ważnych (1,7%) oficerowie uznali umiejętność analizowania, oceny sytuacji, precyzowania celów i zadań, a przecież według kierunków funkcjonowania NATO preferowane jest dowodzenia przez zadania.

Uzmysłowienie oficerom hierarchii wartości i potrzeb wydaje się być konieczne. Może właśnie wtedy zadziała mechanizm samokształcenia. Trudno oczekiwać samodzielnego zdobywania wiedzy od osób, które błądzą w sferze potrzeb.

Tabela 4.16. PREFERENCJE METOD I FORM SZKOLENIA W KONTAKTACH MIĘDZYNARODOWYCH

Lp.	Preferencje metod i form przygotowania do uczestnictwa w kontaktach międzynarodowych	Liczność	Procent
1	Wykłady	81	70,4
2	Ćwiczenia, seminaria	67	58,2
3	Konwersatoria	31	26,9
4	Pokazy, prezentacje	37	32,1
5	Warsztaty	32	27,8
6	Ćwiczenia terenowe	32	27,8
7	Ćwiczenia dowódczo–sztabowe	35	30,4

8	Zajęcia zespołowe	28	24,3
9	Gry dydaktyczne	11	9,5
10	Spotkania z osobami posiadającymi doświadczenie z tej dziedziny	74	64,3
11	Treningi specjalistyczne	62	53,9
12	Samokształcenie	18	15,6
13	Inne (jakie?)	10	8,6

W opinii ankietowanych na temat efektywności metod i form przygotowania do uczestnictwa w kontaktach międzynarodowych (**tabela 4.16.**) zdecydowanie największym uznaniem cieszą się wykłady (70,4%), ćwiczenia i seminaria (58,2%), treningi specjalistyczne (53,9%) oraz spotkania z osobami posiadającymi doświadczenie w kontaktach międzynarodowych (64,3%). Tylko 15,5% badanych docenia samokształcenie.

4.2. Diagnoza aktualnego procesu przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych - wnioski

W niniejszym rozdziale autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie jak można przedstawić i ocenić istniejący obecnie proces szkolenia oficerów WP do służby w strukturach wielonarodowych, zarówno w odniesieniu do służby w dowództwach, sztabach, instytucjach, jednostkach wojskowych Sojuszu, jak i formacjach wielonarodowych z udziałem polskich jednostek wojskowych oraz w polskich kontyngentach wojskowych.

Proponowane aktualnie formy szkoleń przygotowujące oficerów do służby w strukturach wielonarodowych (podrozdział 3.3.), zarówno uzupełniające studia magisterskie jak i dostępne kursy, posiadają już w swej ofercie programowej wiele elementów niezbędnych oficerowi. Jednak poszczególne

ogniwa (treść, forma, metoda, cel) powinny być zweryfikowane oraz udoskonalone.

Syntetyzując zdobyte informacje, autor stwierdza, że:

1. Oficerowie są wykształceni, często na kilku polskich uczelniach wojskowych. Brak natomiast mechanizmu pozwalającego edukować w placówkach zagranicznych.
2. Oficerowie rozumieją potrzebę władania językami obcymi i w przeważającej większości taką umiejętność posiadają (biorąc pod uwagę materiał, na którym przeprowadzono ankietyzację).
3. Motywacja uczestników służby w strukturach wielonarodowych w większości ogranicza się do względów finansowych. Tylko 10% ankietowanych wyraziło opinię, że Wojsko Polskie potrafi wykorzystać doświadczenie oficerów powracających ze służby w środowisku wielonarodowym. Oficerowie są niezadowoleni z marnującego się, ich zdaniem, zdobytego potencjału wiedzy i umiejętności praktycznych, w które przecież (większość tak uważa) nie byli wyposażeni przed podjęciem służby. Zamiast stać się źródłem wiedzy stają się często obiektem wrogości ze trony tych oficerów, którzy nigdzie nie wyjeżdżali.
4. Oficer Wojska Polskiego w sytuacjach nagłych, ekstremalnych, umie rozwiązywać trudne problemy. Potrafi negocjować, rozwiązywać konflikty. Można stwierdzić, sprawdza się w sytuacjach gdzie trzeba improwizować. Wniosek autora potwierdzają słowa gen. dyw. rez. prof. B. Balcerowicza opisujące polski kontyngent stacjonujący w Iraku: „*Polacy pokazali sprawność organizacyjną, która wprawiła w zdumienie nawet Niemców. Oni byli przekonani, że operacja prowadzona przez Polaków zakończy się fiaskiem. Należy pamiętać, że trzeba było wyszkolić i przerzucić na inny kontynent tysiące żołnierzy. To akcja bezprecedensowa. Nasi sztabowcy pokazali, że*

dysponują ogromnymi umiejętnościami, szczególnie wtedy, gdy trzeba łączyć ***rutynę z improwizacją***"[196].

5. Oficer polski szybko wyrabia w sobie nowe nawyki, przyucza się.
6. Zabezpieczenia organizacyjno–socjalne formalnie istnieją i funkcjonują, ale wymagają – nierzadko – zabiegania o nie. Oficerowie są niedoinformowani o tym „co im się należy".
7. Treści będące przedmiotem szkoleń nie wyposażają podejmujących służbę w takie umiejętności, które pozwoliłyby w pełni czuć się równorzędnym partnerem oficerów innych armii. Brak „zakotwiczenia" gruntownej wiedzy ogólnowojskowej, taktyczno–operacyjnej w doktrynach funkcjonowania NATO oraz w sferze procedur i struktur Sojuszu. Niedostateczna jest wiedza dotycząca zasad prowadzenia działań i operacji połączonych. Brak przygotowania w obszarze prawa międzynarodowego, lokalnego, stosunków międzynarodowych, a także kultury, obyczajów i języka kraju służby. I wreszcie, panuje wielokrotnie podkreślany niedostatek przygotowania psychologicznego (umiejętności rozładowywania napięć i stresów), zakompleksienie, bierność i pasywność w kontaktach towarzyskich.
8. Największym uznaniem wśród oficerów polskich cieszą się krótkie kursy zagraniczne w specjalnych ośrodkach szkolenia oraz doraźne formy szkolenia – seminaria i spotkania z doświadczonymi osobami w kontaktach międzynarodowych (ich wskazówki oraz praktyczne rady). Na kursach przygotowawczych prowadzonych w kraju, jako wielki mankament wskazuje się niski poziom przekazywanej wiedzy

---

[196] Wywiad S. Makuły z gen. dyw. rez. prof. B. Balcerowiczem, byłym komendantem – rektorem AON, *Muszą posypać głowy popiołem*, „Przekrój" 2004, nr 18, s. 46.

o stosunkach międzynarodowych, roli narzędzia wojskowego w tychże stosunkach i w strategii państwa.

Poszczególne ogniwa przygotowań (treść, forma, metoda, cel) powinny być zweryfikowane i udoskonalone zgodnie z wnioskami do koncepcji, przedstawionymi w następnym rozdziale.

Rozdział 5

KONCEPCJA PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO SŁUŻBY W STRUKTURACH WIELONARODOWYCH

Końcowym rezultatem badań autora jest ***opracowanie zarysu koncepcji szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych NATO.***

Autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie o możliwość optymalizacji międzypodmiotowych form edukacji oficerów przygotowywanych do służby w strukturach wielonarodowych NATO. Propozycje zmian dotyczą optymalizacji doboru celów i treści organizacji procesu przygotowania oficerów do funkcjonowania w środowisku wielonarodowym i wielokulturowym. Precyzując proponowane kierunki zmian, autor uwzględnia możliwość ich realizacji bez potrzeby podejmowania dużych wysiłków organizacyjnych.

Słowo koncepcja, a więc pomysł na coś, obmyślony plan realizacji lub rozwiązania czegoś, ogólny plan działania w wymiarze przedmiotowej pracy oznacza zarys wizji takiego procesu kształcenia, który zawierałby wszystkie postulowane przez badanych potrzeby.

Koncepcję szkolenia autor rozumie jako **koncepcję kształcenia wielostronnego** (kkw) [197], jedną ze współczesnych koncepcji kształcenia ogólnego, która nawiązuje do międzynarodowych nurtów edukacji. Postawę jej stanowi **wielostronne** nauczanie i uczenie się; opiera się ona na zasadzie

---

[197] W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 130-131.

integrowania emocjonalnej, intelektualnej i praktycznej aktywności uczestników procesu kształcenia.

W kkw **aktywność intelektualną** pojmuje się jako przyswojenie wiadomości oraz samodzielne rozwiązywanie problemów; **aktywność emocjonalną** – jako przeżywanie przez uczących się różnorodnych wartości, ale też jako tworzenie dywergencyjne[198]; **aktywność praktyczną** – jako zdobywanie wiedzy oraz samodzielne wykonywanie prac o charakterze twórczym.

Zgodnie z kkw niezbędne jest, aby w kształceniu na wszystkich szczeblach edukacji uwzględniać wszystkie trzy kategorie aktywności.

Proces szkolenia będący treścią niniejszej pracy jest postępowaniem modyfikacyjnym, którego istotą ma być zmienianie istniejącej rzeczywistości do stanu oczekiwanego. W przypadku przedmiotowego tematu pod pojęciem postępowania modyfikacyjnego autor rozumie taki rodzaj działalności, którego istotą jest stworzenie zarysu koncepcji kształcenia.

Systematyzując aparat pojęciowy autor rozumiał przedmiotową koncepcję jako zarysowany względnie zbiór, obejmujący cele, treści, kierunki, formy i zakres kształcenia, założenia ogólne implementacji, proponowane środki realizacji oraz zakładane rezultaty wprowadzenia zmian[199].

Zbiór elementów koncepcji został omówiony w podrozdziale 5.3.

---

[198] Dywergencja (łac.), rozbieżność; problemy o rozwiązaniach dywergencyjnych – problemy o dowolnej liczbie rozwiązań; na podstawie *Słownika języków obcych*, pod red. W. Opalińskiego, Warszawa 1966, s. 204-205.

[199] W poszukiwaniu elementów składowych koncepcji szkolenia autor skorzystał z opracowań pracowników Katedry Strategii Wydziału Strategiczno-Obronnego AON. Na przykład A. Dawidczyk, *Projekt koncepcji kształcenia problematyki strategicznego zarządzania bezpieczeństwem (obronnością, wojskowością) w krajowym systemie dydaktycznym oraz w Akademii Obrony Narodowej*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki i dydaktyki szkoły wyższej*, praca naukowa, AON 2003, maszynopis, s. 127-172.

5.1. Wnioski do koncepcji

Koncepcję procesu kształcenia do służby w środowisku wielonarodowym autor widzi jako osadzoną w strukturze innych koncepcji kształcenia krajowego systemu dydaktycznego. Autor skoncentrował się przede wszystkim na identyfikacji obszarów kształcenia. Prezentowane w pracy rozwiązania mają charakter pomysłu, stanowią zachętę do wymiany poglądów i myśli na poziomie Sztabu Generalnego WP, Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego oraz rodzajów sił zbrojnych. Autor jest zdania, że tam gdzie można korzystać z gotowych, sprawdzonych rozwiązań kształcenia należy przyjmować je jako wzorce do adaptacji w polskich warunkach.

Praca ma charakter ogólny, przedstawiona propozycja nie może więc stanowić gotowego rozwiązania. Autor opracował podstawowe kierunki wydające się logicznymi i konstruktywnymi, po przeanalizowaniu potrzeb.

Przynależność Polski do NATO oraz wiążące się z nią zobowiązania określają stały kierunek przygotowywania oficerów zmierzający ku interoperacyjności. W ramach Sojuszu obejmuje on kilka kontekstów. Pierwszy, który można nazwać **ludzkim**, odnosi się do umiejętności posługiwania się językiem angielskim, znajomości terminologii, procedur i przepisów. Drugi kontekst – **organizacyjny** – dotyczy struktur dowodzenia. Trzeci – **techniczny** – stanowi o istnieniu określonych standardów techniki bojowej, łączności oraz infrastruktury wojskowej i cywilnej umożliwiającej działanie sił własnych w ramach Sojuszu oraz przyjęcie sił wzmocnienia lub elementów wsparcia w ramach prowadzonej operacji[200].

Autor dokonał diagnozy aktualnego stanu przedmiotowego procesu, analizując:

---

[200] B. Szulc (red.), *Wyznaczniki* ..., dz. cyt., s. 127.

- dokumentację dydaktyczną przygotowań prowadzonych w AON, odnoszącą się do ćwiczenia akademickiego „Wspólne zadanie", Kursu Taktyczno–Operacyjnego Integracji z NATO oraz Kursu Współpracy Cywilno–Wojskowej;
- opinie uczestników przygotowań;
- opinie oficerów wchodzących w skład kierownictwa ćwiczenia i zespołu autorskiego;
- opinie słuchaczy kursów i oficerów prowadzących zajęcia;
- opinie doświadczonych oficerów, wszechstronnie wykształconych na uczelniach polskich i zagranicznych, jak choćby gen. bryg. G. Wiśniewski czy ppłk M. Obrusiewicz – nie kwestionowane autorytety, których opinie miały wymiar ekspercki w niniejszej pracy i ogromnie wzbogaciły materiał badawczy.

Analizując program oferowany oficerom autor stwierdza, że można by dokonać niewielkich zmian, które pozwoliłyby skorelować obecnie przyjęty kierunek z modelem proponowanym przez autora, a postulowanym przez tak wielu badanych (wynikającym więc z rzeczywistych potrzeb).

Na podstawie przeprowadzonych badań autor przedstawia wskazówki do koncepcji:

1. Każdy oficer jest dzisiaj potencjalnym uczestnikiem struktur wielonarodowych.
2. Konieczne wydaje się doskonalenia umiejętności posługiwania się językiem obcym oraz dążenie do stanu, gdzie wszyscy oficerowie Wojska Polskiego będą znali przynajmniej jeden. Tu wielka rola wymiany między uczelniami (źródła naturalnej motywacji do nauki), seminariów organizowanych z udziałem zapraszanych obcojęzycznych gości, a nawet zajęć programowych prowadzonych w języku angielskim.

3. Należy dążyć do zdecydowanego ożywienia motywów pracy oficera w strukturach wielonarodowych. Standard – względy finansowe, wydaje się być oczywistym, ale postawa tak zmotywowana może działać z nastawieniem „na przetrwanie służby". Konkretna możliwość – pełnienie dalszej służby w kraju w aurze prestiżu osoby doświadczonej, postrzeganej jako źródło praktycznej wiedzy – może zmienić tę tendencję. Tu wielka praca nad sobą, własnymi ambicjami oficerów – dowódców z wieloletnim stażem, ale nie mających w swoim życiorysie doświadczeń płynących ze służby w strukturach międzynarodowych. Dowódca musi umieć wykorzystać odpowiednio podwładnych, którzy takie doświadczenie już zdobyli, poznali zachodnią kulturę organizacyjną, kulturę dowodzenia. Wielki obszar – potrzeba praktycznych wskazówek, warsztatów – to przestrzeń do zagospodarowania przez powracających ze służby. Należałoby tych ludzi zatrudniać w charakterze ekspertów, prelegentów, szkoleniowców. W jednostkach macierzystych – wyznaczać na takie odcinki pracy, aby spożytkować zdobyty kapitał. Temat jest tak ważki, że musi w tym względzie działać instrukcja, rozporządzenie, a nie uznaniowość przełożonego. „Stary" oficer jako dydaktyk, wychowawca powinien dostrzec co w jego skarbnicy jest kanonem wiedzy, a co stało się nieprzydatne w nowej rzeczywistości. Należy wymagać doszkalania w tym względzie, ale i oczekiwać własnego wkładu pracy – Internet, prasa są dziś dla każdego. Niezbędna wydaje się ciągła weryfikacja kadr dowódczych poprzez ankietowanie szkolących się i powracających z wielonarodowych struktur. Otrzymamy ocenę, na ile wcześniejsze przygotowanie pozwoliło istnieć oficerom w sposób pragmatyczny w nowych układach koalicyjnych. Taka weryfikacja istnieje w Polsce na

uczelniach cywilnych, nie jest niczym nowym. Spełnia zadania aktualnej informacji o mobilności wykładowcy, jego pielęgnacji warsztatu, samokształceniu i uaktualnianiu wiedzy. Kategorie i sposób przygotowania oficerów rozważa w sposób szczegółowy zespół pod kierownictwem prof. B. Szulca w pracy pod tytułem „Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym".

4. Przyjęcie właściwych metod nauczania powinno zapewnić wzrost poziomu zainteresowania oficerów treściami i umiejętnościami, które mają opanować. Zamiarem szkolących powinno być stymulowanie oficerów do samodzielnego zdobywania i ugruntowywania wiedzy, zachęcanie do indywidualnego rozwiązywania zadań praktycznych. Na podstawie badań uzasadnione wydaje się zaproponowanie zmian preferujących metody praktyczne kosztem zajęć teoretycznych oraz dostosowanie metod nauczania do zmieniających się potrzeb bieżących. Wszędzie tam, gdzie to możliwe, powinny zagościć warsztaty i szkolenia w formie debat – jako forma dydaktyki. Właśnie debaty mogą pomóc otworzyć się szkolącym, weryfikować i wymieniać myśli. Wprowadzenie do programu studiów, warsztatów, szkoleń, obowiązkowych **debat** jest doskonałym środkiem na pobudzenie do wygłaszania opinii, umiejętności przyjęcia na siebie argumentu adwersarza, dochodzenia do konsensusu poprzez dialog, głośne wyrażanie myśli. W szkolnictwie polskim w sposób marginalny zaznaczony jest ten, jakże słuszny i potrzebny, kierunek kształcenia. Aktywne uczestnictwo w debatach otwiera, umacnia i upewnia. Wśród oficerów, w ramach choćby przeszkolenia z zasad kontaktu z mediami, powszechne wprowadzenie debat może pokonać w istotny sposób panujące skrępowanie, wręcz zawstydzenie

w formułowaniu myśli czy zadawaniu pytań. Możemy zaobserwować tę tendencję na oficjalnych spotkaniach z zaproszonymi gośćmi. Króluje milczenie spowodowane przecież nie brakiem wiedzy czy koncepcji, ale zahamowaniami w sferze obycia. Autor nie namawia do stworzenia „rozgadanej armii", ale zachęca do wpajania potrzeby umiejętności formułowania myśli i pomysłów oraz odwagi w ich prezentowaniu. Potrzeba treningów wydaje się być konieczną.

5. Koniecznością wydaje się docenienie pracy psychologów i otoczenie profilaktyką psychologiczną szerszego grona oficerów. Wybieganie naprzeciw ich potrzebom. W sytuacjach stresowych najprostsze formy jak: spacer, film, uprawianie sportu, mogą wydać się zbyt banalnymi lekarstwami, jeżeli wcześniej oficer nie zostanie pouczony przez specjalistę o zbawiennym działaniu tych prostych form, które dotleniają umysł, wyzwalają „hormony radości" i pomagają wrócić do równowagi psychicznej. Sugestia poznania sportu w kraju mało rozpowszechnionego (tenis, golf), może pobudzić do jego uprawiania. Świadomość pochwalenia się – po powrocie ze służby – nową umiejętnością, może zachęcać oficerów do jej poznania. Ponadto: bogata filmoteka, biblioteka, zachęcanie do wykorzystania okresu pełnienia służby na poprawienie sylwetki, kondycji. Jednocześnie należałoby odwodzić oficerów od prób pozbycia się nałogu np. palenia, które są źródłem dodatkowego stresu. Tu wszędzie autor widzi wielką rolę dla psychologów. Wiemy już, że 59,1% ankietowanych nie radzi sobie ze stresem. Osoby zestresowane, zakompleksione nie tylko przestają być nośnikami wiedzy i umiejętności, w które zostali wyposażeni w kraju, ale i blokują się na pozyskiwanie dobrych doświadczeń płynących ze służby w permanentnie obcym dla nich środowisku.

Leczenie sytuacji należałoby rozpocząć od umocnienia osobowości oficera poprzez wskazanie mu jego zdecydowanych atutów i tych mocnych stron, które mogą stać się fundamentem jego pozycji w środowisku wielonarodowym. Wyposażyć go w spokój płynący z wiedzy o jego prawach, zabezpieczeniach organizacyjno–socjalnych.

6. Należy większy nacisk położyć na właściwy dobór oficerów do służb w strukturach wielonarodowych. Wykluczyć przypadkowość w tym procesie. Wszechstronność, elastyczność, obycie, znajomość języków obcych plus odpowiedni profil charakterologiczny wydają się niezbędne w selekcji kandydatów do podjęcia służby w środowisku międzynarodowym. Dobór oficerów powinien wiązać się z uwarunkowaniami przebiegu służby oficera określonymi w ustawie pragmatycznej, która ma zacząć obowiązywać od początku lipca 2004 roku. Wiąże się to z problemem polityki kadrowej w odniesieniu do całych Sił Zbrojnych RP. Autor jest przekonany, że wyznacznikami przydatności oficerów do służby w strukturach wielonarodowych mogą być w pełnej rozciągłości te, które zostały sprecyzowane przez prof. B. Szulca w odniesieniu do oficerów – dowódców realizujących zadania w operacjach pokojowych. To według kolejności odpowiedni stan zdrowia i wyszkolenia, doświadczenie na odpowiednim szczeblu dowodzenia, umiejętność właściwego kształtowania dyscypliny, duży autorytet osobisty, zdolność do dużych obciążeń fizycznych i psychicznych, duży stopień pewności siebie i siły przekonywania, samodyscyplina i siła przykładu osobistego, umiejętność podejmowania decyzji oraz elastyczność i zdolność do improwizacji, zdolność do spokojnego przyjmowania niepowodzeń

krytyki, a także umiejętność wyciągania wniosków[201]. Wskazówką powinny być również podstawowe wymagania stawiane przez ONZ wobec przyszłych członków operacji pokojowych, do których to wymagań zalicza się dyscyplinę, uczciwość, rzetelność bezstronność i inicjatywę. Ponadto wśród wymagań ONZ zwraca się uwagę na wrażliwość kulturalną, relacje zawodowe (przełożony – podwładny), szacunek dla innych, grzeczność, dyskrecję, spożywanie alkoholu i zgodne z przyjętymi normami zachowania seksualne.[202] Autor wyraża przekonanie, ze przedstawione cechy mają istotny wpływ na postrzeganie i ocenę oficerów pełniących służbę w strukturach wielonarodowych.

7. Wskazane byłoby pozyskiwanie absolwentów dobrych uczelni cywilnych, którzy pozwolą „przewietrzyć" nieco szeregi Wojska Polskiego i przyniosą ze sobą świeżość, nieskrępowane myślenie, pozbawione kompleksów w obcowaniu ze środowiskiem międzynarodowym.
8. Pożądany byłby w szkolnictwie wojskowym mechanizm pozwalający edukować w placówkach zagranicznych, choćby tylko tych oficerów, którzy wyrazili wolę podjęcia w przyszłości służby w strukturach wielonarodowych.
9. Zasadny wydaje się wniosek aby szkolenie oprzeć na krótkich kursach (choćby na podobieństwo i wzór natowskich kursów w Oberammergau) tak różnorodnych aby pozwoliły na optymalny dobór treści w obliczu wielorakich obowiązków na stanowiskach w strukturach. Powinny one również uwzględnić specyfikę środowisk wielonarodowych i wielokulturowych. Kursy takie

---

[201] B. Szulc (red.), *Misje*..., dz. cyt., s. 74.

[202] Na podstawie United Nations Training Assistance Teams (UNTAC), UN Department for Peacekeeping Operations, New York 1995, [w:] B. Szulc (red.), *Wyznaczniki*..., dz. cyt., s. 129–131.

mogłyby się odbywać na terenie Akademii Obrony Narodowej lub w specjalnie do tego stworzonym centrum szkoleniowym. Baza w Modlinie, jej infrastruktura, wydaje się autorowi interesującym miejscem na stworzenie campusu. Można by tam szkolić oficerów z nowych państw członkowskich NATO. Dydaktykę należałoby powierzyć przede wszystkim wykładowcom ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Niemiec, nie zapominając o specjalistach w dziedzinie kulturoznawstwa. Tu jednak ocena pomysłu należy w pierwszym rzędzie do finansistów i ekonomistów.

Powyższe **wskazówki** stanowiły dla autora **podstawę** stworzenia zarysu koncepcji przedstawionej w dalszej części wywodu.

5.2. Zarys koncepcji szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych

W wyniku przeprowadzonych badań autor doszedł do przekonania, że proces przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych wymaga raczej udoskonalenia przyjętych kierunków, unowocześnienia obecnych ogniw (treść, forma, metoda, cel), niżli zrewolucjonizowania. Aczkolwiek trzeba zaznaczyć, że nie mogą to być zmiany tylko kosmetyczne.

Autor sugeruje spojrzeć na rozważany temat **wielokierunkowo**. W tym celu podzielił zasoby oficerów Wojska Polskiego na trzy grupy według następującego kryterium:

- kształcących się aktualnie na uczelniach wojskowych;
- szkolących się w miejscu pełnienia służby;

- przebywających w powołanych do kształcenia instytucjach, na kursach, szkoleniach, warsztatach przygotowujących do służby w strukturach wielonarodowych.

W każdej z wymienionych grup autor proponuje wprowadzić zmiany w edukacji na bazie przedstawionych poniżej rozważań.

Oficerowie kształcący się aktualnie na uczelniach wojskowych

W tej grupie oficerów posunięcia prowadzące do właściwego sposobu przygotowania wydają się najprostsze. Wskazówki dotyczące zmian programowych, odpowiednio uwzględnione przez senaty i rady wydziałów, skorelowałyby przyjęty obecnie model kształcenia do oczekiwanego. Jako główne założenie należy przyjąć, że każdy oficer jest dzisiaj potencjalnym uczestnikiem struktur wielonarodowych. Od chwili podjęcia decyzji do rozpoczęcia służby nie sposób wykształcić kandydata w tak wielu niezbędnych dziedzinach. Wskazane byłoby zatem szkolenie **każdego** wedle prawideł przygotowujących do służby międzynarodowej:

- rzemiosło;
- doktryny NATO;
- idea działań połączonych;
- dowodzenie przez zadania;
- zagrożenia asymetryczne;
- przywództwo;
- prowadzenie negocjacji;
- języki obce;
- protokół dyplomatyczny;
- prawo dyplomatyczne i konsularne;
- stosunki międzynarodowe;

- pielęgnowanie poczucia przynależności narodowej;
- profilaktyka psychologiczna (techniki relaksacyjne);
- umacnianie *ego* – obszaru osobowości ludzkiej, od którego zależą funkcje poznawcze człowieka.

Wyszczególnione treści powinny być aktualizowane do bieżących potrzeb transformacji Sojuszu. Taką propozycję każda uczelnia może już dzisiaj nałożyć na swój aktualny program i dokonać zmian oraz modyfikacji. Dodatkowe zatrudnienie psychologów, znawców prawa międzynarodowego, stosunków międzynarodowych, protokołu dyplomatycznego zapewne w wielu uczelniach okaże się niezbędne. Tak gdzie odpowiednia kadra dydaktyczna już istnieje, zmiany będą tylko programowe. To według autora optymalny sposób dokonania sprawnej i szybkiej modyfikacji – wykorzystanie istniejącego potencjału.

Ewentualne podjęcie w przyszłości decyzji przez oficera o służbie w strukturach wielonarodowych i skonkretyzowanie stanowiska oraz miejsca służby przez przełożonych, powodowałoby skierowanie kandydata na odpowiedni kurs (kursy) krótkoterminowy, kształcący w specjalistycznej materii i, w zależności od potrzeb indywidualnych, pogłębiający znajomość języka obcego.

Oficerowie szkolący się w miejscu pełnienia służby

Druga grupa oficerów – już pełniących służbę w Wojsku Polskim – to najszersze pole do działania dla wprowadzających zmiany. Tu najczęściej występuje niedostatek w znajomości języka obcego, nowych doktryn i idei działania Sojuszu. Autor widzi wielką rolę powracających ze służby w strukturach NATO, pełniących obowiązki w środowisku międzynarodowym w zaspokojeniu nagromadzonych potrzeb. Szkolenie tej rzeszy oficerów poprzez

obcowanie z przełożonymi doświadczonymi w wyżej wymienionych strukturach, szkolenia na terenie jednostek (w tych dziedzinach, które dotyczą większości oficerów jednostki) oraz poza nią – na studiach podyplomowych, kursach – powinny pomóc w zniwelowaniu braków. Tu rola Akademii Obrony Narodowej, obecnego ośrodka w Kielcach, które już prowadzą takie szkolenia, ale mogłyby zmodyfikować programy o te braki, które z takim naciskiem podkreślali ankietowani i eksperci. Zasadność tej formy wydaje się oczywista wszędzie tam, gdzie jeszcze nie ma decyzji o podjęciu służby w jednostkach międzynarodowych.

Z chwilą określenia takiej drogi w karierze oficera autor sugeruje podjąć kroki jak w odniesieniu do oficerów aktualnie kształcących się w uczelniach wojskowych – krótkie kursy specjalistyczne uwzględniające różnorodność stanowisk i wielokulturowość.

Oficerowie przebywający w powołanych do kształcenia instytucjach, na kursach, szkoleniach, warsztatach przygotowujących do służby w strukturach wielonarodowych

I wreszcie trzecia grupa oficerów - aktualnie przygotowujący się do podjęcia służby w środowisku wielonarodowym w strukturach NATO. Wydaje się autorowi grupą w najtrudniejszej sytuacji, bo niosącą ciężar wszelkich niedostatków w materii obecnego kształcenia. Tu sprawy edukacji należy widzieć w dużym stopniu indywidualnie. Mamy obecnie w Wojsku Polskim wielu oficerów wykształconych już modelowo (studia, języki obce, wiele kursów zagranicznych). Wszystkim oficerom, którzy w swym potencjale wiedzy i umiejętności zbliżeni są do takiego wzorca, pozostaje przejście krótkoterminowych kursów z zakresu prawa lokalnego, wiedzy o kulturze i obyczajach danego kraju.

Pozostałych wskazane byłoby kierować wszędzie tam, gdzie można wyrównać braki w wykształceniu. Tu wielka rola **inteligencji** samego kandydata, umiejącego określić czego z wymaganej i potrzebnej wiedzy nie opanował oraz **woli i umiejętności** samokształcenia. Taka ocena i postępowanie pozwoliłyby pomóc szkoleniowcom w doborze programu kształcenia. Do czasu wypracowania nowego modelu szkolenia ta forma wydaje się niezbędna.

Oficerowie – absolwenci uczelni cywilnych

Pozostaje jeszcze jedna grupa oficerów – najmłodsza formacja w Wojsku Polskim. Przyszli oficerowie, dotychczas „bez gwiazdek", są absolwentami cywilnych uczelni. Do otwartego dla nich Studium we Wrocławiu mogą zgłaszać się również podoficerowie zawodowi legitymujący się wyższym wykształceniem. W ich przypadku sam tytuł magistra nie wystarczy i zapewne znajdą się oni w grupie już wykształconych, ale z niedostatkami w wiedzy.

W przypadku pozyskanych absolwentów uczelni cywilnych, sprawa dokształcenia będzie wyglądała indywidualnie. Trudno bowiem magistra prawa międzynarodowego szkolić z wiedzy na ten temat. Pozostają już więc wewnętrzne problemy do rozważań – podjęcie tematu w ramach prac studyjnych.

5.3. Zbiór elementów koncepcji

Cele kształcenia

Formułując cele kształcenia autor starał się aby były one:

- jednoznaczne (nie do interpretacji);
- realne (możliwe do wykonania);

- wymierne (możliwe ustalenie stopni realizacji);
- strukturalne (tzn. po realizacji jednego możliwe jest zrealizowanie kolejnych).

Treści kształcenia

Aby określić treści kształcenia autor postawił pytania:

1. Czy wszystkich oficerów powinno się kształcić jednakowo?
2. Jakie kwalifikacje i umiejętności powinien zyskać oficer w trakcie studiów magisterskich, studiów podyplomowych, a jakie na kursach krótkoterminowych?
3. Do spełnienia jakich funkcji i zadań należy go przygotowywać?

Autor dostrzegł również potrzebę strukturyzacji treści kształcenia, rozumianej jako: *„...takie uporządkowanie treści, które wiąże się z wyodrębnieniem odpowiednich dla danej treści układów, a w nich składników i związków między nimi"*[203].

Kierunki, formy i zakres kształcenia

Jak autor uzasadnia swoja propozycję podziału oficerów na grupy kwalifikacyjne? Otóż zamysł podziału oparł na **etapowości kształcenia.** Według autora szkoła wyższa czy to będzie uczelnia wojskowa, czy też uczelnia cywilna z rocznym przygotowaniem oficerskim, mogłaby doprowadzić poziom edukacji oficera do stanu, w którym posiadałby kwalifikacje standardu międzynarodowego. Oficer byłby potencjalnym elementem całości systemu,

---

[203] W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem* ..., dz. cyt., s. 98.

jakim jest NATO. Według autora nie ma znaczenia, czy z danej uczelni będzie się wywodziło mniej czy więcej kandydatów do służby w strukturach międzynarodowych. Po to, żeby znaleźć championów w sporcie należy sport najpierw upowszechnić. Tylko środowisko kształcone w standardach natowskich może wychować równorzędnych, otwartych, nieskrępowanych partnerów. Tym bardziej, że – z badań tak wynika – merytorycznie siły zbrojne RP mają swoją wartość, mimo wydawać by się mogło zapóźnień technicznych, mniejszych środków finansowych łożonych na armię. Rzecz leży więc głównie w mentalności. Problem dźwiga nie tylko wojsko ale i naród. Czas poczuć się Europejczykiem i sprostać temu zadaniu. Dążyć do poprawienia wizerunku zachowując to co święte dla narodu – tradycję i kulturę.

W Szkole Głównej Handlowej protokół dyplomatyczny jest przedmiotem w programie uczelni bez względu na to czy absolwent będzie zarządzał firmą farmaceutyczną w Polsce, czy też firmą komputerową w świecie. Standard – obycie i język – w wojsku też jest potrzebny, szczególnie wśród oficerów. Tak więc autor proponuje przygotowanie ogólne, uniwersalne dla wszystkich oficerów. Takie mogłaby im zapewnić wyższa uczelnia.

Etap kolejny – studia podyplomowe – byłyby odczuwalnym podwyższeniem kształcenia merytorycznego (z pogłębieniem i pielęgnacją języka obcego). Nowa **jakość** pozwalałaby myśleć oficerowi o wyższych stanowiskach, karierze w zarządzaniu armią. AON ma w tym względzie ogromne doświadczenie i zapewne taką modelową formę kształcenia mogłaby poprowadzić (nawet z równoległym prowadzeniem 5-letnich studiów magisterskich).

Etap równoległy do wyżej wymienionych to krótkie dwutygodniowe kursy organizowane w ośrodkach szkoleniowych (np. Kielce) przygotowujące już tylko do specyfiki stanowiska, grupy stanowisk, instytucji i miejsca służby w strukturach. Szkolenia ze skomasowaną wiedzą – wachlarz kursów – musiałby więc być szeroki.

Jednostki wojskowe autor widzi, szczególnie w okresie przejściowym, jako miejsca powszechnego szkolenia. Nauczyciel musi przyjść do ucznia, nie odwrotnie. Ponadto tu kształcenie powinno dotyczyć nie tylko wyrównywania poziomów, języków obcych, ale i szkolenia wojskowego.

Aby tak zaprojektowana etapowość funkcjonowała ogromną wagę należy przywiązywać do strukturyzacji treści, a więc układów treści, ich składników i związków między nimi. Warto, według autora, zadać sobie trud doprowadzenia do kompatybilności etapów. Pozwoliłaby ona efektywnie wykorzystać czas na studiach podyplomowych (program nie powinien powielać treści wyższych uczelni, ale je zgłębiać i rozszerzać); dawałaby realne poczucie rozwoju i nowych umiejętności; zredukowałaby czas przygotowań przed objęciem stanowiska w strukturach NATO.

Proces kształcenia winien być spójny na wszystkich poziomach. Istnieć powinna ścisła więź programowa między poszczególnymi kierunkami studiów magisterskich, podyplomowych i kursów krótkoterminowych, taka, aby każdy nowy etap szkolenia oznaczał rzeczywistą zmianę jakościową i merytoryczną.

Programy kształcenia winny podążać za przemianami w kraju i na świecie. Pożądana byłaby więc wola działania u decydentów odpowiedzialnych za powodowanie zmian.

Założenia ogólne implementacji

1. Kształceniem należy objąć wszystkich oficerów, ale w wymiarze oraz kierunkach odpowiadających grupie kwalifikacyjnej.
2. Kształcenie powinno być realizowane na uczelniach wyższych, studiach podyplomowych, krótkich kursach specjalistycznych oraz we wszystkich jednostkach wojskowych mogących brać udział w szeroko pojętych kontaktach międzynarodowych.

3. Przygotowanie **szczegółowej** koncepcji wdrażania powinno się odbywać przy współudziale specjalistów z wielu dziedzin, przede wszystkim dydaktyków z doświadczeniem w służbie międzynarodowej.
4. Wdrażaniu powinna towarzyszyć szeroko zakrojona dyskusja rektorów, dziekanów i ekspertów w dziedzinie przedmiotowych potrzeb (na przykład na szczeblu Rady Szkolnictwa Wojskowego); ale też nie należy tworzyć wiecznej debaty, odkładać stosownych decyzji w przedsięwzięciu, które już ma swoją bazę i należy ją tylko odpowiednio zmodyfikować.

Proponowane środki realizacji

1. Docelowej strategii w kształceniu do służby strukturach wielonarodowych nie da się wprowadzić od razu w pełnym wymiarze.
2. Implementacja powinna odbywać się w sposób ewolucyjny, oparty na przygotowanym wcześniej algorytmie postępowania. Opracowanie zatem ramowej strategii jest punktem wyjścia do wprowadzenia zmian.
3. Pożądana jest analiza programów dydaktycznych wyższych uczelni w kontekście postulowanych modyfikacji. Należy porównać obecne składniki treści kształcenia z proponowanymi oraz przeanalizować kryteria doboru treści.
4. W jednostkach wojskowych konieczne wydaje się stworzenie etatów dla powracających ze służby międzynarodowej. Oficerowie doświadczeni w strukturach Sojuszu powinni przejąć ciężar dokształcania kadr (pamiętając o ciągłej weryfikacji – dobry oficer sztabowy, praktyk, nie musi być dobrym dydaktykiem). Proponowane

stanowiska: od asystenta dowódcy do oficerów pionu szkolenia służących wiedzą i doświadczeniem.

5. Zasadne wydaje się wprowadzenie w jednostkach kursów wyrównawczych niwelujących brak wiedzy z tych dziedzin, którą „nowi magistrowie" już posiedli (dowodzenie przez zadania, przywództwo, języki obce).

Zakładane rezultaty wprowadzenia zmian

Funkcjonowanie systemu szkolenia pozwoli:

- każdemu oficerowi mieć poczucie pełnej przynależności do Sojuszu;
- stworzyć potencjał ludzki gotowy po odbyciu krótkich kursów specjalistycznych do podjęcia służby w strukturach wielonarodowych, z zachowaniem interesów narodowych;
- uzyskać prestiż płynący z faktu, że Polska jest ośrodkiem kształcenia w tej części Europy dla nowych państw członkowskich.

System wyznaczania kandydatów do służby w strukturach wielonarodowych

Logicznym wydaje się autorowi, że wyznaczenie kandydata powinno odbyć się w pierwszej kolejności przez **samego zainteresowanego**. Wyrażenie akcesu przez oficera do podjęcia wyzwania jakim jest służba w środowisku wielonarodowym i świadomość kryteriów, którym musi odpowiadać będzie najlepszą motywacją do jak najsolidniejszego przygotowania się. Oczywiście ten etap nie może opierać się tylko na ochotnikach. Dowódca świadom jakich oficerów można zakwalifikować, często widzi wśród podwładnych osoby mające predyspozycje, spełniające wymogi. Odpowiednia sugestia byłaby

według autora wskazana. Przełożony świadom przyszłości powinien widzieć w podwładnym nośnik tych wartości, które po powrocie posłużą rozwojowi jednostki czy instytucji.

Kolejny etap to **rzetelna weryfikacja** oficera na konkretne stanowiska. Przypadkowość w tym względzie rodzi frustracje wśród innych oficerów służących na stanowiskach poza granicami kraju. Odpowiedni dobór pod względem merytorycznym, charakterologicznym i społecznym – wszystkie te cechy, o których była mowa w niniejszej pracy – pozwoliłby potwierdzić celowość wytypowania danego kandydata. Komórki kadrowe prowadzące weryfikację kandydatów według stosownych rozporządzeń dobierają kadrę z materiału jakim dzisiaj dysponują siły zbrojne RP. Trzeba by więc lepszego materiału, ale i większej przejrzystości i staranności w doborze, aby zasadność pozytywnej kwalifikacji mogła być potwierdzona weryfikacją po powrocie. Służyłoby to w sposób szczególny wizerunkowi polskiej armii i interesom narodowym.

Wirtualny przewodnik

Niezmiernie potrzebnym i stosunkowo prostym, bo możliwym do szybkiego wprowadzenia w życie, wydaje się autorowi pomysł stworzenia bazy internetowej – swoistego przewodnika dla oficerów przygotowujących się do służby w strukturach międzynarodowych. Na serwerze MON-u mógłby powstać zbiór wszelkich informacji potrzebnych do podjęcia służby poza granicami kraju. Mógłby zawierać dokumenty doktrynalne funkcjonowania NATO, dokumenty mające bezpośredni związek z przygotowaniem do służby, ustawy regulujące świadczenia i przysługujące uprawnienia.

A także, wirtualny przewodnik mógłby być bazą danych dotyczących historii, kultury, obyczajów i religii, położenia geograficznego, podstawowych danych statystycznych państw czy wręcz rejonów tych miejsc w Europie i na

świecie, gdzie oficer polski może zostać wyznaczony na stanowisko. Byłby to swoisty przewodnik dla kandydatów do służby, z linkami: ustawy, prawo, historia, geografia, polityka, etc.

Indeks oficera

Podsumowując, autor chce zasugerować, że swoistą legitymacją mógłby stać się **indeks oficera**, w którym na przestrzeni najbliższych lat można by dokonywać odpowiednich wpisów dokumentujących znajomość tych wszystkich dziedzin, które autor na bazie opinii wyartykułowanych przez tak wielu respondentów sformułował. Oczywiście pomysł ten jest tylko symboliczny. Autor pragnie wyrazić, że potrzeba gromadzenia dokumentów certyfikujących różnorodne umiejętności z wielu dziedzin stała się rzeczywistością, od której uciec nie można i pozostaje przyjąć tę prawdę jako aksjomat w dzisiejszym świecie.

Autor ma nadzieję, że przedmiotowa praca stanowić będzie przyczynek do szerokiej dyskusji nie na temat potrzeby dokonania zmian, ale już na temat konkretnych modyfikacji w obecnym systemie.

ZAKOŃCZENIE

W trakcie realizacji rozprawy doktorskiej autor podjął próbę zgromadzenia właściwej ilości materiału dotyczącego badanej problematyki. Głównym źródłem informacji były publikacje z biblioteki Akademii Obrony Narodowej oraz Centralnej Biblioteki Wojskowej. Autor korzystał z Internetu oraz prasy wojskowej w języku polskim i językach obcych. Bardzo istotne były własne doświadczenia autora płynące z kontaktów utrzymywanych z oficerami polskimi służącymi w strukturach wielonarodowych, a także z oficerami Sojuszu w ramach wizyt i ćwiczeń odbytych w AON. Naturalnym źródłem informacji stały się również liczne wyjazdy zagraniczne autora w charakterze członka delegacji akademickich, uczestnika warsztatów, seminariów, konferencji międzynarodowych, uczestnika podróży studyjnych do dowództw NATO lub choćby tylko w charakterze tłumacza czy obserwatora. I wreszcie – ważnym źródłem wiedzy było dla autora badanie ankietowe.

Autor wyraża przekonanie, że dla zapewnienia w przyszłości reprezentowania przez oficerów właściwych postaw oraz posiadania przez nich odpowiednich kompetencji, należy przede wszystkim podjąć właściwą rekrutację, prowadzić przygotowania podczas całego procesu edukacyjnego i późniejszej służby, a także obciążyć wyszkolonego oficera świadomością koniecznej weryfikacji podczas całej swojej kariery w Siłach Zbrojnych RP.

W konsekwencji istnieje więc pilna konieczność dokonania poszerzenia zakresu edukacji oficerów o tematy pozwalające im na przystosowanie się do różnorodnych sposobów działania w zróżnicowanych warunkach środowiskowych, cywilizacyjnych oraz kulturowych.

Jednocześnie autor nie podziela tezy Ch. Moskosa, że w przyszłości należy liczyć się z dwoma typami oficerów. Pierwszy to tradycyjny – oficera działającego w ramach jednostek przeznaczonych do walki, ukształtowany według tradycyjnego typu wartości dla tego typu operacji. Drugi to nowy, oficer działający w ramach struktur przeznaczonych do operacji innych niż wojna[204].

Ponadto oficer pełniący służbę w strukturach wielonarodowych powinien być otwarty na zmiany zachodzące we współczesnym świecie, zwłaszcza rozumieć sens transformacji Sojuszu. Powinna cechować go nie tylko umiejętność komunikowania się w językach obcych, planowania, realizacji i analizowania podjętych działań, ale także umiejętność wykorzystania praktycznie zasad dowodzenia przez cele, reprezentowania interesów kraju w środowisku wielonarodowym i wielokulturowym.

Analiza i ocena opinii oraz zebrany przez autora materiał naukowy związany z przedmiotową problematyką pozwala na stwierdzenie, że **optymalizacja takiego procesu jest potrzebna i możliwa**. Wynika to z konieczności stałego dopasowywania się Wojska Polskiego do funkcjonowania w zmieniającym się NATO, a także w nowych uwarunkowaniach międzynarodowych. Podstawą powyższego stwierdzenia jest dokonana przez autora refleksja w ramach prowadzonych badań. Zgromadzony materiał pozwolił na kompleksowe ujęcie badanej problematyki, a rozwiązanie problemów cząstkowych stworzyło podstawę do osiągnięcia celów rozprawy.

Podjęte przez autora kroki to sformułowanie przypuszczeń w formie ogólnej hipotezy roboczej i hipotez szczegółowych. Zmierzając do ich weryfikacji autor posłużył się przyjętymi metodami. Celem badań było sprecyzowanie potrzeb oraz określenie metod i możliwości szkolenia oficerów do działań w strukturach wielonarodowych.

---

[204] A. Kołodziejczyk, *Edukacja i kwalifikacje*, „Wojsko i wychowanie" 2002, nr 6, s. 17.

Uzyskane wyniki zostały poddane analizie, a na tej podstawie zostały sformułowane wnioski i uogólnienia dotyczące różnych aspektów procesu przygotowań oficerów do służby w środowisku wielonarodowym.

Wyniki badań pozwoliły na określenie słuszności przyjętych hipotez szczegółowych. Przeprowadzone badania potwierdziły, że stosowane formy, metody i środki szkolenia powinny być zmodyfikowane i dostosowane do celów i treści wynikających z potrzeb służby w strukturach NATO. Wszystkie elementy procesu powinny być tak przygotowane, aby oficer miał faktyczne poczucie oczekującej go nowej rzeczywistości służbowej.

Wykonane przedsięwzięcie badawcze pozwala uznać, że przyjęte założenia były poprawne, a hipotezy robocze zostały potwierdzone. Przypuszczenie ujęte w ogólnej hipotezie roboczej zostało zweryfikowane pozytywnie, co jednocześnie przyczyniło się do osiągnięcia celu pracy.

W związku z przyjętymi ograniczeniami na wstępie badań nasuwa się wniosek, że uzyskane wyniki nie mogą być traktowane jako właściwe dla całego wachlarza przedsięwzięć stanowiących elementy procesu przygotowania oficerów do służby w strukturach wielonarodowych.

Badania zostały przeprowadzone na oficerach, w odniesieniu do których nie istnieje dotychczas **kompleksowy plan przygotowań**. Nasuwa się wniosek ogólny, że uzyskane wyniki należy traktować jako swoiste wytyczne dla opracowywania systemu szkolenia oficerów do służby w strukturach wielonarodowych. Przedstawiony w przedmiotowej pracy zarys modelu mógłby posłużyć do stworzenia takiego systemu.

Odnosząc się do warstwy merytorycznej, autor pragnie podkreślić, że rozpatrywane w niej kwestie stanowią zaledwie część obszernego problemu jakim jest właściwe przygotowanie do służby w strukturach NATO.

Istnieje ponadto uzasadniona potrzeba opracowania polskiego dokumentu normatywnego w formie rozporządzenia lub instrukcji stanowiącego podstawę przygotowania do służby w strukturach NATO. Omawiana problematyka

powinna stać się przedmiotem szerszych badań naukowych i prac studyjnych prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej.

Autor ma świadomość, że nie wyczerpał wszystkich zagadnień związanych z podjętym tematem rozważań, co wynika chociażby z charakteru przyjętych na wstępie ograniczeń, a także z faktu szybkiego dezaktualizowania się wielu danych.

BIBLIOGRAFIA

Druki zwarte

1. *AAP–6(2001)PL „Słownik terminów i definicji NATO”*, MON, Biuro Wojskowej Służby Normalizacyjnej, Warszawa 2001.
2. Balcerowicz B., *Cel: wola wroga, Czy grozi nam wojna światowa?* „Polityka” 2000, nr 4.
3. Balcerowicz B., *Pokój i „nie–pokój”. Na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.
4. Bass B.M., *Leading in the Army After Next*, “Military Review”, March–April 1998.
5. Bąk T., *Udział i sojusznicze współdziałanie żołnierzy WP w operacji pokojowej NATO w Kosowie*, rozprawa doktorska, AON 2002.
6. *Bi–SC Directive for NATO Doctrine for Peace Support Operations*.
7. Blockwell P.E., Bozek G.J., *Leadership for the New Millennium*, “Military Review”, May – June 1998.
8. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1997.
9. Cieślarczyk M.(red.), *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Warszawa 2002, s. 39.
10. Ciupiński A., (red.), Malak K. (red.), *Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe*, Warszawa 2004.
11. Cygańczuk K., *Rola i zadania Polskich Przedstawicielstw Wojskowych i Polskich Zespołów Łącznikowych w aspekcie integracji Sił Zbrojnych RP z NATO*, praca studyjna AON 2002.
12. Dąbrowska A., *Zmiany w SFOR. Nowi partnerzy, nowy obowiązek*, „Polska Zbrojna” 2003, nr 2.
13. Dęga C. *Oficerowie XXI wieku*, Warszawa 2003.
14. Dęga C., *Udział Wojska Polskiego w misjach pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych*, Warszawa 1993.
15. Dytko T., Galicki S., *Zapomniana misja*, „Polska Zbrojna” 2003, nr 11.

16. Evans G., *Współpraca dla pokoju. Agenda globalna na lata dziewięćdziesiąte i następne*, Warszawa 1994.
17. Faber P., *Rewolucja w dziedzinie wojskowości. Proponowany zarys programu szkolenia*, „Zeszyty Naukowe AON" 2003, nr 4.
18. Fehler W., *Międzynarodowe i wewnętrzne aspekty członkostwa Polski w NATO*, Toruń 1999.
19. *Flaga NATO w Bydgoszczy*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 46.
20. Flis J., *Sztuka operacyjna i kształcenie kadr dowódczych w kontekście wniosków z wojny w Iraku*, [w:] Materiały z konferencji naukowej pt.: „Iracka wolność", Warszawa 2003.
21. Gadomski W., *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza", 5–6 stycznia 2002.
22. Gawliczek P., Pawłowski J., *Zagrożenia asymetryczne*, Warszawa 2003.
23. Gągor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Warszawa 1998.
24. Giambastiani E. P., *Wdrażanie i postęp. Problemy transformacji NATO*, „Zeszyty Naukowe AON" 2003, nr 4.
25. Gliman W.E., Herold D.E., *Peacekeeping Challenges to Euro–Atlantic Security*, NDC Rome 1994.
26. Goławski A., *Wielki odstrzał*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 3.
27. Goławski A., Wróbel T., *Cena pokoju*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 20.
28. Gołębiewski J., *Problemy wykorzystania wojska w misjach humanitarnych*, „Myśl Wojskowa" 2001, nr 5.
29. Grochowski J, Oławski A., *Rekord świata*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9.
30. Halik J., *Metodyka pisania pracy magisterskiej i studyjnej*, Warszawa 2002.
31. *Instrukcja dla żołnierzy obejmujących stanowiska służbowe poza granicami kraju (projekt opracowywany przez P1 SG WP, według stanu na dzień 31 marca 2004 roku)*, maszynopis.
32. Jaroszewicz M., *Kłopotliwa dwuwładza*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 11.
33. Kamiński A., *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*, [w:] *Metodologia pedagogiki społecznej*, praca zbiorowa pod kier. naukowym R. Wroczyńskiego i T. Pilcha, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1974.
34. Kanarski L., Gawliczek P., *Przywództwo w armiach NATO*, Warszawa 2002.

35. Kanarski L., Świniarski J., *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.

36. Karczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.

37. Kolman R., *Poradnik dla doktorantów i habilitantów*, Bydgoszcz 1996.

38. Kołodziejczyk A., *Edukacja i kwalifikacje*, „Wojsko i wychowanie" 2002, nr 6.

39. *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie*, praca zbiorowa, AON 1998.

40. *Korpus pod nowym dowództwem*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9.

41. *Korpus w Krakowie. Drugi wielonarodowy*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 3.

42. *Kosztowne cele*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9.

43. Kotarbiński T., *Kursy logiki*, Warszawa 1960.

44. Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, Warszawa 1957.

45. Kowalik T., *Cztery „czwórki"*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 11.

46. Kryszk D., *System przygotowania żołnierzy WP do operacji pokojowych*, Warszawa 2001.

47. Krzysztoszek Z., *Uwarunkowania, założenia i metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1997.

48. Kunikowski J., *Współczesne uwarunkowania potrzeb obronnych i bezpieczeństwa państwa*, „Myśl Wojskowa" 2003, nr 1.

49. Kupiecki R., *NATO u progu XXI wieku*, Warszawa 2000.

50. Kuźniar R., *Polska Polityka Bezpieczeństwa 1989–2000*, Warszawa 2001.

51. Leszek W., *Doktorat jako etap w rozwoju pracownika naukowego*, [w:] *Praca promotora z doktorem*, Radom 1997.

52. Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Warszawa 2002.

53. Majewski T., *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, Warszawa 2003.

54. Makuła S., *Muszą posypać głowy popiołem*, „Przekrój" 2004, nr 18.

55. Marcinkowski C., *Udział Polski w organizowaniu wielonarodowych jednostek wojskowych dla sił pokojowych*, „Zeszyty Naukowe" 2003, nr 3.

56. *Misja bez końca*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 4.

57. *NATO nas wyręczy? Priorytet Afganistan, Irak później*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 7.
58. *Niektórych szkolić nie trzeba*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 18.
59. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, Warszawa 1970.
60. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996.
61. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
62. Opaliński W. (red.), *Słownik języków obcych*, Warszawa 1966.
63. Paszowski A. W., *Operacje pomocy humanitarnej*, „Myśl Wojskowa" 2003, nr 3.
64. Pawłowski J., *Irak 2003 – wnioski i następstwa wojny* [w:] Materiały z konferencji naukowej pt.: „Iracka wolność", Warszawa 2003.
65. *Pieniądze na misje*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 15.
66. *Pierwsza misja pod egidą UE. „Concordia" w Macedonii*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 14.
67. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław–Warszawa 1984.
68. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 2001.
69. Przeciszewski R., *Brygada w budowie*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 41.
70. Przeciszewski R., *Najmłodszy korpus NATO,* „Polska Zbrojna" 2003, nr 3.
71. Pszenny W., *Kryteria udziału Rzeczypospolitej Polskiej w sojuszniczych operacjach wspierania pokoju*, „Myśl Wojskowa" 2003, nr 2.
72. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Warszawa 1985.
73. Rutkowski C. (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki dydaktyki szkoły wyższej*, praca naukowa, AON 2003, maszynopis.
74. Rybak J., *(Roz)rachunki z SHAPE,* „Polska Zbrojna" 2004, nr 6.
75. Rybak J., *Gotowi, ale bez pieniędzy*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 18.
76. Sąsiadek W., *Nauki wojenne*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 17.
77. Skorny Z., *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, Warszawa 1984.
78. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1995.
79. *Słownik języka polskiego* pod red. S. Szymczaka, Warszawa 1979.

80. Stachowiak Z., *Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych*, Warszawa 2001.

81. Steele R.D., *New craft of the intelligence*, Special report of the Institute of Strategic Studies, US Army, February 2002.

82. Strain F.R., *The New Joint Warfare*, „Joint Force Quarterly" 1998, Summer.

83. Szot W., *Przygotowanie oficerów wojsk lądowych do udziału w operacjach pokojowych*, rozprawa doktorska, AON 2004.

84. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1999.

85. Szulc B. (red.), *Misje pokojowe. Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój, pk.: „MISJE"*, praca naukowa, AON 1998, maszynopis.

86. Szulc B. (red.), *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym pk. „KOALICJA"*, praca naukowa, AON 2003, maszynopis.

87. Śmiałek W. (red.), Tymanowski J., *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, Toruń 2002.

88. *Taktyka przyjaźni*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 9.

89. *The NATO Handbook*, 50th Anniversary Edition, Office of Information and Press NATO, 1100 Brussels, Belgium 1998 – 1999 Reprint.

90. Tyszkiewicz A., Przeniosło E., *Cena wolności*, „Polska Zbrojna" 2003, nr 50.

91. *Vademecum dla kandydatów do służby w strukturach międzynarodowych poza granicami państwa*, Ministerstwo Obrony Narodowej – Departament Kadr, Warszawa 2000.

92. Wiatr M., Gawliczek P., *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa" 2001, nr 4.

93. Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999.

94. Wiatr M., *Prawdopodobny charakter współczesnych operacji*, „Myśl Wojskowa" 2000, nr 4.

95. Wróbel T., *Koniec rotacji*, „Polska Zbrojna" 2004, nr 8.

96. Wróblewski R., (kier. nauk.), *Operacje reagowania kryzysowego – studium teoretyczne*, Warszawa 2002.

97. Zaczyński W, *Praca badawcza nauczyciela*, Warszawa 1968.

Źródła internetowe

1. Goławski A., *Trójbrygada*, „Polska Zbrojna" 2002, wydanie internetowe: http://www.polska-zbrojna.pl/artykuł.html?id_artykul=592
2. Strony internetowe Biura Bezpieczeństwa Narodowego: http://www.bbn.gov.pl/pl/dokument/strategia_bezpieczeństwa.html.
3. Strony internetowe Deutschewelle: http://www.dwelle.de/polish/politik/1.60251.1.html
4. Strony internetowe MON RP: http://www.wp.mil.pl/start.php?page=1010503000
5. Strony internetowe MON Republiki Czeskiej: http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=1258
6. Strony internetowe MON Słowacji: http://www.mod.gov.sk/e-ziny/sar/2001_autumn/05.html
7. Strony internetowe Senatu RP: http://www.senat.gov.pl/k5/kom/kon/2002/020onbp.htm
8. Strony internetowe Urzędu Miejskiego Kielce: http://www.um.kielce.pl/um_polish/informator/infor_16.html
9. Strony internetowe centrum informacyjnego ONZ w Polsce: http://www.unic.un.org.pl/index.php
10. Strony internetowe Stowarzyszenia Kombatantów Misji Pokojowych ONZ: http://skmponz.w.interia.pl
11. Strony internetowe Akademii Obrony NATO w Rzymie: http://www.ndc.nato.int
12. Strony internetowe Szkoły NATO w Oberammergau: http://www.natoschool_shape.de
13. Strony internetowe NATO CIS School w Latinie: http://www. nato.int/docu/handbook/2001/hb14130
14. Strony internetowe Połączonego Centrum Szkolenia Bojowego: http://www. jwc.nato.int/indem.php?cat

Spis tabel

Tabela 1.1. Wiek respondentów 30
Tabela 1.2. Stopień wojskowy 30
Tabela 1.3. Stopień wykształcenia 31
Tabela 1.4. Profil wykształcenia 32
Tabela 1.5. Znajomość języków obcych 32
Tabela 1.6. Rodzaj sił zbrojnych 33
Tabela 1.7. Stanowisko służbowe 34
Tabela 1.8. Staż służby wojskowej 35
Tabela 1.9. Rodzaj struktur wielonarodowych 35
Tabela 1.10. Stanowisko służbowe zajmowane w strukturach wielonarodowych 36
Tabela 4.1. Motywy podjęcia służby w strukturach wielonarodowych 142
Tabela 4.2. Rodzaj nabytej wiedzy i umiejętności 144
Tabela 4.3. Ocena przydatności umiejętności i wiedzy w trakcie przygotowań 145
Tabela 4.4. Brakujące umiejętności i luki w wiedzy 145
Tabela 4.5. Przewaga polskich oficerów w poszczególnych zakresach wiedzy i umiejętności 148
Tabela 4.6. Zapotrzebowanie na poszczególne rodzaje kompetencji (umiejętności) 150
Tabela 4.7. Bilans doświadczeń w strukturach międzynarodowych 151
Tabela 4.8. Ocena kontaktów towarzyskich 152
Tabela 4.9. Stan wiedzy polskich oficerów o zabezpieczeniach organizacyjno–socjalnych 153
Tabela 4.10. Ocena idei funkcjonowania sił zbrojnych w NATO 153
Tabela 4.11. Znajomość dokumentów doktrynalnych 154
Tabela 4.12. Ocena poczucia partycypacji w podejmowaniu decyzji 155
Tabela 4.13. Ocena stopnia możliwości wyrażania interesów 156

Tabela 4.14. Oczekiwane cechy przyszłych oficerów polskich w strukturach 156
Tabela 4.15. Preferencje metod i form szkolenia w kontaktach międzynarodowych 158
Tabela 4.16. Najważniejsze cele szkolenia w procesie przygotowawczym ... 159

Spis rysunków

Rysunek 2.1. Polski personel wojskowy w przedstawicielstwach wojskowych i zespołach łącznikowych ... 43

Rysunek 2.2. Polski personel wojskowy w strukturach dowodzenia i kierowania NATO ... 44

Rysunek 2.3. Polski personel wojskowy w pozostałych strukturach wielonarodowych NATO ... 45

Rysunek 2.4. Rozwój kontaktów instytucjonalnych Polski i NATO ... 48

Rysunek 2.5. Struktura Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO ... 49

Rysunek 2.6. Struktura Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE ... 51

Rysunek 2.7. Struktura Polskich Zespołów Łącznikowych ... 53

Rysunek 2.8. Struktura organizacyjna dowództwa Wielonarodowego Korpusu Północ-Wschód dla czasu „P" ... 57

Rysunek 2.9. Struktura organizacyjna Brygady Polsko–Czesko–Słowackiej ... 62

Rysunek 2.10. Struktura organizacyjna LITPOLBAT ... 65

Rysunek 2.11. Struktura organizacyjna POLUKRBAT ... 69

Rysunek 2.12. Struktura organizacyjna batalionu do składu SHIRBRIG ... 72

Rysunek 2.13. Lokalizacja polskich kontyngentów wojskowych ... 76

Rysunek 2.14. Rozmieszczenie obserwatorów wojskowych ... 77

Rysunek 2.15. Plan rotacji PKW na lata 2003–2005 ... 78

Rysunek 2.16. Struktura organizacyjna PKW KFOR ... 82

Rysunek 2.17. Struktura organizacyjna PKW SFOR ... 84

Rysunek 2.18. Struktura organizacyjna MND CS ... 88

Rysunek 2.19. Struktura organizacyjna PKW Afganistan ... 92

Rysunek 2.20. Struktura organizacyjna PKW UNDOF ... 96

Rysunek 2.21. Struktura organizacyjna PKW UNIFIL ... 97

Rysunek 3.1. Elementy procesu wyznaczania kandydatów na stanowiska w strukturach NATO 112
Rysunek 3.2. Harmonogram doboru i kierowania kandydatów na stanowiska w strukturach dowodzenia NATO 113
Rysunek 3.3. Komórki MON związane z procesem kierowania oficerów – kandydatów do służby w NATO 114
Rysunek 3.4. Proponowany podział stanowisk w nowej strukturze dowodzenia NATO (wariant 1) 118
Rysunek 3.5. Proponowany podział stanowisk w nowej strukturze dowodzenia NATO (wariant 2) 118
Rysunek 3.6. Struktura Ośrodka Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych 135

Spis załączników

Załącznik 1.1. Kwestionariusz ankiety 200

Załącznik 1.2. Sprawozdanie z badań (wywiad skategoryzowany) 212

Załącznik 1.3. Sprawozdanie z badań (wywiad nieskategoryzowany) 213

Załącznik 2.1. Wykaz stanowisk służbowych przeznaczonych dla żołnierzy zawodowych pełniących służbę poza granicami kraju.....215

Załącznik 2.2. Struktura polskiego przedstawicielstwa wojskowego przy komitecie wojskowym NATO według stopni etatowych.....217

Załącznik 2.3. Zakres zadań polskiego przedstawicielstwa wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO.....219

Załącznik 2.4. Opis stanowiska służbowego polskiego przedstawiciela wojskowego przy Komitecie Wojskowym NATO 222

Załącznik 2.5. Struktura polskiego narodowego przedstawicielstwa wojskowego przy SHAPE według stopni etatowych.....224

Załącznik 2.6. Zakres zadań polskiego narodowego przedstawicielstwa wojskowego przy SHAPE.....225

Załącznik 2.7. Zadania Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku w Norfolk (USA) 229

Załącznik 2.8. Zakres zadań polskich zespołów łącznikowych.....231

Załącznik 2.9. Udział Wojska Polskiego w takich misjach latach 1953–2001 236

Załącznik 3.1. Wykaz aktów prawnych regulujących tok przygotowania, wyznaczania oraz pełnienia służby przez oficerów poza granicami państwa 239

Załącznik 3.2. Wzór zakresu obowiązków oficera planowanego od objęcia stanowiska 243

Załącznik 3.3. Wzór planu przygotowania żołnierza zawodowego do służby w strukturach NATO.....244

Załącznik 3.4. Wykaz przeprowadzonych w AON międzynarodowych Kursów Taktyczno–Operacyjnych Integracji z NATO 245

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Wydział Strategiczno-Obronny AON prowadzi badania dotyczące problematyki przygotowania oficerów do działań w strukturach wielonarodowych. Zwracamy się z uprzejmą prośbą o udział w tych badaniach poprzez udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie. Badania mają charakter anonimowy, wykorzystane zostaną wyłącznie do realizacji powyższego tematu i zaprezentowane w sposób zbiorczy.

1. Wiek
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

1.1. do 29 lat
1.2 30-35 lat
1.3 36-40 lat
1.4 41-45 lat
1.5 powyżej 45 lat

2. Stopień wojskowy
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

2.1 Podporucznik
2.2 Porucznik
2.3 Kapitan
2.4 Major/ komandor podporucznik
2.5 Podpułkownik/ komandor porucznik
2.6 Pułkownik/ komandor

3. Jaką szkołę wyższą Pan ukończył?
(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)

3.1 WSO (jaka?) .....
3.2 Akademia wojskowa (jaka?) .....
3.3 Uczelnia cywilna (jaka?) .....
3.4 Uczelnia zagraniczna (jaka?) .....
3.5 Inną (jaką?) .....

4. Kierunek ukończonych studiów (profil wykształcenia)
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

4.1 Dowódczy
4.2 Techniczny
4.3 Humanistyczny
4.4 Ekonomiczny
4.5 Inny (jaki?) .....

5. Jakim językiem obcym potrafi się Pan porozumiewać i w jakim stopniu?
(zaznacz kółkiem i krzyżykiem określ poziom)

	Język	1. Bardzo dobry	2. Dobry	3. Dostateczny	4. Trudno powiedzieć
5.1	Angielski				
5.2	Francuski				
5.3	Niemiecki				
5.4	Rosyjski				
5.5	Inny, (jaki?)				

6. Rodzaj sił zbrojnych
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)
6.1 Wojska Lądowe
6.2 WLiOP
6.3 Marynarka Wojenna
6.4. Inny (jaki?) .....

7. Obecnie zajmowane stanowisko służbowe:
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)
7.1 Dowódcze
7.2 Sztabowe
7.3 Administracyjne
7.4 Logistyczne
7.5 Wychowawcze
7.6 Naukowo-dydaktyczne
7.7 Techniczne
7.8 Inne (jakie?) .....

8. Staż służby wojskowej
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)
8.1 do 5 lat
8.2 6-10 lat
8.3 11-15 lat
8.4 16-20 lat
8.5 21-25 lat
8.6 26-30 lat
8.7 31 i więcej

9. Proszę wskazać w jakich strukturach wielonarodowych Pan służył ?
(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)
9.1 Służba w ramach etatu w dowództwach NATO (nie dotyczy misji)
9.2 Służba w ramach etatu w dowództwach wielonarodowych na terenie Polski
9.3 Służba w misjach i operacjach pokojowych NATO
9.4 Służba w misjach i operacjach pokojowych ONZ, OBWE lub UE
9.5 Doraźne uczestnictwo w składzie delegacji, zespole przygotowawczym, zabezpieczającym udział strony polskiej w określonym przedsięwzięciu, ćwiczeniach, itp.
9.6 Inne (jakie? np. operacja „Iraqi Freedom").....

10. W przypadku uczestnictwa w misji (operacji), jaki był jej cel?
(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)
10.1 Zapobieganie konfliktom
10.2 Ustanowienie (tworzenie) pokoju
10.3 Utrzymanie pokoju
10.4 Wymuszanie pokoju
10.5 Budowanie pokoju
10.6 Pomoc humanitarna
10.7 Inny (jaki?) .....

11. Jakie zajmował Pan stanowisko?

(podaj zajmowane stanowisko - np. dowódca kompanii regulacji ruchu)

11.1 Dowódcze - .....

11.2 Sztabowe - .....

11.3 Administracyjne - .....

11.4 Logistyczne - .....

11.5 Wychowawcze - .....

11.6 Inne (jakie?) - .....

12. Jakie motywy zadecydowały o podjęciu służby w strukturach wielonarodowych?

(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)

12.1 Możliwość uczestnictwa w najważniejszych przedsięwzięciach resortu

12.2 Prestiż wśród rodziny i kolegów

12.3 Względy finansowe

12.4 Chęć przeżycia nowej przygody

12.5 Chęć sprawdzenia się

12.6 Chęć szybszego awansu

12.7 Chęć pełnienia dalszej służby zawodowej

12.8 Inne (jakie?) .....

.....

.....

13. W jakich formach szkolenia uczestniczył Pan przygotowując się do objęcia stanowiska w strukturach wielonarodowych (studia, kursy, seminaria, warsztaty, itp.)? Proszę ocenić przydatność szkoleń, od najmniej do najbardziej przydatnego, w skali 1-6).

(podaj nazwę, miejsce i czas trwania)

Nazwa szkolenia	Miejsce	Czas trwania	Ocena
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

14. Jaka wiedza i umiejętności były przedmiotem przygotowań?
(zaznacz kółkiem odpowiednie numery)

14.1 Wiedza ogólnowojskowa
14.2 Przygotowanie psychologiczne (techniki panowania nad stresem)
14.3 Nauka języka terenu pobytu
14.4 Nauka języka komunikacji w strukturach służbowych
14.5 Wiedza o kulturze i obyczajach kraju pobytu (aspekt: obyczajowy, kulturowy, religijny, itp.)
14.6 Wiedza z zakresu prawa i stosunków międzynarodowych
14.7 Wiedza z zakresu prawa lokalnego
14.8 Doskonalenie umiejętności samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków
14.9 Znajomość struktur i procedur NATO
14.10 Znajomość podstawowych zasad dowodzenia obowiązujących w strukturach wielonarodowych
14.11 Zasady współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)
14.12 Współpraca z innymi komponentami
14.13 Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych
14.14 Umiejętności rozwiązywania konfliktów (np.: prowadzenia negocjacji i mediacji)
14.15 Wiedzy z zakresu księgowości, prowadzenia rozliczeń finansowych, kontroli materiałowo-finansowych, itp.
14.16 Umiejętności wykorzystywania Internetu oraz posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi
14.17 Przygotowanie fizyczne
14.18 Inne (jakie?) .....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. Czy uważa Pan, że uzyskane w trakcie przygotowań umiejętności i wiedza były wystarczające?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

15.1 Tak
15.2 Raczej tak
15.3 Raczej nie
15.4 Nie
15.5 Trudno powiedzieć

16. Jakiej wiedzy i umiejętności najbardziej Panu brakowało (mimo szkoleń)?
(zaznacz kółkiem odpowiednie numery)

16.1 Wiedza ogólnowojskowa
16.2 Przygotowanie psychologiczne (techniki panowania nad stresem)
16.3 Nauka języka terenu pobytu
16.4 Nauka języka komunikacji w strukturach służbowych
16.5 Wiedza o kulturze i obyczajach kraju pobytu (aspekt: obyczajowy, kulturowy, religijny, itp.)
16.6 Wiedza z zakresu prawa i stosunków międzynarodowych
16.7 Wiedza z zakresu prawa lokalnego
16.8 Doskonalenie umiejętności samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków
16.9 Znajomość struktur i procedur NATO
16.10 Znajomość podstawowych zasad dowodzenia w strukturach wielonarodowych
16.11 Zasady współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)
16.12 Współpraca z innymi komponentami
16.13 Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych
16.14 Umiejętności rozwiązywania konfliktów (prowadzenia negocjacji i mediacji)
16.15 Wiedzy z zakresu księgowości, prowadzenia rozliczeń finansowych, kontroli materiałowo-finansowych, itp.
16.16 Umiejętności wykorzystywania Internetu oraz posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi
16.17 Przygotowanie fizyczne
16.18 Inne (jakie?) .....
.....
.....

17. W czym Polacy byli lepiej przygotowani od oficerów innych krajów?
*(zaznacz kółkiem numery **trzech** najważniejszych)*

17.1 Wiedza ogólnowojskowa
17.2 Przygotowanie psychologiczne (techniki panowania nad stresem)
17.3 Nauka języka terenu pobytu
17.4 Nauka języka komunikacji w strukturach służbowych
17.5 Wiedza o kulturze i obyczajach kraju pobytu (aspekt: obyczajowy, kulturowy, religijny, itp.)
17.6 Wiedza z zakresu prawa i stosunków międzynarodowych
17.7 Wiedza z zakresu prawa lokalnego
17.8 Doskonalenie umiejętności samokształcenia, utrwalania wiedzy i nawyków
17.9 Znajomość struktur i procedur NATO
17.10 Znajomość podstawowych zasad dowodzenia w strukturach wielonarodowych
17.11 Zasady współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)
17.12 Współpraca z innymi komponentami
17.13 Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych
17.14 Umiejętności rozwiązywania konfliktów (prowadzenia negocjacji i mediacji)
17.15 Wiedzy z zakresu księgowości, prowadzenia rozliczeń finansowych, kontroli materiałowo-finansowych, itp.
17.16 Umiejętności wykorzystywania Internetu oraz posługiwania się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi
17.17 Przygotowanie fizyczne
17.18 Inne (jakie?) .....
.....
.....

18. Na jaki rodzaj kompetencji (umiejętności) było największe zapotrzebowanie?
(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)

18.1 Wszechstronność i elastyczność zawodowa
18.2 Konkretna specjalizacja
18.3 Zdolności manualne
18.4 Znajomość języków, uzdolnienia językowe
18.5 Umiejętności obsługi komputerów (programów komputerowych) i urządzeń elektronicznych
18.6 Umiejętności kierowania pojazdami
18.7 Kompetencje społeczne (umiejętność „znalezienia się", przestrzegania konwenansów, szybkiego dostosowania do wymogów ogółu)
18.8 Szybkość samodzielnego uczenia się
18.9 Inne umiejętności (jakie?) .....
.....
.....
.....

19. Jaki jest bilans Pana doświadczeń (zysków i strat) związanych z uczestnictwem w strukturach międzynarodowych?
(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)

19.1 Pogłębienie wiedzy taktyczno-operacyjnej
19.2 Styczność z najnowszą techniką i technologią
19.3 Zrozumienie idei działań sił międzynarodowych
19.4 Nabycie wiedzy praktycznej w zakresie współpracy cywilno-wojskowej
19.5 Rozwinięcie umiejętności funkcjonowania w środowisku wielokulturowym
19.6 Wiedza o swoich reakcjach na trudy służby
19.7 Potwierdzenie swoich kompetencji, dowartościowanie się
19.8 Poprawa stanu zdrowia i ogólnego samopoczucia
19.9 Pogorszenie stanu zdrowia i ogólnego samopoczucia
19.10 Zwiększenie swoich szans zawodowych w kraju
19.11 Pomniejszenie swoich szans zawodowych
19.12 Ustabilizowanie sytuacji rodzinnej
19.13 Destabilizacja sytuacji rodzinnej
19.14 Popadnięcie w nałóg (złe przyzwyczajenia)
19.15 Wyleczenie się z nałogu (złego przyzwyczajenia)
19.16 Poprawienie znajomości języków obcych
19.17 Inne (jakie?) .....
.....
.....
.....

20. Jak oceni Pan kontakty towarzyskie Polaków w środowisku wielonarodowym?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

20.1 Bardzo dobre, jesteśmy otwarci i znakomicie radzimy sobie w takim środowisku
20.2 Dobre, potrafimy na ogół radzić sobie w środowisku wielonarodowym
20.3 Raczej słabe, jesteśmy bierni, zamknięci, czekamy na „ruch tamtej strony"
20.4 Złe, jesteśmy nieufni, zakompleksieni
20.5 Inna opinia (jaka?) .....
.....
.....

21. Czy wyjeżdżając miał Pan wiedzę o zabezpieczeniach organizacyjno-socjalnych?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

21.1 Wiedziałem co mi przysługuje i w jakim wymiarze
21.2 Wiedziałem co mi przysługuje ale nie umiałem o to zabiegać
21.3 Niewiele wiedziałem o tych sprawach
21.4 Nic nie słyszałem o przywilejach socjalnych
21.5 Inne odczucia (jakie?) .....

22. Czy wyjeżdżając, znał Pan i rozumiał ideę funkcjonowania sił zbrojnych w strukturach NATO, ONZ i innych organizacji międzynarodowych?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

22.1 Tak (wiedza ogólna z prasy, telewizji i Internetu)
22.2 Tak (jw. oraz przygotowanie na kursach i szkoleniach)
22.3 Nie znałem (dopiero w czasie pobytu zrozumiałem tę ideę)
22.4 Nie znałem i nie znam (ta wiedza nie jest potrzebna w praktyce)
22.5 Inna opinia (jaka?) .....

23. Czy poznał Pan dokumenty doktrynalne, które przygotowywały oficerów do działań połączonych?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

23.1 Tak, zapoznałem się
23.2 Tak, chociaż bardzo pobieżnie
23.3 Raczej nie
23.4 Nie, nie znam

24. Czy miał Pan poczucie partycypacji w podejmowaniu decyzji w strukturach wielonarodowych?
(zaznacz kółkiem numery wybranych odpowiedzi)

24.1 Tak
24.2 Raczej tak
24.3 Raczej nie
24.4 Nie
24.5 Trudno powiedzieć

25. W jakim stopniu, Pana zdaniem, oficerowie służący w strukturach wielonarodowych mieli możliwości wyrażania interesów narodowych, prezentowania opinii, poglądów itp.?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

25.1 W bardzo dużym
25.2. Dużym
25.3 Raczej w małym
25.4 W małym
25.5 W ogóle
25.6 Nie mam zdania

26. Czy został Pan przeszkolony z zasad kontaktów z mediami?
(zaznacz kółkiem numer wybranej odpowiedzi)

26.1 Tak, znam procedury i opanowałem niezbędną w tym zakresie wiedzę i umiejętności
26.2 Tak, znam procedury i mam ogólną wiedzę z tego zakresu
26.3 Raczej tak, choć znam jedynie ogólne procedury
26.4 Raczej nie otrzymałem wskazówek z tego zakresu na szkoleniach
26.5 Nie
26.6 Inna informacja .....
.....

27. Jakich cech oczekiwałby Pan od polskich oficerów, z którymi miałby Pan w przyszłości pełnić służbę w strukturach wielonarodowych?
(zaznacz krzyżykiem „X" w odpowiedniej kratce wartość w skali od 1 do 5 – przyjmując, że 1 to wartość najmniejsza cechy, zaś 5 to jej wartość największa)

	Cecha	1	2	3	4	5
27.1	Inteligencja					
27.2	Ambicja					
27.3	Pewność siebie					
27.4	Odpowiedzialność i rzetelność					
27.5	Umiejętność pracy zespołowej					
27.6	Spryt i przedsiębiorczość					
27.7	Umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach					
27.8	Zdolność szybkiego uczenia się					
27.9	Samodzielność					
27.10	Kreatywność					
27.11	Otwartość					
27.12	Przywództwo					
27.13	Pracowitość i konsekwencja w działaniu					
27.14	Inne (jakie?)					

28. Inne spostrzeżenia i uwagi związane z okresem przygotowania do uczestnictwa w kontaktach międzynarodowych lub do służby w strukturach wielonarodowych:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

29. Inne – nietypowe – problemy w otoczeniu wielonarodowym:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

30. Własne (!!!) propozycje dotyczące zmian w procesie przygotowania do przedmiotowej działalności:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

31. Jakie metody i formy przygotowania do uczestnictwa w kontaktach międzynarodowych uważa Pan za najefektywniejsze?

(wstaw krzyżyk w kratkę przy wybranych odpowiedziach)

31.1	Wykłady	
31.2	Ćwiczenia, seminaria	
31.3	Konwersatoria	
31.4	Pokazy, prezentacje	
31.5	Warsztaty	
31.6	Ćwiczenia terenowe	
31.7	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe	
31.8	Zajęcia zespołowe	
31.9	Gry dydaktyczne	
31.10	Spotkania z osobami posiadającymi doświadczenie z tej dziedziny	
31.11	Treningi specjalistyczne	
31.12	Samokształcenie	
31.13	Inne (jakie?)	
	.....	

32. Które metody i formy uważa Pan za najbardziej przydatne dla kursów profilowanych?

(wstaw krzyżyk w kratkę przy wybranych odpowiedziach)

32.1	Wykłady	
32.2	Ćwiczenia, seminaria	
32.3	Konwersatoria	
32.4	Pokazy, prezentacje	
32.5	Warsztaty	
32.6	Ćwiczenia terenowe	
32.7	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe	
32.8	Zajęcia zespołowe	
32.9	Gry dydaktyczne	
32.10	Spotkania z osobami posiadającymi doświadczenie z tej dziedziny	
32.11	Treningi specjalistyczne	
32.12	Samokształcenie	
32.13	Inne (jakie?)	

33. Które, spośród niżej wymienionych celów szkolenia w zakresie przygotowań do objęcia stanowiska w strukturach wielonarodowych, uważa Pan za najbardziej istotne?

(do każdej kratki wpisz numer jednej z odpowiedzi)

Powinno być:

1. najważniejszy; **2.** średnio ważny; **3.** mało ważny; **4.** najmniej ważny;

33.1	Poznanie wiedzy teoretycznej z zakresu funkcjonowania NATO (strategia, struktura organizacyjna, siły i środki, zadania itp.)	
33.2	Poznanie zasad prowadzenia działań i operacji połączonych, w środowisku wielonarodowym i wielokulturowym	
33.3	Poznanie zasad realizacji przedsięwzięć z zakresu współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)	
33.4	Uzyskanie umiejętności w zakresie analizowania dokumentów służbowych, prowadzenia analiz i ocen sytuacji, precyzowania celów i zadań	
33.5	Doskonalenie umiejętności dowódczych, zwłaszcza w kontekście opanowania znajomości zasad i procedur dowodzenia	
33.6	Doskonalenie umiejętności samokształcenia i utrwalania nabytej wiedzy i nawyków	
33.7	Kształtowanie motywacji do kontaktów międzynarodowych lub objęcia stanowiska w strukturach wielonarodowych	
33.8	Doskonalenie znajomości języków obcych	
33.9	Inne (jakie?)	

34. Czy <u>wiedza teoretyczna</u> nabyta w trakcie przygotowań, ułatwiła Panu służbę w strukturach wielonarodowych?

(zaznacz kółkiem wybraną odpowiedź)

34.1 Tak
34.2 Raczej tak
34.3 Raczej nie
34.4 Nie
34.5 Nie mam zdania

35. Czy <u>umiejetności praktyczne</u> nabyte w trakcie przygotowań ułatwiły Panu służbę w strukturach wielonarodowych?
(zaznacz kółkiem wybraną odpowiedź)

35.1 Tak
35.2 Raczej tak
35.3 Raczej nie
35.4 Nie
35.5 Nie mam zdania

36. Czy na poziom przygotowania do działań w strukturach wielonarodowych miała wpływ Pana dotychczasowa służba?
(zaznacz kółkiem wybraną odpowiedź)

36.1 Tak
36.2 Raczej tak
36.3 Raczej nie
36.4 Nie
36.5 Nie mam zdania

37. Jaką formę przygotowania do służby w strukturach wielonarodowych ocenia Pan za najbardziej wartościową?
(zaznacz kółkiem wybraną odpowiedź)

37.1 Kursy w Ośrodku Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych, Kielce (2,5 miesiąca)
37.2 Kursy zagraniczne w specjalnych ośrodkach szkolenia
37.3 Kursy organizowane w ramach procesu kształcenia w centrach szkolenia oraz wyższych szkołach oficerskich
37.4 Kursy profilowane organizowane w AON (np. Kurs Taktyczno-Operacyjny Integracji z NATO, Kurs Współpracy Cywilno-Wojskowej).
37.5 Kursy modułowe w ramach studiów uzupełniających w AON (np. magisterskie studia uzupełniające i podyplomowe Studium Operacyjno - Strategiczne)
37.6 Inne (jakie?) .....
.....
.....

Proszę krótko uzasadnić wybraną propozycję .....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

38. W jakim stopniu Wojsko Polskie i jego instytucje potrafią, według Pana, wykorzystywać doświadczenia oficerów, którzy służyli w strukturach wielonarodowych?
(zaznacz kółkiem wybraną odpowiedź)

38.1 W bardzo dużym
38.2 Raczej w dużym
38.3 Raczej w małym
38.4 W małym
38.5 W ogóle
38.6 Nie mam zdania

Miejsce na inne, własne opinie:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Serdecznie dziękujemy za wysiłek włożony w udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszej ankiecie!

Załącznik 1.2

SPRAWOZDANIE Z BADAŃ PROWADZONYCH TECHNIKĄ WYWIADU SKATEGORYZOWANEGO

Oficerowie polscy – uczestnicy studiów w Akademii NATO w Rzymie – składający wizyty w AON, zgodzili się na przeprowadzenie wywiadu. Autor posłużył się skategoryzowaną formą jako kolejną techniką w przedmiotowych badaniach.

Wywiadu udzieliło 4 oficerów - słuchaczy kursu poziomu strategicznego dla oficerów starszych w stopniu ppłk/płk i osób cywilnych zajmujących porównywalne stanowiska służbowe (*Senior Course*). Przebywali oni w AON w listopadzie 2002 roku oraz w październiku 2003 roku. W grupie znajdowało się każdorazowo dwóch oficerów WP. Możliwy był z nimi wielogodzinny kontakt wynikający z faktu, że autor był moderatorem spotkań grupy ze słuchaczami Podyplomowego Studium Strategiczno-Obronnego AON, a także osobą towarzyszącą w czasie obiadu oraz uroczystej kolacji.

Wywiadem zostali objęci również oficerowie – słuchacze kursów AON, przygotowujący się lub służący w strukturach wielonarodowych Przeprowadzenie wywiadu było możliwe dzięki temu, że autor dwukrotnie prowadził w AON zajęcia dla uczestników Kursu Taktyczno–Operacyjnego Integracji z NATO (kurs nr 09 w dniach 01.10–21.12.2001 roku oraz kurs nr 10 w dniach 04.01–28.03.2002 roku), jak również zajęcia w ramach zorganizowanego w AON kursu dla oficerów pionu G2 Wielonarodowego Korpusu Północ–Wschód (09.09.2002 roku).

Kwestionariusz wywiadu obejmował następujące pytania:

1. Jaką formę przygotowania do służby w strukturach wielonarodowych ocenia Pan za najbardziej wartościową?
2. Jakie według Pana są możliwości wyrażania interesów narodowych w ramach służby w strukturach wielonarodowych?
3. W jakim stopniu Wojsko Polskie i jego instytucje potrafią, według Pana, wykorzystywać doświadczenia oficerów, którzy służyli w strukturach wielonarodowych?
4. Jakich cech oczekiwałby Pan od polskich oficerów, z którymi miałby Pan pełnić służbę w służbę w strukturach NATO?
5. Jakie, według Pana, korzyści i straty niesie służba w strukturach wielonarodowych?

Załącznik 1.3

SPRAWOZDANIE Z BADAŃ PROWADZONYCH TECHNIKĄ WYWIADU NIESKATEGORYZOWANEGO

W ramach pobytu w dowództwach, sztabach i instytucjach Sojuszu oraz spotkań odbytych w Sztabie Generalnym WP, Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Dowództwie Wojsk Lądowych autor dokonał wywiadu z oficerami – ekspertami kompetentnymi w dziedzinie przygotowania do służby w strukturach wielonarodowych. Posługując się wspomnianą techniką badawczą (wywiad nieskategoryzowany) autor zebrał materiał (informacje, opinie, fakty) do przedmiotowego badania.

W dniach 5 oraz 19 marca 2004 roku w Sztabie Generalnym WP autor wysłuchał opinii oraz zebrał informacje od **ppłk. Krzysztofa Cygańczuka**, starszego oficera Oddziału Służby poza Granicami Kraju Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych P-1. Do obowiązków tego oficera należy koordynacja całokształtu przedsięwzięć związanych z przygotowaniem oficerów Wojska Polskiego do służby w strukturach wielonarodowych.

W Departamencie Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, w dniu 20 kwietnia 2004 roku, autor przeprowadził wywiad z **ppłk Dariuszem Mazurkiem**, specjalistą Oddziału Kadr, zajmującym się kierowaniem oficerów Wojska Polskiego na kursy międzynarodowe.

25 marca 2004 roku w Dowództwie Wojsk Lądowych autor przeprowadził wywiad z **ppłk. Cezarym Podlasińskim**, zastępcą szefa Zarządu Operacji Lądowych (G3) oraz **ppłk. Jerzym Lickim**, zastępcą szefa Oddziału Operacyjnego w tym zarządzie. Wspomniani oficerowie byli źródłem miarodajnych opinii dotyczących udziału Wojsk Lądowych w operacjach poza granicami państwa.

Ponadto autor trzykrotnie brał udział w podróżach studyjnych słuchaczy Podyplomowego Studium Operacyjno–Strategicznego AON do dowództw NATO. Uczestniczył w spotkaniach z oficerami Wojska Polskiego służącymi w Polskim Przedstawicielstwie Wojskowym przy Komitecie Wojskowym NATO (Bruksela), Polskim Narodowym Przedstawicielstwie Narodowym Przedstawicielstwie Wojskowym przy Kwaterze Głównej PSZ NATO w Europie (SHAPE, Mons) oraz Polskim Zespole Łącznikowym przy Dowództwie PSZ NATO Regionu Północ (RHQ AFNORTH, Brunssum). Fakty i informacje przedstawione przez oficerów stały się materiałem badawczym. Szczególnie interesujące opinie na temat przygotowania oficerów do służby w strukturach NATO zostały zebrane przez autora w trakcie dwóch spotkań z **gen. dyw. Henrykiem Tacikiem**, Polskim Przedstawicielem przy Komitecie Wojskowym NATO (12.06.2001 i 12.05.2003).

W Polskim Narodowym Przedstawicielstwie Wojskowym przy KG PSZ NATO w Europie autor zebrał opinie od **kmdr. Kazimierza Starobrata** (11.06.2001, 15.05.2002 oraz 13.05.2003). Z kolei w Polskim Zespole Łącznikowym przy Dowództwie PSZ NATO Regionu Północ autor pozyskał informacje od **kmdr ppor. Macieja Marszałka** (15.05.2003).

Źródłem wiedzy był również **gen. bryg. Grzegorz Wiśniewski**. Autor zebrał od niego opinie w ramach czterech spotkań. Pierwsze odbyło się 13 maja 2002 roku w Kwaterze Głównej NATO. Gen. Wiśniewski występował tam jako oficer Polskiego Przedstawicielstwa przy Komitecie Wojskowym NATO. W trzech pozostałych spotkaniach występował jako dyrektor ds. planowania akademickiego i polityki Akademii Obrony NATO w Rzymie. Dwa z nich przeprowadzono w czasie obrad Grupy Roboczej ds. Uniwersalnych Programów Kształcenia (Working Group on Curriculum Development - WGCD) w dniach 29 marca – 2 kwietnia 2003 roku w Centrum Polityki Bezpieczeństwa - Genewa (Geneva Centre for Security Policy) oraz w dniach 7-10 września 2003 roku w Akademii Obrony Narodowej Łotwy. Trzecie spotkanie miało związek z uczestnictwem autora w obradach Grupy Roboczej ds. Ochrony Krytycznej Infrastruktury (Critical Infrastructure Protection Working Group Meeting), zorganizowanych w dniach 3-4 grudnia 2003 roku w Akademii Obrony NATO.

Kolejne grono respondentów stanowili dwaj oficerowie polscy zajmujący stanowiska doradców akademickich (*Faculty Adviser*) w tejże uczelni. Autor przeprowadził wywiad z **płk. Józefem Aleksym** w trakcie pobytu na międzynarodowym seminarium zorganizowanym przez niemiecką fundację KTM w okresie 26-31 marca 2001 roku.

Z kolei w dniach 2-6 grudnia 2003 roku na obradach Grupy Roboczej ds. Ochrony Krytycznej Infrastruktury (Critical Infrastructure Protection Working Group Meeting) autor miał okazję rozmawiać i przeprowadził wywiad z **płk. Janem Piotrowskim**.

Ponadto źródłem opinii był **ppłk. Marek Obrusiewicz**, adiunkt Zakładu Działań Połączonych Wydziału Strategiczno-Obronnego AON, posiadający bogate osobiste doświadczenie w dziedzinie przygotowań oficerów do służby w strukturach wielonarodowych wyniesione (oprócz uczestnictwa w szkoleniu zorganizowanym przez ośrodek kielecki) z siedmiu zagranicznych kursów, przygotowujących do służby w środowisku międzynarodowym.

Załącznik 2.1

WYKAZ STANOWISK SŁUŻBOWYCH PRZEZNACZONYCH DLA ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH PEŁNIĄCYCH SŁUŻBĘ POZA GRANICAMI KRAJU (WEDŁUG STANU NA 8 MARCA 2004 ROKU)

Lp	Nazwa jednostki organizacyjnej	ETAT 89/2002*					Ewidencyjnie na dzień 01.06.2003					% ukomplet.
		gen.	ofic.	chor	pdf. zaw.	żoł.z.s. w.	Razem	gen.	ofic.	chor.	pdf. zaw.	żoł.z.s. w.	Razem	
	A. STRUKTURY DOWODZENIA NATO													
1	**Międzynarodowy Sztab Wojskowy** (IMS), Agencja NC3A, MAS - Bruksela (Belgia) st.spec. Ds.. BMS - 01.11.04 st.spec. Kijów - 01.11.04	1	14	4	0	0	19	1	13	4	0	0	18	95%
2	**HQ NAVNORTH** - Northwood (Wlk. Brytania)	0	6	0	1	0	7	0	6	0	1	0	7	100%
3	**ACLANT** - Norfolk (USA)	0	5	1	0	0	6	0	4	1	0	0	5	83%
4	**SHAPE** (Kwatera Główna Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie) - Mons (Belgia) st.spec.ds. współpr. Cyw-wojsk - 01.11.04	1	27	8	11	0	47	0	27	8	6	0	41	87%
5	**AFNORTH** (Regionalna Kwatera Główna Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej) - Brunssum (Holandia)	1	29	22	46	0	98	1	29	22	30	0	82	84%
6	**JHQ NORTH** - Stavanger (Norwegia)	0	11	2	4	0	17	0	7	2	4	0	13	76%
7	**JHQ CENTRE** - Heidelberg (Niemcy)	0	12	2	10	0	24	0	12	2	9	0	23	96%
8	**JHQ NORTHEAST** - Karup (Dania) st.oficer(ACNOEX0070) - 31.07.04	0	6	7	12	0	25	0	5	6	2	0	13	52%
9	**HQ AIRNORTH** - Ramstein (Niemcy)	0	9	3	20	0	32	0	9	3	13	0	25	78%
10	**AFSOUTH/AIRSOUTH** - Neapol (Włochy)	0	9	3	4	0	16	0	9	3	4	0	16	100%
	RAZEM	**3**	**128**	**52**	**108**	**0**	**291**	**2**	**121**	**51**	**69**	**0**	**243**	**84%**
	B. POZOSTAŁE STRUKTURY NATO													
1	**NATO DEFENCE COLLEGE** - Rzym (Włochy)	1	1				2	1	1				2	100%
2	**CIMIC GROUP NORTH** - Budel (Holandia)		2				2		2				2	100%
3	**NATO SCHOOL** (SHAPE) - Oberammergau (Niemcy)		2	1			3		2	1			3	100%
4	**BALTDEFCOL** - Tartu (ESTONIA)		1				1		1				1	100%
5	**HQ ARRC** (Dowództwo Korpusu Szybkiego Reagowania NATO w Europie) - Rheindahlen (Niemcy)		2	1			3		2	1			3	100%
6	**CAOC** (Centra Dowodzenia Operacjami Powietrznymi) chor.ds..finansow.(CAOC2)-31.07.04	1	15	2	5		23	1	12	2			15	65%
7	**PCC** (Zespół Koordynacji Przedsięwzięć Partnerstwa Dla Pokoju- Mons (Belgia) st.spec.(AAXPRS0040)-31.11.04		2	1			3		2	1			3	100%
8	**3 K** (Międzynarodowe Dowództwo 3 Korpusu Tureckiego - Istambul (Turcja)	1	3	1			5	1	3	1			5	100%

9	**HRF/L/HQ** (Międzynarodowe Dowództwo Korpusu Włoskiego - Solbiate Olona (Włochy)		2				2		2				2	100%
10	**HRF/HQ** (Międzynarodowe Dowództwo Korpusu Hiszpańskiego - Valencia (Hiszpania)		2				2		2				2	100%
11	**HQ EUROCORPS Strasbourg - Francja**		2	1			3		2	1			3	100%
12	Międzynarodowe Dowództwo Korpusu Greckiego - Saloniki (Grecja)	1	2	1			4	1	2	1			4	100%
13	Grupa planowania strategicznego dow. centr. Tampa (USA)		1				1						0	0
14	Dowództwo Sił Wczesnego Ostrzegania (NAEW&CF) Geilenkirchen (NIEMCY)		1				1		1				1	100%
15	NATO ACCS Management Agency (NACMA) - Bruksela		1				1						0	0%
16	Baza WRIGHT-PATTERSON AIR FORCE BASE - Ohio (USA)		1				1		1				1	100%
RAZEM		**4**	**37**	**8**	**5**	**0**	**57**	**4**	**33**	**8**	**0**	**0**	**47**	**82%**
C. POLSKIE PRZEDSTAWICIELSTWA WOJSKOWE (ZESPOŁY ŁĄCZNIKOWE) PRZY NATO														
1	**PPW przy KW NATO** „MILREP" - Bruksela (Belgia) chor.ds..finansow. - 30.06.2004	2	17	7			26	1	18	6			25	96%
2	**PNPW przy SHAPE** - Mons (Belgia) chor.ds..finansow. - 31.07.2004	1	16	2	2		21	1	16	2	2		21	100%
3	**PNPW przy SACLANT** - Norfolk (USA)		1				1		1				1	100%
4	**PZŁ przy AFNORTH** - Brunssum (Holandia) chor.ds..finansow. - 31.07.2004		2	2	1		5		2	2	1		5	100%
5	**PZŁ przy AIRNORTH** - Ramstein (Niemcy) chor.ds..finansow. - 31.07.2004		1	1	1		3		1	1	1		3	100%
6	**PZŁ przy JHQ NORTHEAST** - Karup (Dania) chor.ds..finansow. - 31.07.2004		1	1	1		3		1	1	1		3	100%
7	**PZŁ przy JHQ CENTRE** - Heidelberg (Niemcy) chor.ds.finansow. - 31.07.2004		1	1	1		3		1	1	1		3	100%
8	Narodowa Komórka Wywiadu i Kontrwywiadu przy AFNORTH - Brunssum (Holandia)		2				2		2				2	100%
9	Polskie Biuro ds. CP5 A0044 - Bruksela (Belgia)		2				2		2				2	100%
10	Stanowisko przy Dowództwie 7 Dywizji Pancernej - Düsseldorf (Niemcy)		1				1		1				1	100%
11	Biuro Łącznikowe z NAMSO/NAMSA - Cappellen (Luksemburg)		2				2		2				2	100%
12	Kierowcy/adiutanci generałów oraz chor. ds. finansowych			4			4			4			4	100%
RAZEM		**3**	**46**	**18**	**6**	**0**	**73**	**2**	**47**	**17**	**6**	**0**	**72**	**99%**
D. INNE ZA GRANICĄ														
1	Grupa planowania w sztabie Bryg.Sił Szybkiego Rozw. - Kopenhaga (Dania)		2				2		1				1	50%
2	Sztab Wojskowy Unii Europejskej - Bruksela (Belgia)		1				1		1				1	100%
3	Brygada Czesko - Polsko - Słowacka		6				6		6				6	100%
RAZEM			9				9		8				8	**88,89%**
OGÓŁEM		**10**	**220**	**78**	**119**	**0**	**430**	**8**	**209**	**76**	**75**	**0**	**370**	**86,05%**

W pozycji C12 ujęto:
chor. POMORSKI
chor. WYBRAŃ

*- C1 - płk na etacie gen. bryg

Załącznik 2.2

STRUKTURA POLSKIEGO PRZEDSTAWICIELSTWA WOJSKOWEGO PRZY KOMITECIE WOJSKOWYM NATO WEDŁUG STOPNI ETATOWYCH

Lp.	Aktualna struktura PPW przy KW NATO	STOPIEŃ ETATOWY	U	Proponowana struktura PPW przy KW NATO
KIEROWNICTWO				
1	POLSKI PRZEDSTAWICIEL WOJSKOWY	gen. broni	U–01	POLSKI PRZEDSTAWICIEL WOJSKOWY
2	Z–CA POLSKIEGO PRZEDSTAWICIELA WOJSKOWEGO	gen. bryg.	U–04	Z–CA POLSKIEGO PRZEDSTAWICIELA WOJSKOWEGO
3	GŁÓWNY SPECJALISTA	płk	U–09	Z–CA PPW DS. UNII EUROPEJSKIEJ (STE: płk)
4	KAPELAN	ppłk	U–12	KAPELAN
SEKRETARIAT				
5	SZEF SEKRETARIATU	ppłk	U–13	SZEF SEKRETARIATU
6	KIEROWCA	chor.	U–24	KIEROWCA
SZTAB				
7	ST. SPECJALISTA DS. PLAN OBRONNEGO	ppłk	U–12	GŁÓWNY SPECJALISTA (STE: płk)
8	ST. SPECJALISTA DS. WOJSK LĄDOWYCH	ppłk	U–12	ST. SP. DS. PLANOWANIA OBRONNEGO (STE: ppłk)
9	ST. SPECJALISTA DS. WLOP	ppłk	U–12	ST. SP. DS.. LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ
10	ST. SPECJALISTA DS. MW	ppłk	U–12	ST. SP. DS. MARYNARKI WOJENNEJ
11	ST. SPECJALISTA DS. WŁ I INFORMATYKI	ppłk	U–12	ST. SP. DS. ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI
12	ST. SPECJALISTA DS. UZUP. I POLITYKI PERS.	Ppłk	U–12	ST. SP. DS. ZASOBÓW OSOBOWYCH
13	ST. SPECJALISTA	ppłk	U–12	ST. SP. DS. UNII EUROPEJSKIEJ
14	ST. OFICER DS. WOJSK ŁĄCZNOŚCI	mjr	U–16	ST. SP. DS. PLANOWANIA OBRONNEGO (STE: ppłk)
15	ST. OFICER	mjr	U–16	SPECJALISTA
16	ST. OFICER	mjr	U–16	ST. SP.DS. LOGISTYKI (STE: ppłk)

Lp.	Aktualna struktura PPW przy KW NATO	STOPIEŃ ETATOWY	U	Proponowana struktura PPW przy KW NATO
17	ST. OFICER	mjr	U–16	SPECJALISTA DS. PLANOWANIA OBRONNEGO
18	ST. OFICER – SPECJALISTA DS. SYSTEMÓW I SIECI TELEINORM.	mjr	U–16	SPECJALISTA DS. ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI
WYDZIAŁ ADMINISTRACYJNO – GOSPODARCZY				
19	SZEF WYDZIAŁU	mjr	U–15	SZEF WYDZIAŁU
20	CHORĄŻY ZAOPATRZENIA	chor.	U–24	CHORĄŻY ZAOPATRZENIA
21	CHORĄŻY DS. FINANSOWYCH	chor.	U–24	*likwidacja z dniem 31.07.2004r. Wykaz zmian Nr Z–809/P1 org z dnia 17.10.2003*
22	CHORĄŻY DS. MATERIAŁOWYCH	chor.	U–24	CHORĄŻY DS. MATERIAŁOWYCH
PION OCHRONY INFORMACJI NIEJAWNYCH				
23	STARSZY SPECJALISTA DS. BEZPIECZEŃSTWA PEŁNOMOCNIK DS. OCHRONY INFORM. NIEJAWNYCH	ppłk	U–12	STARSZY SPECJALISTA DS. BEZPIECZEŃSTWA PEŁNOMOCNIK DS. OCHRONY INFORM. NIEJAWNYCH
KANCELARIA				
24	KIEROWNIK KANCELARII	chor.	U–24	KIEROWNIK KANCELARII
25	KIEROWNIK KANCELARII (UNII EUROPEJSKIEJ)	chor.	U–24	KIEROWNIK KANCELARII (UNII EUROPEJSKIEJ)
26	CHORĄŻY DS. ŁĄCZNOŚCI NIEJAWNEJ	chor.	U–24	CHORĄŻY DS. ŁĄCZNOŚCI NIEJAWNEJ

Załącznik 2.3

ZAKRES ZADAŃ POLSKIEGO PRZEDSTAWICIELSTWA WOJSKOWEGO PRZY KOMITECIE WOJSKOWYM NATO

Polskie Przedstawicielstwo Wojskowe przy Komitecie Wojskowym Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, zwane dalej „Przedstawicielstwem" jest jednostką organizacyjną Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej reprezentującą Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego w Komitecie Wojskowym Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) i w Komitecie Wojskowym Unii Europejskiej (UE).Przedstawicielstwo funkcjonuje na podstawie:

1. Zarządzenia Nr 25/Org. Ministra Obrony Narodowej[205],
2. Zarządzenia Nr 135/Org. Ministra Obrony Narodowej[206],
3. Rozkazu Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 26/Org.[207],
4. Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej[208],
5. Decyzji nr 67/MON Ministra Obrony Narodowej z 13.03.2002 r.[209].

Przedstawicielstwo zapewnia stałą współpracę Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego i dowództw rodzajów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej z Komitetem Wojskowym NATO oraz Komitetem Wojskowym Unii Europejskiej i podporządkowanymi im strukturami, jak również współpracę komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej z Kwaterą Główną NATO w zakresie problematyki pozostającej w kompetencjach Komitetu Wojskowego NATO i wojskowych struktur UE. Przedstawicielstwo bierze

---

[205] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 kwietnia 1998 r. w sprawie sformowania Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

[206] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 grudnia 1998 r. w sprawie ustalenia i zaszeregowania stanowisk służbowych przeznaczonych dla żołnierzy zawodowych pełniących służbę poza granicami państwa.

[207] Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 20 kwietnia 1998 r. w sprawie sformowania Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

[208] Regulamin organizacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej wprowadzony w życie zarządzeniem Nr 5/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 lutego 2002 r. (Dz. Urz. MON nr 6).

[209] Decyzja nr 67/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 marca 2002r. w sprawie nadania zakresu działania Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Komitecie Wojskowym Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

udział w pracach organizowanych przez Międzynarodowy Sztab Wojskowy Kwatery Głównej NATO i Sztab Wojskowy UE obejmujących między innymi:

1. doradztwo wojskowe Radzie Północnoatlantyckiej w czasie pokoju, kryzysu i wojny, w tym opiniowanie koncepcji operacji wojskowych, dokumentów opracowywanych przez dowództwa strategiczne NATO i kierowanych do rozpatrzenia przez Radę;
2. koordynowanie realizacji decyzji Rady Północnoatlantyckiej dotyczących spraw wojskowych;
3. koordynowanie realizacji decyzji Komitetu Polityki i Bezpieczeństwa UE dotyczących spraw wojskowych;
4. udział w opracowywaniu wytycznych Komitetu Wojskowego NATO dla dowództw strategicznych NATO;
5. opracowywanie dokumentów Komitetu Wojskowego NATO dotyczących wojskowych aspektów Koncepcji Strategicznej Sojuszu i jej implementacji oraz opracowywanie wojskowych aspektów Wytycznych Ministerialnych NATO i UE, a także innych dokumentów opracowywanych przez Międzynarodowy Sztab Wojskowy NATO i Sztab Wojskowy UE z udziałem przedstawicielstw wojskowych państw sojuszniczych oraz państw UE;
6. udział w opracowywaniu dokumentów Komitetu Wojskowego UE związanych z planowaniem obronnym i planowaniem operacyjnym w zakresie realizacji operacji zarządzania kryzysowego – zadań petersberskich (Deklaracja z Petersbergu) oraz współpracą wojskową pomiędzy NATO i UE.

Przedstawicielstwo realizuje zadania w następujących dziedzinach:

1. planowanie obronne;
2. utrzymanie gotowości bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zwanych dalej „Siłami Zbrojnymi";
3. rozwój narodowych oraz zintegrowanych struktur wojskowych NATO;
4. doskonalenie efektywności i interoperacyjności wojsk poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych i dostosowanie ich do wymogów sojuszniczych oraz UE;
5. dowodzenie, kierowanie i łączność;
6. standaryzacja i rozwój systemów dowodzenia i kierowania wojskami;
7. koordynacja działalności wywiadowczej i rozpoznania wojskowego w ramach zintegrowanych struktur wojskowych NATO;

8. rozwój interoperacyjności systemu logistycznego;
9. zasady i sposoby funkcjonowania struktur wojskowych w kryzysach militarnych i pozamilitarnych;
10. współpraca wojska z instytucjami cywilnymi w okresie kryzysu i wojny;
11. operacje wsparcia pokoju oraz operacje petersberskie;
12. wojskowe problemy rozszerzenia NATO i wojskowej współpracy regionalnej;
13. wojskowe problemy rozszerzenia UE oraz współpracy wojskowej z państwami kandydującymi;
14. wojskowa współpraca w ramach Partnerstwa dla Pokoju i innych inicjatyw NATO, dotyczących współpracy z państwami nie będącymi członkami tej organizacji;
15. uczestnictwo we współpracy wojskowej z UE.

Działalnością Przedstawicielstwa kieruje Polski Przedstawiciel Wojskowy bezpośrednio lub za pośrednictwem etatowego zastępcy.

W Przedstawicielstwie obowiązuje następująca podległość służbowa:

1) Polskiemu Przedstawicielowi Wojskowemu podlegaj ą bezpośrednio:

- Zastępca Polskiego Przedstawiciela Wojskowego;
- Główny Specjalista, pełniący funkcję nieetatowego Zastępcy Polskiego Przedstawiciela Wojskowego do spraw współpracy wojskowej z Unią Europejską;
- Starszy specjalista ds. bezpieczeństwa rozpoznania i rozbrojenia – Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych;
- Kapelan;
- Sekretariat.

2) Zastępcy Polskiego Przedstawiciela Wojskowego podlegają osoby funkcyjne Sztabu i Wydziału Administracyjno – Gospodarczego.

3) Głównemu Specjaliście podlega oficer łącznikowy ze Sztabem Wojskowym UE.

Załącznik 2.4

OPIS STANOWISKA SŁUŻBOWEGO POLSKIEGO PRZEDSTAWICIELA WOJSKOWEGO PRZY KOMITECIE WOJSKOWYM NATO

NAZWA I NUMER ETATU: **WYKAZ STANOWISK SŁUŻBOWYCH DLA ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH PEŁNIĄCYCH SŁUŻBĘ POZA GRANICAMI PAŃSTWA NR 89/202/*** IDENTYFIKATOR: **9166995**	DOWÓDZTWO PRZY KTÓRYM ROZMIESZCZONE JEST PRZEDSTAWICIELSTWO: **KWATERA GŁÓWNA NATO** LOKALIZACJA NAZWA PAŃSTWA: **BELGIA** MIEJSCOWOŚĆ: **BRUKSELA**
NAZWA JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ: **POLSKIE PRZEDSTAWICIELSTWO WOJSKOWE PRZY KOMITECIE WOJSKOWYM ORGANIZACJI TRAKTATU PÓŁNOCNOATLANTYCKIEGO** IDENTYFIKATOR: **9109320**	DATA WPROWADZENIA STANOWISKA: **01 STYCZNIA 1999** RODZAJ SIŁ ZBROJNYCH: **DOWOLNY**
USTALENIA NA CZAS POKOJU NAZWA STANOWISKA: **POLSKI PRZEDSTAWICIEL WOJSKOWY** NUMER STANOWISKA NA CZAS „P": **b.n.** NAZWA KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ: **KIEROWNICTWO**	STOPIEŃ ETATOWY: **GENERAŁ BRONI** GRUPA UPOSAŻENIA KRAJOWEGO: **U-01**

CZĘŚĆ I WYMOGI KWALIFIKACYJNE

POZIOM ZNAJOMOŚCI JĘZYKÓW OBCYCH:
WYMAGANY 1: **ANGIELSKI 4444** WSKAZANY 1: **FRANCUSKI 2222**
WYMAGANY 2: WSKAZANY 2:

DOPUSZCZENIE DO PRACY Z INFORMACJAMI NIEJAWNYMI:
COSMIC TOP SECRET / BOHEMIA
WYMÓG NARODOWY: NIE DOTYCZY

NIEZBĘDNE KWALIFIKACJE: **KOD WYKSZTAŁCENIA - 05**
PODYPLOMOWE STUDIA ZAGRANICZNE SZCZEBLA STRATEGICZNEGO
DOŚWIADCZENIE ZDOBYTE NA STANOWISKU KIEROWNICZYM W SZTABIE GENERALNYM WP

OBOWIĄZKOWE KURSY /NATO i NARODOWE:

WSKAZANE KURSY /NATO i NARODOWE/:

CZĘŚĆ II - ZAKRES CZYNNOŚCI NA STANOWISKU:
POLSKI PRZEDSTAWICIEL WOJSKOWY
BEZPOŚREDNIA PODLEGŁOŚĆ:
SZEF SZTABU GENERALNEGO WP

Polski Przedstawiciel Wojskowy przy Komitecie Wojskowym Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (PLMILREP) podlega bezpośrednio szefowi Sztabu Generalnego WP i realizuje zadania określone Ramowym Zakresem Działania oraz wytyczne, instrukcje i polecenia szefa Sztabu Generalnego WP.

OBOWIĄZKI:

- udział w pracach Komitetu Wojskowego NATO oraz Komitetu Wojskowego UZE (po zaproszeniu Polski do udziału w pracach tego komitetu), a w szczególności:
- zapewnienie aktywnego uczestnictwa Sztabu Generalnego WP w konsultacjach z innymi państwami w sprawach wojskowych Sojuszu, zwłaszcza podczas wypracowywania opinii i ekspertyz wojskowych dla Sekretarz Generalnego NATO, Rady Północnoatlantyckiej, Komitetu Planowania Obronnego oraz Grupy Planowania Nuklearnego,
- zapewnienie współuczestnictwa Sztabu Generalnego WP w opracowywaniu wytycznych Komitetu Wojskowego dla Strategicznych Dowództw NATO,
- współudział w planowaniu obronnym Sojuszu;
- doradztwo wojskowe w czasie pokoju, kryzysu i wojny, opiniowanie koncepcji wojskowych i innych dokumentów opracowywanych przez Dowództwa Strategiczne i kierowanych do rozpatrzenia przez Radę Północnoatlantycką;
- koordynowanie udziału strony polskiej w pracach KG NATO nad problematyką wewnętrznej i zewnętrznej adaptacji Sojuszu;
- utrzymywanie bezpośrednich kontaktów z Przedstawicielami Wojskowymi przy KW NATO państw sojuszniczych oraz partnerskich;
- utrzymywanie bezpośrednich kontaktów roboczych z kierownictwem Sztabu Generalnego WP oraz z Dowództwami Rodzajów Sił Zbrojnych oraz koordynowanie ich współpracy z organami Kwatery Głównej NATO w następujących obszarach problemowych:
- doskonalenie efektywności poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i dostosowanie ich do wymogów sojuszniczych,
- standaryzacja i rozwój systemów dowodzenia,
- koordynacja działalności wywiadowczej i rozpoznania wojskowego w ramach zintegrowanych struktur wojskowych NATO,
- rozwój interoperacyjności systemu logistycznego,
- współpraca wojska z instytucjami cywilnymi w okresie kryzysu i wojny,
- funkcjonowanie struktur wojskowych w kryzysach pozamilitarnych i podczas klęsk żywiołowych,
- wojskowa współpraca regionalna,
- wojskowa współpraca z UZE.
- organizowanie krótkoterminowych praktyk dla kadry przygotowywanej do pracy na stanowiskach wymagających znajomości specyfiki funkcjonowania NATO;
- kierowanie sprawami kadrowymi oraz gospodarką finansową i materiałową Przedstawicielstwa.

DATA:	ZAPOZNAŁEM SIĘ I PRZYJMUJĘ DO WYKONANIA
.....	.....

Załącznik 2.5

STRUKTURA POLSKIEGO NARODOWEGO PRZEDSTAWICIELSTWA WOJSKOWEGO PRZY SHAPE WEDŁUG STOPNI ETATOWYCH

KIEROWNICTWO	
1	POLSKI NARODOWY PRZEDSTAWICIEL WOJSKOWY (STE: gen. dyw.)
2	Z-CA POLSKIEGO NARODOWEGO PRZEDSTAWICIELA WOJSKOWEGO (STE: płk)
SEKRETARIAT	
3	SZEF SEKRETARIATU (STE: ppłk)
4	KIEROWCA (STE: pdf. zaw.)
SZTAB	
5	STARSZY SPECJALISTA DS. BEZPIECZEŃSTWA PEŁNOMOCNIK DS. OCHRONY INFORM. NIEJAWNYCH (STE: ppłk)
6	ST. SPECJALISTA DS. PLAN. OBRONNEGO (STE: ppłk)
7	ST. SPECJALISTA DS. WOJSK LĄDOWYCH (STE: ppłk)
8	ST. SPECJALISTA DS. WLOP (STE: ppłk)
9	ST. SPECJALISTA DS. MW (STE: kmdr por.)
10	ST. SPECJALISTA DS. WOJSK ŁĄCZNOŚCI I INFORM. ORAZ SYSTEMÓW DOWODZENIA (STE: ppłk)
11	ST. SPECJALISTA DS. WYWIADU I ROZP. (STE: ppłk)
12	ST. SPECJALISTA DS. PDP (STE: ppłk)
13	ST. SPECJALISTA DS. LOGISTYKI (STE: ppłk)
14	ST. SPECJALISTA DS. ORG. KADROWEJ (STE: ppłk)
15	ST. SPECJALISTA DS. UNII EUROPEJSKIEJ (STE: ppłk)
AMBULATORIUM	
16	KIEROWNIK GABINETU – LEK. INTERNISTA (STE: kpt.)
17	KIEROWNIK GABINETU – STOMATOLOG (STE: kpt.)
WYDZIAŁ ADMINISTRACYJNO – GOSPODARCZY	
18	SZEF WYDZIAŁU (STE: mjr)
19	CHORĄŻY DS. FINANSOWYCH (STE: chor.)
20	PODOFICER DS. MATERIAŁOWYCH (STE: pdf. zaw.)
KANCELARIA	
21	KIEROWNIK KANCELARII (STE: chor.)

Załącznik 2.6

ZAKRES ZADAŃ POLSKIEGO NARODOWEGO PRZEDSTAWICIELSTWA WOJSKOWEGO PRZY SHAPE

Polskie Narodowe Przedstawicielstwo Wojskowe przy Kwaterze Głównej Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie, zwane dalej „Przedstawicielstwem", jest jednostką organizacyjną SZ Rzeczypospolitej Polskiej reprezentującą Szefa Sztabu Generalnego WP w Kwaterze Głównej Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie, zwane dalej „SHAPE". Przedstawicielstwo funkcjonuje na podstawie:

1. Zarządzenia Nr 36/Org. Ministra Obrony Narodowej[210];
2. Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej[211];
3. Decyzji nr 66/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 marca 2002 r.[212]

Przedstawicielstwo zapewnia stałą współpracę Sztabu Generalnego Wojska Polskiego i dowództw rodzajów sił zbrojnych z SHAPE i podporządkowanymi jej strukturami, jak również współpracę komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej z SHAPE w zakresie problematyki pozostającej w ich kompetencjach. Do podstawowych zadań Przedstawicielstwa należy:

1. Zapewnienie obiegu informacji pomiędzy Szefem Sztabu Generalnego WP i dowódcami rodzajów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, a Naczelnym Dowództwem Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie i podległymi mu dowództwami;
2. Koordynowanie procesu integracji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zwanych dalej „Siłami Zbrojnymi", ze strukturami dowódczymi NATO;
3. Przygotowywanie analiz, ocen i opinii:
   - w uzgodnieniu z Szefem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego i dowódcami rodzajów Sił Zbrojnych – dla Naczelnego

---

[210] Zarządzenie Nr 36/Org. Ministra Obrony Narodowej z dnia 12 maja 1998 r. w sprawie sformowania Polskiego Zespołu Kontaktowego przy Kwaterze Głównej Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie (SHAPE).

[211] Regulamin organizacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej stanowiący załącznik do zarządzenia Nr5/MON Ministerstwa Obrony Narodowej z dnia 20 lutego 2002 r. (Dz. Urz. MON Nr 3).

[212] Decyzja nr 66/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 marca 2002 r. w sprawie nadania zakresu działania Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy Kwaterze Głównej Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie.

Dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych w Europie, dotyczących Sił Zbrojnych,

- dla Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego i dowódców rodzajów Sił Zbrojnych, dotyczących zadań i procesów planistycznych realizowanych przez SHAPE;

4. Udział w konferencjach planistycznych i uzgadnianie w imieniu Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego użycia polskich oddziałów i pododdziałów w misjach pokojowych organizowanych przez NATO, a także monitorowanie i koordynowanie przegrupowania, rozwinięcia, przekazania pod dowództwo NATO i działania oddziałów i pododdziałów oraz żołnierzy Sił Zbrojnych w tych misjach;
5. Koordynowanie przedsięwzięć związanych z planowaniem i realizacją Celów Sił Zbrojnych RP pomiędzy SHAPE a Szefem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego i dowódcami rodzajów Sił Zbrojnych;
6. Koordynowanie i uzgadnianie planów ewentualnego działania NATO na rzecz wzmocnienia Rzeczypospolitej Polskiej na wypadek kryzysu, oraz organizacja i zabezpieczenie procesu wymiany informacji pomiędzy Sztabem Generalnym Wojska Polskiego, a wojennym stanowiskiem dowodzenia SHAPE (WHQ) zgodnie z Sojuszniczym i Narodowym Systemem Pogotowia;
7. Koordynowanie procesu negocjacji w sprawie obsadzania przyznanych Rzeczypospolitej Polskiej stanowisk w strukturach dowódczych NATO w Europie (ACE);
8. Współpraca z narodowymi przedstawicielami wojskowymi innych państw, w celu pełnego uwzględnienia polskiego interesu narodowego w pracach planistycznych SHAPE;
9. Informowanie Stałego Przedstawiciela Rzeczypospolitej Polskiej przy NATO o zasadniczych przedsięwzięciach dotyczących realizowanych przez SHAPE i Przedstawicielstwo, dotyczących Sił Zbrojnych oraz utrzymywanie współpracy z Polskim Przedstawicielem Wojskowym przy Komitecie Wojskowym NATO i Unii Europejskiej;
10. Udział w ćwiczeniach wojskowych, konferencjach, naradach i warsztatach roboczych organizowanych przez SHAPE, zgodnie z wytycznymi Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego;
11. Koordynowanie działań w ramach Partnerstwa dla Pokoju oraz wspieranie i promowanie państw aspirujących do członkostwa w NATO, zgodnie z polską racją stanu;
12. Kierowanie merytoryczną działalnością Polskich Zespołów Łącznikowych przy Dowództwach NATO podległych SHAPE;

13. Koordynowanie problematyki Wielonarodowego Korpusu Północ–Wschód w czasie polskiej prezydencji w Wielonarodowym Komitecie Korpusu;
14. Planowanie, organizowanie i koordynowanie wizyt przedstawicieli Sił Zbrojnych w SHAPE i podległych mu dowództwach, a także wizyt kierowniczej kadry dowództw NATO w Siłach Zbrojnych.

Działalnością Przedstawicielstwa kieruje Polski Narodowy Przedstawiciel Wojskowy bezpośrednio lub za pośrednictwem Zastępcy Polskiego Narodowego Przedstawiciela Wojskowego. W Przedstawicielstwie obowiązuje następująca podległość służbowa:

1) Polskiemu Narodowemu Przedstawicielowi Wojskowemu podlegają bezpośrednio:

- Zastępca Polskiego Narodowego Przedstawiciela Wojskowego,
- Pełnomocnik Przedstawiciela do spraw ochrony informacji niejawnych,
- Starszy specjalista do spraw planowania obronnego,
- Starszy specjalista do spraw wojsk lądowych,
- Starszy specjalista do spraw wojsk lotniczych i obrony powietrznej,
- Starszy specjalista do spraw marynarki wojennej,
- Szef sekretariatu;
- Szef Wydziału Administracyjno – Gospodarczego.

2) Zastępcy Polskiego Narodowego Przedstawiciela Wojskowego podlegają bezpośrednio:

- Starszy specjalista do spraw Partnerstwa dla Pokoju,
- Starszy specjalista do spraw wojsk łączności i informatyki oraz systemów dowodzenia,
- Starszy specjalista do spraw wywiadu i rozpoznania,
- Starszy specjalista do spraw logistyki,
- Starszy specjalista do spraw organizacyjno–kadrowych,
- Lekarz internista;
- Lekarz stomatolog.

3) Szefowi Sekretariatu podlegają bezpośrednio:

- chorąży – kancelista,
- chorąży – kierowca.

4) Szefowi Wydziału Administracyjno – Gospodarczego podlegają bezpośrednio:

- chorąży do spraw finansowych;
- podoficer do spraw materiałowych.

5) Pełnomocnikowi do spraw ochrony informacji niejawnych podlega bezpośrednio chorąży:

- kierownik kancelarii.

Załącznik 2.7

ZADANIA POLSKIEGO NARODOWEGO PRZEDSTAWICIELSTWA WOJSKOWEGO PRZY DOWÓDCY POŁĄCZONYCH SIŁ ZBROJNYCH NATO NA ATLANTYKU W NORFOLK (USA)

1. Polski Narodowy Przedstawiciel Wojskowy przy Naczelnym Dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku (SACLANT) spełnia funkcję przedstawiciela Sił Zbrojnych RP i reprezentuje Szefa Sztabu Generalnego WP. Jest równocześnie narodowym przełożonym wszystkich żołnierzy wykonujących zadania w strukturach podległych SACLANT.
2. Polski Narodowy Przedstawiciel Wojskowy przy SACLANT jest organem łącznikowym Sztabu Generalnego WP, zapewniającym obieg informacji pomiędzy SACLANT i podległymi mu dowództwami sojuszniczymi a Sztabem Generalnym WP, dowództwami rodzajów Sił Zbrojnych RP.
3. Do zasadniczych zadań Polskiego Narodowego Przedstawiciela Wojskowego przy ACLANT należy:
   - utrzymywanie – w imieniu Szefa Sztabu Generalnego WP – kontaktów z naczelnym dowódcą Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku (SACLANT) oraz harmonijnej współpracy i właściwych relacji z podległymi mu instytucjami i jednostkami organizacyjnymi;
   - utrzymywanie bezpośrednich kontaktów z innymi narodowymi przedstawicielami wojskowymi (NMR) oraz szefami misji wojskowych funkcjonujących przy SACLANT;
   - informowanie ambasadora Rzeczypospolitej Polskiej w Waszyngtonie o wszystkich wydarzeniach i przedsięwzięciach, które można zakwalifikować do obszaru polityki obronnej oraz utrzymywanie współpracy z Polskim Przedstawicielstwem Wojskowym przy Komitecie Wojskowym NATO (PL MILREP);
   - planowanie, organizacja i koordynacja wizyt przedstawicieli Sił Zbrojnych RP w SACLANT i w podległych dowództwach;
   - uczestniczenie w ćwiczeniach wojskowych organizowanych przez SACLANT w zakresie autoryzowanych przez Szefa Sztabu Generalnego WP;
   - planowanie i realizacja przydzielonych środków budżetowych;

- popularyzowanie tradycji i kształtowanie dobrego imienia Sił Zbrojnych RP, w tym szczególnie Marynarki Wojennej RP w międzynarodowej społeczności instytucji podległych SACLANT;

(h) przedstawianie Szefowi Sztabu Generalnego WP wniosków i propozycji w sprawach dotyczących całokształtu działalności Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SACLANT.

ZAKRES ZADAŃ POLSKICH ZESPOŁÓW ŁĄCZNIKOWYCH

POLSKI ZESPÓŁ ŁĄCZNIKOWY PRZY REGIONALNYM DOWÓDZTWIE POŁĄCZONYCH SIŁ ZBROJNYCH NATO EUROPY PÓŁNOCNEJ (AFNORTH) W M. BRUNSSUM –HOLANDIA

1) Polski Zespół Łącznikowy przy Regionalnym Dowództwie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej (AFNORTH) podlega Szefowi Sztabu Generalnego WP poprzez Szefa Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE.
2) Działalnością Polskiego Zespołu Łącznikowego przy AFNORTH kieruje Szef tego Zespołu.
3) Polski Zespół Łącznikowy zapewnia stałą współpracę Sztabu Generalnego WP i dowództw rodzajów sił zbrojnych z AFNORTH.

Do podstawowych zadań zespołu należy:

- reprezentowanie interesu narodowego, Sił Zbrojnych RP oraz poszczególnych żołnierzy polskich służących w AFNORTH;
- koordynowanie współpracy Sił Zbrojnych RP z AFNORTH;
- planowanie, organizowanie i koordynowanie (zabezpieczanie) wizyt przedstawicieli Sił Zbrojnych RP w AFNORTH, a także wizyt kierowniczej kadry AFNORTH w Siłach Zbrojnych RP;
- koordynowanie uczestnictwa polskich jednostek wojskowych w ćwiczeniach organizowanych przez AFNORTH oraz przekazywanie na bieżąco informacji na temat planowanych ćwiczeń;
- pośredniczenie w wymianie informacji między AFNORTH, Polskim Narodowym Przedstawicielstwem Wojskowym przy SHAPE i zainteresowanymi komórkami organizacyjnymi/instytucjami MON;
- przedstawianie Starszemu Oficerowi Narodowemu oraz Szefowi Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE wniosków oraz propozycji w sprawach dotyczących całokształtu działania zespołu;
- dysponowanie środkami finansowymi zgodnie z wytycznymi Komendanta Centrali Wojskowe Misje Pokojowe;

- prowadzenie gospodarki materiałowo–finansowej zgodnie z „Instrukcją w sprawie prowadzenia gospodarki materiałowo–finansowej w PPW i PZŁ przy organizacjach międzynarodowych i międzynarodowych dowództwach wojskowych";
- planowanie, organizowanie i zabezpieczanie polskich uroczystości narodowych w AFNORTH w uzgodnieniu ze Starszym Oficerem Narodowym;
- współpraca z przedstawicielami elementów zabezpieczenia innych narodowości.

POLSKI ZESPÓŁ ŁĄCZNIKOWY PRZY SOJUSZNICZYCH SIŁACH POWIETRZNYCH NATO PÓŁNOC (HQ AIRNORTH) W M. RAMSTEIN – NIEMCY

1) Polski Zespół łącznikowy przy Sojuszniczych Siłach Powietrznych NATO Europy Środkowej (HQ AIRNORTH) podlega Szefowi Sztabu Generalnego WP poprzez Szefa Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE.
2) Działalnością Polskiego Zespołu Łącznikowego przy HQ AIRNORTH kieruje Szef tego Delegacji.
3) Polski Zespół łącznikowy zapewnia stałą współpracę Sztabu Generalnego WP i dowództw rodzajów sił zbrojnych z HQ AIRNORTH.

Do podstawowych zadań zespołu należy:

- koordynowanie współpracy Sił Zbrojnych RP z HQ AIRNORTH;
- planowanie, organizowanie i koordynowanie (zabezpieczanie) wizyt przedstawicieli Sił Zbrojnych RP w HQ AIRNORTH, a także wizyt kierowniczej kadry HQ AIRNORTH w Siłach Zbrojnych RP;
- koordynowanie uczestnictwa polskich jednostek wojskowych w ćwiczeniach organizowanych przez HQ AIRNORTH oraz przekazywanie na bieżąco informacji na temat planowanych ćwiczeń;
- pośredniczenie w wymianie informacji między HQ AIRNORTH, Polskim Narodowym Przedstawicielstwem Wojskowym przy SHAPE i zainteresowanymi instytucjami MON;
- przedstawianie Starszemu Oficerowi Narodowemu oraz Szefowi Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE wniosków i propozycji w sprawach dotyczących całokształtu działania delegacji;

- dysponowanie środkami finansowymi zgodnie z wytycznymi Komendanta Centrali Wojskowe Misje Pokojowe;
- prowadzenie gospodarki materiałowo–finansowej zgodnie z „Instrukcją w sprawie prowadzenia gospodarki materiałowo–finansowej w PPW i ZŁ przy organizacjach międzynarodowych i międzynarodowych dowództwach wojskowych";
- planowanie, organizowanie i zabezpieczanie polskich uroczystości narodowych w HQ AIRNORTH w uzgodnieniu ze Starszym Oficerem Narodowym;
- współpraca z przedstawicielami elementów zabezpieczenia innych narodowości.

POLSKI ZESPÓŁ ŁĄCZNIKOWY PRZY POŁĄCZONYM DOWÓDZTWIE PÓŁNOCNO–WSCHODNIM NATO (JHQ NORTHEAST) W M. KARUP – DANIA

1) Polski Zespół Łącznikowy przy Połączonym Dowództwie Północno–Wschodnim NATO (JHQ NORTHEAST) podlega Szefowi Sztabu Generalnego WP poprzez Szefa Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE.
2) Działalnością Polskiego Zespołu Łącznikowego przy JHQ NORTHEAST kieruje Szef tego Zespołu.
3) Polski Zespół Łącznikowy zapewnia stałą współpracę Sztabu Generalnego WP oraz dowództw rodzajów sił zbrojnych z JHQ NORTHEAST, CAOC (Finderup) oraz SHIRBRIG.

Do podstawowych zadań zespołu należy:

- koordynowanie współpracy Sił Zbrojnych RP z JHQ NORTHEAST;
- planowanie, organizowanie i koordynowanie (zabezpieczanie) wizyt przedstawicieli Sił Zbrojnych RP w JHQ NORTHEAST, a także wizyt kierowniczej kadry JHQ NORTHEAST w Siłach Zbrojnych RP;
- koordynowanie uczestnictwa polskich jednostek wojskowych w ćwiczeniach organizowanych przez JHQ NORTHEAST oraz przekazywanie na bieżąco informacji na temat planowanych ćwiczeń;
- pośredniczenie w wymianie informacji między JHQ NORTHEAST, Polskim Narodowym Przedstawicielstwem Wojskowym przy SHAPE i zainteresowanymi instytucjami MON;
- przedstawianie Starszemu Oficerowi Narodowemu oraz Szefowi Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE

wnioskówi propozycji w sprawach dotyczących całokształtu działania zespołu;

- dysponowanie środkami finansowymi zgodnie z wytycznymi Komendanta Centrali Wojskowe Misje Pokojowe;
- prowadzenie gospodarki materiałowo–finansowej zgodnie z „Instrukcją w sprawie prowadzenia gospodarki materiałowo–finansowej w PPW i ZŁ przy organizacjach międzynarodowych i międzynarodowych dowództwach wojskowych";
- planowanie, organizowanie i zabezpieczanie polskich uroczystości narodowych w JHQ NORTHEAST w uzgodnieniu ze Starszym Oficerem Narodowym; (i) współpraca z przedstawicielami elementów zabezpieczenia innych narodowości.

POLSKI ZESPÓŁ ŁĄCZNIKOWY PRZY SOJUSZNICZYM DOWÓDZTWIE SUBREGIONALNYM CENTRUM (JSCR CENTRE) W M. HEIDELBERG – NIEMCY

1) Polski Zespół Łącznikowy przy Sojuszniczym Dowództwie Subregionalnym CENTRUM (JSRC CENTRE) podlega Szefowi Sztabu Generalnego WP poprzez Szefa Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE.
2) Działalnością Polskiego Zespołu Łącznikowego przy JSCR CENTRE kieruje Szef tego Zespołu.
3) Polski Zespół Łącznikowy zapewnia stałą współpracę Sztabu Generalnego WP i dowództw rodzajów sił zbrojnych z JSRC CENTRE.

Do podstawowych zadań zespołu należy:

- reprezentowanie interesu narodowego, Sił Zbrojnych RP oraz poszczególnych żołnierzy polskich służących w JSRC CENTRE;
- koordynowanie współpracy Sił Zbrojnych RP z JSRC CENTRE;
- planowanie, organizowanie i koordynowanie (zabezpieczanie) wizyt przedstawicieli Sił Zbrojnych RP w JSRC CENTRE, a także wizyt kierowniczej kadry JSRC CENTRE w Siłach Zbrojnych RP;
- koordynowanie uczestnictwa polskich jednostek wojskowych w ćwiczeniach organizowanych przez JSRC CENTRE oraz przekazywanie na bieżąco informacji na temat planowanych ćwiczeń;
- pośredniczenie w wymianie informacji między JSRC CENTRE, Polskim Narodowym Przedstawicielstwem Wojskowym przy SHAPE; zainteresowanymi komórkami/instytucjami MON;

- przedstawianie Starszemu Oficerowi Narodowemu oraz Szefowi Polskiego Narodowego Przedstawicielstwa Wojskowego przy SHAPE wniosków oraz propozycji w sprawach dotyczących całokształtu działania zespołu;
- dysponowanie środkami finansowymi zgodnie z wytycznymi Komendanta Centrali Wojskowe Misje Pokojowe; (h) prowadzenie gospodarki materiałowo–finansowej zgodnie z „Instrukcją w sprawie prowadzenia gospodarki materiałowo–finansowej w PPW i ZŁ przy organizacjach międzynarodowych oraz międzynarodowych dowództwach wojskowych";
- planowanie, organizowanie i zabezpieczanie polskich uroczystości narodowych w JSRC CENTRE w uzgodnieniu ze Starszym Oficerem Narodowym;
- współpraca z przedstawicielami elementów zabezpieczenia innych narodowości.

Załącznik 2.9

UDZIAŁ WOJSKA POLSKIEGO W TAKICH MISJACH LATACH 1953–2001

Nr	Misje	Kraj	Czas trwania	Liczba osób
1	NNSC	Korea	1953	1065
2	ICSC	Wietnam, Laos, Kambodża	1954–1975	1298
3	OTN	Nigeria	1968–1970	5
4	ICCS	Wietnam	1973–1976	650
5	UNEF II	Egipt	1973–1979	11699
6	UNDOF	Izrael, Syria	1974–	9269
7	UNIIMOG	Irak, Iran	1988–1990	45
8	UNTAG	Namibia	1989–1990	373
9	OSGAP	Afganistan, Pakistan	1990–1991	2
10	„Pustynna Burza”	Arabia Saudyjska	1990–1991	393
11	UNAMIC	Kambodża	1991–1992	2
12	UNGOMAP	Afganistan, Pakistan	1991–1993	1
13	OBWE	b. Jugosławia	1991–1994	4
14	UNIKOM	Irak, Kuweit	1991–	61
15	UNGCI	Irak	1991–	69
16	MINURSO	Zachodnia Sahara	1991–	34
17	UNSCOM	Irak	1992–	8
18	UNIFIL	Liban	1992–	8164

Nr	Misje	Kraj	Czas trwania	Liczba osób
19	UNPROFOR	b. Jugosławia	1992–1995	3867
20	UNTAC/UNML	Kambodża	1992–1994	1254
21	OBWE	Gruzja	1992–	10
22	OBWE	Górny Karabach	1992–1993	1
23	UNOMIL	Liberia	1993–1994	3
24	UNAMIR	Rwanda	1993–1995	5
25	UNOMIG	Gruzja	1994–	30
26	UE	b. Jugosławia	1994–	2
27	MNF	Haiti	1994–1995	56
28	UNCRO	Chorwacja	1995	1064
29	UNAVEM II/III	Angola	1995–1997	14
30	UNMOT	Tadżykistan	1995–2000	30
31	IFOR	Bośnia i Hercegowina	1996	931
32	UNTAES	Wschodnia Slawonia	1996–1997	10
33	UNPREDEP	Macedonia	1996–1999	10
34	UNMOP	Chorwacja	1996–	6
35	OBWE	Bośnia i Chorwacja	1996–1998	141
36	OBWE	Łotwa	1996–1999	3
37	OBWE	Chorwacja	1996–2000	5
38	MONUA	Angola	1997–1998	8
39	SFOR	Bośnia i Hercegowina	1997–	3558

Nr	Misje	Kraj	Czas trwania	Liczba osób
40	OBWE	Macedonia	1997–1998	2
41	OBWE	Bośnia i Hercegowina	1998–1999	2
42	KVM	Kosowo	1998–2000	4
43	AFOR	Albania	1999	140
44	UNIMIK	Kosowo	1999	3
45	UNMIBH	Bośnia i Hercegowina	1999–	3
46	KFOR	Kosowo	1999–	1880
47	MONUC	Kongo	1999–	6
48	OBWE	Kosowo	2000	19
49	OS KFOR	Kosowo	2000	531
50	UNMEE	Erytrea, Etiopia	2000–	18
51	MIF	Zatoka Perska	2000–2001	6
52	„Bursztynowy Lis”	Macedonia	2001–	25
RAZEM:				**46779**

Źródło: strona internetowa Stowarzyszenia Kombatantów Misji Pokojowych ONZ: http://skmponz.w.interia.pl/ dostęp 2004–03–08.

Załącznik 3.1

WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH REGULUJĄCYCH TOK PRZYGOTOWANIA, WYZNACZANIA ORAZ PEŁNIENIA SŁUŻBY PRZEZ OFICERÓW POZA GRANICAMI PAŃSTWA

Służbę oficerów poza granicami państwa (tok kwalifikacji, przygotowań, należności, zasady pełnienia służby itp.) regulują akty prawne w poszczególnych zakresach:

Sprawy kadrowe

- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 1992 r. nr 4, poz. 16 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o dyscyplinie wojskowej (Dz.U. nr 141, poz. 944 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 30 czerwca 1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. 1997 r. nr 10 , poz. 55 z późn. zm.);
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 1996 r. w sprawie służby wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. 1997 r. nr 7, poz. 38 z późn. zm.);
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 września 1998 r. w sprawie pełnienia służby poza granicami państwa przez żołnierzy zawodowych (Dz.U. nr 127, poz. 840);
- Decyzja Nr 134/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 sierpnia 1998 roku w sprawie przygotowania żołnierzy zawodowych do wykonywania zadań w polskich przedstawicielstwach dyplomatycznych, wojskowych, sztabach i dowództwach oraz organizacjach międzynarodowych poza granicami kraju a także określenia uprawnień w tym zakresie niektórych osób zajmujących kierownicze stanowiska Ministerstwa Obrony Narodowej.

Sprawy finansowe

- uposażenie walutowe – Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 05.12.2000 r. w sprawie pełnienia służby poza granicami państwa przez żołnierzy zawodowych;
- walutowy dodatek rodzinny i walutowy dodatek pielęgnacyjny – § 8, 9 i 9a – Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 lipca 1991 roku w sprawie wynagrodzenia i świadczeń przysługujących pracownikom polskich placówek dyplomatycznych i urzędów konsularnych (Dz.U. nr 71, póz. 307 z późn. zm.);

- zasiłek adaptacyjny i koszty przesiedlenia – § 15 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 lipca 1991 r.;
- należności z tytułu podróży służbowych – § 17 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 lipca 1991 r.;
- świadczenia emerytalne – rentowe – ustawa z 10 grudnia 1993 roku o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych i ich rodzin (Dz.U. 1994 r. par 10, poz. 36 z późn. zm.) oraz ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U. par. 162, poz. 1118).

Sprawy zakwaterowania

- ustawa z dnia 22 czerwca 1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 1995 r. nr 8i5, poz. 43 3 z późn. zm.);
- rozporządzenie Ministra Obrony Narodowy z dnia 27 mą a 1996 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów ustawy o zakwaterowaniu S3 Zbrojnych RP (Dz.U. nr 65, póz. 320);
- opłaty czynszów, zakupów umeblowania i wyposażenia oraz utrzymania (zaopatrzenia w wodę, CO, gaz, energię elektryczną) – § 11, 12, i 13 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 lipca 1991 r. w sprawie 'wynagrodzenia i świadczeń przysługujących pracownikom polskich placówek dyplomatycznych i urzędów konsularnych;
- wyposażenie pomieszczeń służbowych – § 32 ust. 1 pkt. 3 rozporządzenia Rady Ministrów ze dnia 22 września 1998 r. w sprawie pełnienia służby poza granicami państwa przez żołnierzy zawodowych;

Ubezpieczenie

- ustawa z dnia 6 lutego 1997 roku o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. nr 28, poz. 153);
- rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 grudnia 1998 roku w sprawie określenia wzorów zgłoszeń do ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego, imiennych raportów miesięcznych i imiennych raportów miesięcznych korygujących, zgłoszeń płatnika, deklaracji rozliczeniowych i deklaracji rozliczeniowych korygujących oraz innych dokumentów (Dz.U. nr 149, poz. 982);
- zwrot kosztów leczenia i leków – § 23 i 24 rozporządzenia rady Ministrów z dnia 16 lipca 1991 roku w sprawie wynagrodzenia i świadczeń przysługujących pracownikom polskich placówek dyplomatycznych i urzędów konsularnych;

- ustawa z dnia 16 grudnia 1972 r. o świadczeniach przysługujących w razie wypadków i chorób pozostających w związku ze służbą wojskową (Dz.U. nr 53, poz. 342 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. nr 137, poz. 887);
- rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 października 1976 roku w sprawie postępowania o odszkodowania w razie wypadku lub choroby pozostającej w związku ze służbą wojskową;
- ubezpieczenie przez DAK – na podstawie § 32 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 września 1998 r. w sprawie pełnienia służby poza granicami państwa przez żołnierzy zawodowych.

Szkolnictwo

- zwrot opłat za naukę dzieci w szkle podstawowej i średniej –§ 21 i 22 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 lipca 1991 r. w sprawie wynagrodzenia i świadczeń przysługujących pracownikom polskich placówek dyplomatycznych i urzędów konsularnych;
- zwrot za naukę i szkolenie żołnierzy – zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 21 grudnia 1992 roku w sprawie udzielania pomocy żołnierzy zawodowym pobierającym naukę poza Siłami Zbrojnymi;
- nauczanie języka polskiego, historii i geografii Polski oraz matematyki – rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 sierpnia 1999 r. w sprawie zasad organizowania kształcenia dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą, wspomagania nauczania historii, geografii i języka polskiego wśród Polonii oraz zakresu świadczeń przysługujących nauczycielom polskim skierowanym w tym celu za granicę (Dz.U. nr 67, poz. 757).

Inne

- Porozumienie pomiędzy Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotyczące statusu ich Sił Zbrojnych, podpisane dnia 19 czerwca 1951 r. w Londynie;
- Dekret z dnia 5 października 1995: r. o odpowiedzialności materialnej żołnierzy za szkody wyrządzone jednostce wojskowej (Dz.U. 1955 r. nr 40, poz. 24"' z późn. zm.);
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 marca 1991 r. w sprawie udzielenia zgody na przyjmowanie obowiązków w obcym wojsku lub w obcej organizacji wojskowej (Dz. U. 1993 r. nr 25, póz. 111);
- Rozporządzenie Rady Ministrów z linia 24 marca 1983 r. w sprawie niektórych praw i obowiązków pracowników służby dyplomatyczne – konsularnej (DZ.U. 1983 r. nr 20, póz. 90); 5)Rozporządzenie

Ministrów Obrony Narodowej oraz Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 28 grudnia 1994 r. w sprawie świadczeń zdrowotnych dla żołnierzy, członków ich rodzin oraz emerytów i rencistów wojskowych i członków ich rodzin (Dz.U. 1995 r. nr 3, póz. 15 z późn. zm);

- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 grudnia I998 r. w sprawie należności żołnierzy za podróże i przeniesienia służbowe (Dz.U. 1999 r. nr 3, poz. 14);
- Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 marca 1979 r. w sprawie używania munduru wojskowego (M P. 1993 r. nr 40, poz. 410);
- „Wytyczne Dyrektora Departamentu Budżetowego MON z dnia 21.05.1998 r.";
- „Wytyczne Szefa Służby Zdrowia WP nr 3 z dnia 20.07.1998 roku w sprawie kwalifikacji zdrowotnej i osłony przeciw epidemicznej kandydatów do służby w misjach specjalnych organizacji międzynarodowych".

Załącznik 3.2

WZÓR ZAKRESU OBOWIĄZKÓW OFICERA PLANOWANEGO OD OBJĘCIA STANOWISKA

ZATWIERDZAM
SZEF ODDZIAŁU SŁUŻBY POZA
GRANICAMI PAŃSTWA

.....

Zakres obowiązków oficera – etat 89/201/*

.....
(stopień, imię, nazwisko, imię ojca, data urodzenia)
planowanego do objęcia stanowiska

.....
(nazwa stanowiska poza granicą kraju)

Odpowiada za:

1. Informatyczne wspomaganie administrowania stanowiskami przeznaczonymi dla personelu SZ RP w dowództwach NATO.
2. Przygotowywanie wystąpień do WSI o rozpoczęcie procedury sprawdzającej w sprawie dostępu do dokumentów niejawnych oraz o wydanie poświadczeń bezpieczeństwa i certyfikatów dla kandydatów na stanowiska poza granicami państwa oraz żołnierzy pełniących służbę za granicą.
3. Prowadzenie informatycznej bazy danych o stanowiskach poza granicami państwa.
4. Przygotowywanie pod względem informatycznym dokumentacji związanej z wyznaczaniem żołnierzy na stanowiska w strukturach NATO.
5. Uaktualnianie pod względem informatycznym ewidencji żołnierzy pełniących służbę w dowództwach NATO.
6. Uczestniczenie w planowanych kursach zgodnie z wymogami ujętymi w „Job description".
7. Wykonywanie innych zadań zleconych przez Szefa Oddziału Służby poza Granicami Państwa.

Zapoznałem się

.....
Data i podpis

Załącznik 3.3

WZÓR PLANU PRZYGOTOWANIA ŻOŁNIERZA ZAWODOWEGO DO SŁUŻBY W STRUKTURACH NATO

ZATWIERDZAM

SZEF ZARZĄDU PERSONALNEGO

.....

PLAN

PRZYGOTOWANIA ŻOŁNIERZA ZAWODOWEGO

DO SŁUZBY W STRUKTURACH NATO

.....

stopień, imię, nazwisko, imię ojca, data urodzenia

1. Dotychczas zajmowane stanowisko służbowe:
2. Nr i data decyzji o przeniesieniu żołnierza na etat 89/201/* .....
3. Data przybycia na etat 89/201/*: .....
4. Planowane stanowisko / dowództwo: .....
5. Planowany termin skierowania za granicę: .....

Lp.	Nazwa przedsięwzięcia	Termin		Uwagi
		od	do	
1	Praktyka w Oddziale Służby Poza Granicami Państwa			GZZO – P1/SG WP
2	Zapoznanie się z terminologią i zasadami pracy biurowej obowiązującymi w NATO.			GZZO – P1/SG WP
3	Administrowanie systemem Windows NT			Wg ustaleń
4	NATO Staff Officers Orientation Course			Wg ustaleń
5	MS ACCESS zaawansowane użytkowanie baz danych	Zgłoszenie		Wg ustaleń
6	Kurs informatyczny – tworzenie stron internetowych	Zgłoszenie		Wg ustaleń
7	Urlop wypoczynkowy			

SZEF
ODDZIAŁU SŁUŻBY
POZA GRANICAMI PAŃSTWA

.....

Załącznik 3.4

WYKAZ PRZEPROWADZONYCH W AON MIĘDZYNARODOWYCH KURSÓW TAKTYCZNO–OPERACYJNYCH INTEGRACJI Z NATO[213]

1. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 01
(w okresie od 20.04.1998 do 26.06.1998)

Instytucje współpracujące:
- National Defence University (USA) – 16 godzin cały zespół;
- George Marshall European Center for Security Studies – 6 godzin ;
- **Attache Obrony Ambasady Wielkiej Brytanii – po 2 godziny na przedstawiciela;**

2. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 02
(w okresie od 05.10.1998 do 11.12.1998)

Instytucje współpracujące:
- Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau – 6 godzin;
- Akademia Dowodzenia Bundeswehry (Führungsakademie der Bundeswehr); współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin
- National Defece University (USA) – 16 godzin cały zespół;

3. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 03
(w okresie od 04.01.1999 do 12.03.1999)

Instytucje współpracujące:
- Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau – 6 godzin;
- Akademia Dowodzenia Bundeswehry, współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin;
- AFCENT – 50 godzin (kurs terminologii);
  1. Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
  2. Lt Col K. WÓJCIK (PLA)
  3. Maj G. MARKO (HAF)
  4. Capt G. CABLE (RAF)

4. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 04
(w okresie od 04.10.1999 do 10.12.1999)

Instytucje współpracujące:
- Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau – 6 godzin;

---

[213] Opracowano na podstawie „*Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr ...*", dz. cyt. s.182 - 186.

- Akademia Dowodzenia Bundeswehry, współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin;
- AFCENT– 50 godzin (kurs terminologii);
    1. Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
    2. Lt Col MAULDIN (USA)
    3. Lt Col OEEN (NOA)
    4. Maj Laura SHALLY (USA)
    5. Maj Mario PIROZZOLO (UKA)
- **Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii – po 2 godziny na przedstawiciela;**

5. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 05
(w okresie od 04.01.2000 do 30.03.2000)

Instytucje współpracujące:

- Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau;
  Lt. Col BERGHAIM (NO) – 6 godzin;
- Akademia Dowodzenia Bundeswehry, współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin;
- AFCENT– 50 godzin (kurs terminologii);
    1. Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
    2. Lt Col Lief CARLSSON (SWEA)
    3. Lt Col KOLHMORGEN (GEA)
    4. Maj MORY (GEF)
    5. Lt Col Carl HUSSEY (CAF)
    6. Maj Nicholas SECUNDA (UKA);
- **Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii– po 2 godziny na przedstawiciela;**

6. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 06
(w okresie od 03.04.2000 do 30.06.2000)

Instytucje współpracujące:

- Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau
  Lt. Col BERGHAIM (NO) – 6 godzin;
- Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;
  Lt. Col. J. DENNY – współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin
- AFNORTH– 50 godzin (kurs terminologii);
    1. Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
    2. Sq Ldr Graham CLARK (RAF)
    3. Maj Werner MORY (GEF)
    4. Maj Wieck HANSEN (DA)
    5. Maj Mario PIRAZZOLO (UKA)

- **Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii – po 2 godziny na przedstawiciela;**

7. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 07
(w okresie od 03.10.2000 do 22.12.2000)

Instytucje współpracujące:

- Szkoła NATO (SHAPE) w Oberammergau;
  Cdr. Tim ELTRINGHAM (UK) – 6 godzin;
- Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;
  Lt. Col. J. DENNY – współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin
- AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii);
  1. Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
  2. Lt Col Ad BRANSEN (NL)
  3. Maj Mario PIROZZOLO (UKA)
  4. Maj Brian MORRIS (USF)
  5. Capt George SZUKALA (CAF)
- **Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Holandii, Norwegii – po 2 godziny na przedstawiciela;**

8. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 08
(w okresie od 03.01.2001 do 30.03.2001)

Instytucje współpracujące:

- Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;
  Lt. P.R. HOLT – współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin (cały zespół)
  Lt. J. DENNY
  Capt. G. SZUKALA
- AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)

1. Wg Cdr Ian FERRIS (RAF)
2. Lt. Col. Ad BRANSEN (NL)
3. Cdr. K. STAROBRAT
4. Maj. M. LEWICKI
5. Maj. A. BELZYT

- **Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.**

9. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 09
(w okresie od 01.10.2001 do 21.12.2001)

Instytucje współpracujące:

- Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;

Lt. P.R. HOLT – współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin (cały zespół)
Lt. J. DENNY
Capt. G. SZUKALA

– SHAPE/AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)
1. Płk K. MADEJ
2. ppłk Adam PAWLIK
3. mjr Cezary SIEMION
4. Maj. M. LEWICKI

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

10. Kurs Taktyczno – Operacyjny Integracji z NATO – 10
(w okresie od 4 01 do 28 03 2002)

Instytucje współpracujące:

– Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;
Lt. P.R. HOLT – współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin (cały zespół)
Lt. J. DENNY
Capt. G. SZUKALA

– SHAPE/AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)
1. Płk K. MADEJ
2. Cdr. K. STAROBRAT
3. Maj. M. LEWICKI
4. Maj. A. BELZYT

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

11. Kurs Taktyczno–Operacyjny Integracji z NATO – 11
(w okresie od 06.01.2003 – 28.03.2003)

Instytucje współpracujące:

– Joint Service Command and Staff College, Bracknell, Wielka Brytania;
Wg. Cdr D. BEST – współudział w prowadzeniu ćwiczenia – 30 godzin (cały zespół)
Kmdr Ppor. K. JAWORSKI (3 Flottyla – Gdynia)

– SHAPE/AFNORTH – 50 godzin (kurs terminologii)
1. Płk K. MADEJ
2. Maj. M. KOZIEŁŁO
3. Maj. A. BELZYT

Attache Obrony Ambasady: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Norwegii, Węgry, USA, Belgia, Kanada – po 2 godziny na przedstawiciela.

Podróż studyjna do MNC NE w Szczecinie.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 57195
Akademii Obrony Narodowej