



Grey Scale #13



Part Code ST1316



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

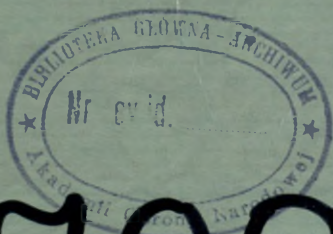


AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

AON 5621/2004

Jan WOJNAROWSKI

ZARZĄDZANIE  
SYSTEMEM MOBILIZACYJNYM  
SIŁ ZBROJNYCH RP



57093

WARSZAWA

2004



AON 5621/04



Jan WOJNAROWSKI

# ZARZĄDZANIE SYSTEMEM MOBILIZACYJNYM SIŁ ZBROJNYCH RP

Redaktor techniczny  
Beata Klarowska

Korekta  
Małgorzata Sęktas

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52  
Zam. nr 230/2004

# Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	5
<b>Rozdział 1</b>	
<b>WYZNACZNIKI TEORII SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SIŁ ZBROJNYCH RP</b> ....	7
1.1. Pojęcia i wyznaczniki systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych .....	7
1.2. Zasoby systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych .....	19
1.3. Zasadnicza problematyka wchodząca w skład systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych .....	22
1.4. Elementy zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych .....	37
1.5. Wnioski .....	42
<b>Rozdział 2</b>	
<b>OTOCZENIE SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SIŁ ZBROJNYCH</b> .....	44
2.1. Specyfika otoczenia systemu .....	44
2.2. Otoczenie zewnętrzne .....	46
2.3. Otoczenie wewnętrzne .....	48
2.4. Możliwe metody analizy otoczenia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych .....	51
2.5. Wnioski – wpływ otoczenia na system mobilizacyjny sił zbrojnych .....	52
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	53
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	55
<b>ZAŁĄCZNIKI:</b>	
1. Wyznaczniki definicji systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.	
2. Struktura wewnętrzna systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.	
3. Składniki systemu mobilizacyjnego SZ.	
4. Wpływ elementów operacyjnych na planowanie mobilizacyjne SZ.	
5. Uwarunkowania operacyjne w planowaniu mobilizacyjnym.	
6. Wykorzystanie rezerw osobowych.	
7. Źródła rezerw osobowych.	
8. Kierowanie mobilizacyjnym rozwinięciem SZ.	
9. Podział strat ludzkich.	
10. Wskaźniki strat osobowych w procentach.	
11. Działalność mobilizacyjna w stanach bezpieczeństwa państwa.	
12. Normatywy (standardy) systemu mobilizacyjnego.	
13. Zarządzanie systemem mobilizacyjnym SZ RP w zakresie jego rozwoju.	

## WSTĘP

Współczesny system mobilizacyjny sił zbrojnych można scharakteryzować jako układ i proces obejmujący realizację złożonych zadań i przedsięwzięć, które dotyczą przede wszystkim dziedzin życia społeczno-gospodarczego Polski. Właśnie ten system na początku XXI wieku został w pewnym sensie rozregulowany. Dlatego, że zlikwidowano w dowództwach operacyjnych sił zbrojnych pion organizacyjno-mobilizacyjny. Pion ten funkcjonował począwszy od Sztabu Gen. WP, gdzie na jego czele pełnił obowiązki zastępcy szefa sztabu ds. organizacyjno-mobilizacyjnych. Podobnie było w dowództwach rodzajów sił zbrojnych i w okręgach wojskowych. Całość problematyki mobilizacyjno-uzupełnieniowej była ściśle zcentralizowana i podporządkowana założeniom operacyjnym sił zbrojnych oraz obronnym państwa. Obecnie zarządzanie mobilizacją sił zbrojnych jest w gestii szeregu Zarządów w Sztabie Gen. WP i na niższych szczeblach dowodzenia operacyjnego.

System mobilizacyjny sił zbrojnych kształtowany jest przez uwarunkowania (wyzwania i szanse), zmiany wynikające z przynależności do Sojuszu NATO oraz przez warunki ekonomiczno-finansowe Polski.

Przejawia się to w dążeniu do zapewnienia interoperacyjności systemów mobilizacyjnych z jednoczesnym zachowaniem rozwiązań narodowych w dziedzinie tworzenia i mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych. Przedstawiany w skrypcie materiał wskazuje, że zarządzanie mobilizacją sił zbrojnych to zestaw działań dotyczących planowania, decydowania, organizowania, kierowania i kontrolowania w celu przygotowania wojsk do sprawnego ich powiększenia na czas wojny, a w tym do zmiany ich struktur organizacyjnych, podporządkowania jednostek wojskowych oraz ukończenie zgodnie z normami należności na czas wojny.

Zachodzące zmiany organizacyjne i kompetencyjne w siłach zbrojnych w zderzeniu z codzienną praktyką dowódczą są trudne do pokonania. W następstwie tych zmian ulegają ciągłemu zmniejszaniu zasoby rezerw ludzkich (ŻR), środków transportowych oraz następuje degradacja obiektów szkoleniowych i magazynowych wojsk, które to czynniki bezpośrednio rzutują na jakość systemu mobilizacyjnego.

W rozdziale pierwszym dotyczącym określenia wyznaczników teorii systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych zostały scharakteryzowane: pojęcie systemu mobilizacji sił zbrojnych i wynikające z niego parametry dotyczące założeń, zasad, cech i normatywów, określono zasoby systemu; zasadniczą problematykę i przedsięwzięcia zadaniowe systemu oraz elementy zarządzania systemem. To ostatnie zagadnienie określa (sygnalizuje) ogólną problematykę rozpatrywaną w kolejnych rozdziałach pracy.

W rozdziale drugim zatytułowanym „Otoczenie systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych”, zostały poddane analizie czynniki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego możliwe do określenia na tym etapie badań.

Mobilizacja sił zbrojnych wynika z charakteru strategii obronności Polski, jako trwałego elementu jej bezpieczeństwa. Cel mobilizacji sił zbrojnych zawsze pozostaje taki sam (przejście sił zbrojnych ze struktur i etatów pokojowych na wojenne). Przejście to związane jest ściśle z przestawianiem gospodarki narodowej na tzw. tory wojenne, dostosowywaniem administracji publicznej do warunków kryzysu i wojny.

Zawarte treści merytoryczne w skrypcie mają na celu dostarczyć czytelnikowi wiedzy dotyczącej istoty zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP.

# 1. WYZNACZNIKI TEORII SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SIŁ ZBROJNYCH

Badania naukowe mają na celu dostarczenie w miarę prawdziwych informacji o funkcjonowaniu systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Czas dzisiejszy początków XXI wieku niesie ze sobą wiele nowych wyzwań, znacznie więcej czynników wpływa na wykonywanie zadań mobilizacyjnych przez siły zbrojne. Dlatego też wielką wagę trzeba i należy przywiązywać do badań naukowych. Nadszedł już czas, aby wyzwolić się ze schematów i stereotypów obowiązujących w XX wieku, kiedy to sprawy zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych były scentralizowane w jednym pionie kierowniczym. Obecnie jawi się brak wiedzy teoretycznej i praktycznej dotyczącej zdecentralizowanego zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych. Stąd też nasuwają się pytania, na które należy szukać odpowiedzi, a głównie dotyczą one aspektów prawnych, społecznych i ekonomicznych, jako zasadniczych filarów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP. Znalezienie odpowiedzi na te problemy należy szukać wyjaśniając sobie zaistniałe zjawiska w oparciu o zdobyte doświadczenia, czyli diagnozę funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, dotyczącą: opisu systemu, oceny jego mocnych i słabych stron, zbadania szans i zagrożeń, misji oraz wizji, a także zaprojektowania celów działalności mobilizacyjnej. Na podstawie tych ocen należy wybrać strategię jakości postępowania w zakresie zarządzania systemem mobilizacyjnym i zbadać możliwości zabezpieczenia jego funkcjonowania, a w dalszej kolejności stworzyć nowe wartości i warunki do działalności mobilizacyjnej w siłach zbrojnych.

Dogłębne zbadanie otoczenia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych będzie możliwe jedynie wówczas, kiedy opracujemy koncepcję modelu mobilizacji. W tym celu niezbędna będzie obserwacja naukowa i analiza wpływu czynników tego otoczenia na tworzony model mobilizacji. Zbadać należy, w miarę możliwości, wszelkie trendy i kierunki rozwoju systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych biorąc pod uwagę ich pokojową liczebność, uzawodowienie i wyposażenie.

## 1.1. Pojęcia i wyznaczniki systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych

Istota systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych polega na ich odpowiednim, co do możliwości ekonomicznych państwa, powiększeniu na czas kryzysu i wojny. Obejmuje również proces przebiegu mobilizacji polegającej na wchłanianiu znacznej liczby ludzi, środków transportowych, maszyn do prac ziemnych, urządzeń

specjalistycznych i zapasów materiałowych. Stan pokojowy sił zbrojnych stanowić ma jedynie bazę mobilizacyjną do tego powiększenia. W czasie pokojowej działalności, zgodnie z dyrektywą NATO, utrzymywane są siły o zróżnicowanej gotowości do działań. Część z tych sił jest obciążona licznymi zadaniami mobilizacyjnymi, które przy wsparciu organów administracji wojskowej, podmiotów gospodarczych oraz świadczeń z gospodarki narodowej będą te zadania realizowały. W swojej istocie system mobilizacyjny sił zbrojnych musi być dostosowany do terytorialnego ich uzupełniania, wykorzystując miejscowe zasoby rezerw ludzkich, materialnych oraz infrastrukturę poszczególnych garnizonów.

Stało się już praktyką pokoleniową, iż system mobilizacyjny sił zbrojnych definiujemy jako – uporządkowany wewnętrznie układ elementów, założeń, cech oraz zasad i norm regulujących jego funkcjonowanie w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Ta klasyczna definicja wyróżnia algorytm zdarzeń równoległych i spójnych w ramach systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Jako pierwsze występują (zał. 1) **elementy** systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, stanowiące jednocześnie część jego struktury do których zaliczamy:

- regulacje prawne jako podstawa istnienia i funkcjonowania systemu mobilizacyjnego;
- dokumentację wyrażającą funkcje i zadania realizowane w systemie mobilizacyjnym;
- organy dowodzenia i kierowania, które wypracowują założenia systemu i realizują nałożone im zadania;
- stany osobowe żołnierzy, pracowników cywilnych wojska istniejące w czasie pokoju;
- zasoby rezerw znajdujące się w gospodarce narodowej i w administracji publicznej (żołnierze i kadra rezerwy, środki transportowe, maszyny do prac ziemnych, statki powietrzne i pływające oraz tabor kolejowy);
- baza mobilizacyjna w wojskach i w gospodarce narodowej;
- zasoby uzbrojenia, wyposażenia oraz zapasy mobilizacyjne;
- mechanizmy zarządzania i uruchomienia mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- szkolenie i kontrola utrzymania w siłach zbrojnych gotowości mobilizacyjnej.

Drugi składnik systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych to **założenia** opierające się o:

- posiadanie w czasie pokoju sił zbrojnych o maksymalnie ograniczonej liczebności (aktualnie 150 tys. żołnierzy), składających się z jednostek wojskowych o zróżnicowanym stopniu gotowości do działań profesjonalnych od 50–60%, niektóre więcej, np. jednostki o wysokim stopniu gotowości do działań, posiadają zgromadzone rezerwy osobowe oraz inny należny im do etatów wojennych sprzęt i materiały pobierane z gospodarki narodowej. Niewielka część sił zbrojnych reprezentowana przez ich rodzaje posiadać będzie ukończenie, uzbrojenie

i wyposażenie najnowszej generacji, ta część przeznaczona jest do działań jako siły o wysokim stopniu gotowości – zdolne do przerzutu;

- pełne zaspokojenie potrzeb operacyjnych sił zbrojnych, wyrażające się w polityczno-strategicznej dyrektywie obronnej oraz w planie użycia sił zbrojnych, stosownie do prognozowanego scenariusza działania;

- centralne planowanie i kierowanie działalnością mobilizacyjną w siłach zbrojnych, uwzględniające oddziaływanie czynników zewnętrznych m.in. prognozowanych zagrożeń, warunków społeczno-politycznych, możliwości ekonomicznych kraju, ustaleń i umów sojuszniczych oraz założeń systemu obronności Polski. Czynniki wewnętrzne to głównie przydzielone (przewidziane w budżecie państwa) limity osobowo-finansowe, pokojowa struktura organizacyjna sił zbrojnych, możliwości założonego powiększenia sił zbrojnych w czasie i przestrzeni, doświadczenia i tradycje;

- maksymalne wykorzystanie podmiotów gospodarki narodowej i administracji publicznej do zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych, w tym głównie: zasobów rezerw osobowych, świadczeń etatowych (środki transportowe, maszyny, urządzenia) i doraźnych oraz rezerw mobilizacyjnych państwa, głównie paliw, środków żywnościowych i medycznych;

- możliwości przeprowadzenia mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych w różnych warunkach i wariantach narastania zagrożeń kryzysowych oraz wojennych państwa. Przejawiać się to będzie w selektywnym i etapowym rozwijaniu wybranych jednostek wojskowych, wojsk, stosownie do zaistniałych potrzeb operacyjnych;

- utrzymanie stałej gotowości mobilizacyjnej przez całość sił zbrojnych oraz gotowości alarmowej i gotowości do działań przez wyznaczone jednostki wojskowe, dowództwa i sztaby.

Kolejny składnik to **cechy** systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych rzutujące na jego charakter. Poniżej scharakteryzowane cechy (spójność, sprawność, elastyczność i chłonność) stanowią o swoistym charakterze tego systemu.

Na pierwszy rzut wyłania się cecha dotycząca:

- spójności, która określa powiązania systemu mobilizacyjnego z problematyką operacyjną, w tym z planowaniem operacyjnym z gotowością do działań. Spójność to także synchronizacja problemów mobilizacyjnych z sytuacją społeczno-demograficzną, polityczną, organizacyjną i logistyczną państwa;

- sprawność to kolejna cecha charakteru systemu mobilizacyjnego łącząca w sobie niezawodność, zdolność, terminowość, przydatność, wydolność, sprężystość, przepustowość i wytrzymałość, a nade wszystko:

- efektywność, która określa wymiar oceny stopnia zrealizowanego działania i jego osiągania przez dokładne dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu, przy zachowaniu czynnika niezawodności i odporności w tym działaniu.

Sprawność dotyczy najczęściej trzech sfer: sfery planowania, organizacyjnej i kierowania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych (patrz MW nr 3 z 1994 r. artykuł Jana Wojnarowskiego).

Planowanie mobilizacyjne obejmuje analizę warunków (sytuacji) wewnętrznych i zewnętrznych oraz przemyślane określenie sposobów i kolejności wykonania przedsięwzięć (czynności) gwarantujących sprawną mobilizację sił zbrojnych.

**Sprawność planowania** mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych zależy od elastyczności całego systemu, polegającej na określeniu skrajnych wariantów mobilizacji, opracowanych na podstawie analizy możliwości jej rozpoczęcia i zakończenia przed wybuchem wojny lub rozpoczęcia mobilizacji po jej wybuchu. Przyjęcie wariantów ekstremalnych pozwala przejść w możliwie krótkim czasie od zapoczątkowanej przed wybuchem wojny częściowej mobilizacji do mobilizacji powszechnej w wypadku zaskoczenia wybuchem wojny. Przeprowadzenie mobilizacji sił zbrojnych według zaplanowanych wariantów będzie zależało od napływu informacji o zagrożeniu militarnym oraz aktualnych uwarunkowań wewnętrznych (sytuacji społeczno-gospodarczej) państwa.

Sprawność planowania mobilizacyjnego to również komunikatywność opracowanych dokumentów (planów) mobilizacyjnych, polegających na: uwzględnieniu realnych warunków funkcjonowania wojsk (jednostek wojskowych) oraz zrozumiałym sprecyzowaniu zadań dla wykonawców planu mobilizacyjnego. Chodzi tu przede wszystkim o uwzględnienie specyfiki poszczególnych garnizonów, w tym:

- zasobów sił i środków;
- czasu potrzebnego na przygotowanie i przystąpienie do wykonania zadań mobilizacyjnych;
- przestrzeni niezbędnej do realizacji zadań mobilizacyjnych (własne obiekty garnizonowe lub przejęte w ramach świadczeń rzeczowych);
- możliwości fizycznych i psychicznych składu osobowego dowództw i osób funkcyjnych uczestniczących w procesie mobilizacyjnym;
- możliwości sprzętu i urządzeń wykorzystywanych do wykonywania zadań mobilizacyjnych.

Planowanie mobilizacyjne musi być zsynchronizowane z planem operacyjnym sił zbrojnych, ponieważ jest jego integralną częścią w zakresie sposobów, terminów i miejsc prowadzenia mobilizacji. Uzależnione jest również od struktury organizacyjnej i etatowej wojsk okresu pokojowego, stopnia rozwinięcia sił zbrojnych w czasie pokoju, stanu przygotowania i rozmieszczenia zasobu rezerw ludzkich i materialnych, a także infrastruktury ekonomiczno-społecznej kraju oraz jej przygotowania do prowadzenia mobilizacji w rejonach poszczególnych związków taktycznych i oddziałów.

Sprawność planowania mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych w dużej mierze zależy od odporności systemu na wszelkie zakłócenia wewnętrzne i zewnętrzne, wpływające na terminowe wykonanie zadań mobilizacyjnych oraz zdolność do przeprowadzenia mobilizacji według różnych wariantów zagrożenia militarnego państwa.

**Sprawność organizacyjna** mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych zależy od należytego układu rzeczowo-przestrzenno-czasowego przygotowanej mobilizacji. Wpływają na nią następujące czynniki:

- dobrze znane wykonawcom zadania (czynności) mobilizacyjne według stopnia wtajemniczenia osób funkcyjnych;
- stałe utrzymywanie gotowości mobilizacyjnej w jednostkach wojskowych;
- warunki przygotowane do prowadzenia mobilizacji w garnizonach lub rejonach alarmowych;
- siły i środki wydzielone do zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego;
- ciągły nadzór i kontrola stanu przygotowań do wykonania zadań mobilizacyjnych w jednostkach wojskowych.

Ponadto na sprawność organizacyjną systemu mobilizacyjnego mogą wpływać takie uwarunkowania jak:

- uzawodowienie osób funkcyjnych bezpośrednio wykonujących zadania mobilizacyjne na niższych szczeblach dowodzenia;
- wyszkolenie fachowe żołnierzy rezerwy oraz ich rozmieszczenie (rejonizacja);
- utrzymanie w sprawności do eksploatacji techniki bojowej oraz zapasów w normatywnych wielkościach;
- przygotowanie (opracowanie) technik podjęcia zapasów materiałowych (mechanizacja załadunku i rozładunku);
- zorganizowana osłona, obrona i ochrona obiektów (rejonów), w których będzie prowadzona mobilizacja;
- przygotowanie dróg i pozostałych elementów infrastruktury w rejonach mobilizacji;
- współdziałanie organów wojskowych z cywilnymi w zakresie zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwijania jednostek.

Spełnienie wymienionych – moim zdaniem – najważniejszych determinantów powinno zagwarantować sprawne przechodzenie poszczególnych jednostek wojskowych i całych sił zbrojnych ze struktur pokojowych na struktury i ukompletowanie czasu wojny.

**Sprawność kierowania** mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych – to działalność dowódców, sztabów oraz wyznaczonych w tym celu zespołów (osób funkcyjnych), która w oparciu o opracowane dokumenty zapewni warunki terminowego wykonania zadań mobilizacyjnych.

Na sprawność kierowania procesem mobilizacyjnym wpływają:

- dobrze zorganizowany i niezawodnie działający system alarmowania oraz obiegu informacji, a także wielowariantowy podsystem doręczania dokumentów powołania;
- przygotowane (wytrenowane) zespoły kierowania na poszczególnych szczeblach dowodzenia;
- stopień przygotowania do eksploatacji techniki bojowej;
- operatywność dowódców, szefów oraz osób funkcyjnych z chwilą zarządzenia mobilizacji;
- zorganizowane włączenie do struktur organizacyjnych wojsk (jednostek wojskowych) przybywającego z rezerwy uzupełnienia.

Sprawność kierowania to także podejmowanie trafnych decyzji w wypadku wystąpienia zakłóceń w procesie mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych (jednostek wojskowych).

Nie należy zapominać, iż sprawność obejmuje również **ekonomiczność** działania, jako splot czynników wchodzących w skład procesu działania. Wyraża się ona w postawie pewności, ostrożności, cierpliwości i racjonalności działania doprowadzającego do obniżenia wskaźników ekonomicznych, jakimi są stosunek kosztu do efektu. W tym stosunku zasadza się cecha ekonomiczności i skutecznego działania.

Zaznaczyć trzeba, iż na sprawność systemu mobilizacyjnego przemożny wpływ wywiera jego otoczenie, które ciągle ulega zmianie i powoduje niekoniecznie pozytywne skutki.

Trzecią cechą systemu mobilizacyjnego jest **elastyczność**, która już w przeszłości charakteryzowała w sensie pozytywnym system mobilizacyjny sił zbrojnych. Wyraża ona możliwość ukierunkowania systemu mobilizacyjnego na oddziaływanie otoczenia (głównie zagrożeń) w skali czasu, miejsca i sposobu, czy wariantu uruchomienia i prowadzenia mobilizacji sił zbrojnych. Cecha powyższa oznacza również możliwość zastosowania dodatkowych form oraz metod postępowania, które wraz z doraźnie podejmowanymi decyzjami zapewnią efektywny przebieg mobilizacji prowadzonej w warunkach wystąpienia różnorodnych zakłóceń. W tym miejscu należałoby się zastanowić nad cechą elastyczności funkcjonowania systemu mobilizacyjnego, a pojawieniem się nowych zakłóceń w jej przebiegu. Ten problem jest otwarty i należy go poddać analizie naukowej.

Ostatnią cechą charakteru systemu mobilizacyjnego jest **chłonność** polegająca na przygotowaniu warunków do przyjęcia w stosunkowo krótkim terminie (2–30 dni) kilkuset tysięcy żołnierzy rezerwy lub rozłożenia tej liczby na poszczególne etapy w cyklu rocznym. Ponadto należy te rezerwy osobowe wyposażyć i wcielić do poszczególnych jednostek wojskowych. Wraz z rezerwami osobowymi należy także powołać i przyjąć do składu sił zbrojnych kilkadziesiąt tysięcy środków transportowych, maszyn inżynierskich do prac ziemnych oraz określoną liczbę statków powietrznych, jednostek taboru pływającego i kolejowego.

Wymienione cechy systemu mobilizacyjnego różnicują się wraz z rozwojem organizacyjnym sił zbrojnych, zmianami dyslokacyjnymi jednostek wojskowych, a także wprowadzaniem do ich wyposażenia nowych typów środków pola walki i sprzętu wojskowego oraz wyposażenia żołnierzy.

Kolejny bardzo istotny składnik systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych wynikający z jego definicji, to **zasady** jako reguły racjonalnego postępowania w określonym horyzoncie czasowym. Stąd też obecnie obowiązuje pogląd, iż są one zmienne w zależności od zaistniałych uwarunkowań otoczenia. Podstawę do sformułowania zasad systemu mobilizacyjnego stanowią wykryte prawidłowości, związki i zależności tego systemu z innymi systemami.

Pod pojęciem zasady systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych należy rozumieć ogólne, naukowo uzasadnione ustalenia racjonalnego postępowania dowódców i sztabów, dotyczące przygotowania i przeprowadzenia mobilizacji sił zbrojnych.

Do obecnie funkcjonujących zasad w systemie mobilizacyjnym sił zbrojnych należą:

- centralne planowanie i kierowanie działalnością mobilizacyjną przez szefa Sztabu Gen. WP. Kwintesencją tej zasady jest centralne ustalenie zadań mobilizacyjnych dla sił zbrojnych i ich poszczególnych jednostek wojskowych. Druga część tej zasady dotycząca kierowania mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych devaluuje się w obecnych warunkach ze względu na likwidację w Sztabie Gen. WP i w dowództwach operacyjnych (OW, K) jednolitego pionu organizacyjno-mobilizacyjnego na czele z zastępcą szefa Sztabu w tym pionie;

- współdziałanie jednostek wojskowych i terenowych organów administracji wojskowej z organami administracji publicznej oraz z podmiotami gospodarki narodowej odbywa się na dwóch głównych płaszczyznach. Na płaszczyźnie pokojowego uzupełniania jednostek wojskowych w ramach administrowania zasobami osobowymi na swoim terenie. Oznacza to organizowanie poboru do odbycia służby wojskowej. Druga płaszczyzna dotyczy zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego z podmiotami gospodarczymi w zakresie: organizacji powiadamiania, uruchamiania przedsięwzięć mobilizacyjnych, deponowania w siłach zbrojnych dokumentów powołania, organizacji punktów zbiorów żołnierzy rezerwy, prac reklamacyjnych, nadawania przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy i posiadaczom środków transportowych oraz maszyn, a także nakładania obowiązku świadczeń osobistych i rzeczowych na czas mobilizacji;

- stałe utrzymanie gotowości mobilizacyjnej, polega na zdolności wszystkich jednostek wojskowych do terminowego uruchomienia procesu mobilizacji i wykonania zadań mobilizacyjnych w każdych warunkach. Utrzymanie na odpowiednio ustalonym poziomie gotowości mobilizacyjnej sił zbrojnych jest uzależnione od wielu czynników, w tym od rozwoju gospodarczego kraju i utrzymywanych rezerw mobilizacyjnych w państwie.

Gotowość mobilizacyjna jest kategorią ilościową i jakościową. Kategoria jakościowa wiąże się z przygotowaniem dobrze wyszkolonych żołnierzy rezerwy, sprawnych technicznie środków transportowych (maszyn) oraz zapasów materiałowych na potrzeby mobilizacyjne rozwijanych jednostek wojskowych. Kategoria ilościowa przejawia się w przygotowaniu odpowiedniej ilości rezerw osobowych i środków materiałowo-technicznych na potrzeby mobilizacyjne sił zbrojnych. Gotowość mobilizacyjna może być utrzymana dzięki realnie i prawidłowo opracowanej dokumentacji planistycznej oraz właściwie zorganizowanemu procesowi mobilizacyjnemu w jednostkach mobilizujących, a także przez prawidłowo określone kompetencje i zadania dla dowódców, sztabów i osób funkcyjnych realizujących zadania mobilizacyjne.

- cykliczne przeszkalanie żołnierzy rezerwy w celu przeznaczenia ich na przydziały mobilizacyjne. Cykliczność przeszkalania żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych polega na ich okresowym powoływaniu do jednostek wojskowych w celu systematycznego doskonalenia kwalifikacji, umiejętności

i nawyków nabytych podczas odbywania służby wojskowej. Szkolenie to powinno być realizowane podczas planowanych ćwiczeń wojskowych w macierzystych jednostkach wojskowych. Umożliwia ono planową rotację żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych;

- terytorialne gromadzenie wyszkolonych rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne jednostek wojskowych. Powyższa zasada dotyczy procedur prognozowania, planowania, szkolenia i wykorzystania żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne i wojenne sił zbrojnych. Terytorialne gromadzenie rezerw osobowych ma na celu przygotowanie niezbędnej liczby żołnierzy rezerwy na terenie administrowanym przez wojewódzki sztab wojskowy w specjalnościach wojskowych odpowiadających aktualnym i perspektywicznym potrzebom mobilizacyjnym jednostek wojskowych rozwijanych na tym terenie. Wymaga to ścisłej synchronizacji działalności wszystkich źródeł pozyskiwania wyszkolonych żołnierzy rezerwy, na bazie dokładnie określonych potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych. Organem koordynującym tę działalność jest dowództwo okręgu wojskowego, które odpowiada za administrowanie zasobami rezerw osobowych przynależnych wszystkim jednostkom rodzajów sił stacjonujących na terenie okręgu wojskowego. Przy obecnej dyslokacji jednostek wojskowych terytorialność uzupełniania określana do obszaru administrowanego przez wojewódzki sztab wojskowy traci na znaczeniu, ponieważ w niektórych województwach dyslokują jednostki wojskowe o małych potrzebach mobilizacyjnych, a specjalistów – żołnierzy rezerwy jest znaczna liczba z przydziałami do jednostek z innego województwa.

- zachowanie tajemnicy przygotowań mobilizacyjnych w siłach zbrojnych i w państwie.

Ta zasada w przeszłości szczególnie była przestrzegana w pracach mobilizacyjnych. Do tych prac dopuszczana była określona liczba osób po wcześniejszym ich sprawdzeniu przez służby specjalne. Obecnie problematykę tę reguluje ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych. Zgodnie z tym dokumentem informacje dotyczące planowania, organizacji i funkcjonowania mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych stanowią tajemnicę państwową i zaliczone zostały do informacji „ściśle tajnych”.

Każdy kraj chroni dane dotyczące potencjału obronnego, w tym sił zbrojnych jako najważniejszego składnika tego potencjału. Działalność dotycząca zachowania tajemnicy przygotowań mobilizacyjnych nie może ograniczyć się do wydania stosownych przepisów, ale musi być realizowana w praktyce i obejmować wszystkie osoby zajmujące się tą problematyką w siłach zbrojnych i w państwie.

Kolejny składnik systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych to **normy** (standardy – przeciętne normy), które należy „odszukać” i opisać. Normy dotyczące sfery ilościowej systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych można bardzo łatwo określić, definiując ich parametry, które są zawarte w instrukcjach i podlegają okresowej zmianie (skracaniu lub wydłużaniu terminów mobilizacyjnych). Druga sfera normatywów dotyczy ich jakości i tu napotyka się na problemy w określaniu norm jakościowych systemu mobilizacyjnego.

Zatem określmy najpierw normatywy sfery ilościowej systemu (zał. 1 i 12), które będą dotyczyły sprawdzonych (zweryfikowanych) miar co do liczby, czasu, miejsca i sposobu realizacji zaplanowanych przedsięwzięć mobilizacyjnych. Owe wyznaczniki normatywów ilościowych dotyczą takich problemów jak:

- czasu przygotowania jednostek do mobilizacyjnego rozwijania (rozwińnięcie elementów bazy mobilizacyjnej, uruchomienie akcji kurierskiej, wydzielenie lub przyjęcie załączków mobilizacyjnych, uruchomienie świadczeń osobistych i rzeczowych, przyjęcie MRA);

- terminów rozpoczęcia i zakończenia mobilizacyjnego rozwijania (przyjęcie i włączenie w skład jednostki uzupełnienia zasadniczego). Mogą to być następujące standardy normalizujące działalność mobilizacyjną w siłach zbrojnych RP:

- 1) ustalenie liczebności zaplanowanych do rozwinięcia sił zbrojnych w stosunku do potrzeb operacyjnych;

- 2) konieczny czas na przygotowanie sił zbrojnych i pojedynczych jednostek wojskowych do mobilizacyjnego rozwijania (w tym na zarządzenie i uruchomienie mobilizacji, na przygotowanie i rozwinięcie bazy mobilizacyjnej oraz przyjęcie – odesłanie załączków mobilizacyjnych);

- 3) niezbędny czas na rozwinięcie części lub całości sił zbrojnych w założonych (przewidywanych) sposobach prowadzenia mobilizacji do określonego „M” (w tym czas potrzeby na przyjęcie i włączenie żołnierzy rezerwy, środków transportowych, maszyn i urządzeń w struktury organizacyjne sił zbrojnych na czas wojny);

- 4) fazy cykliczności i normy przeszkalania żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych w siłach zbrojnych;

- 5) terminy i normy szkolenia dowództw, sztabów i osób funkcyjnych przewidzianych do uczestniczenia w procesie mobilizacyjnym sił zbrojnych;

- 6) normy i możliwości uzupełniania wojsk w toku prowadzonych działań bojowych.

Normatywy ilościowe mają zapewnić właściwą synchronizację przebiegu procesów mobilizacyjnych, a ich ścisłe przestrzeganie ma gwarantować terminowe wykonanie zadań mobilizacyjnych ciężących na jednostkach wojskowych. Normy mobilizacyjne sił zbrojnych zostały określone w stosunku do wymagań operacyjnych i „manewr” ten nie może być dowolnie określany, lecz musi się mieścić w standardach operacyjnych sił zbrojnych.

Sfera jakościowa standardów mobilizacyjnych jest nadrzędna w stosunku do ilościowej, bowiem dotyczy ona wszystkich problemów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Dla porządku można je usystematyzować w następującej kolejności:

- jakości<sup>1</sup>:
  - obowiązujących dokumentów (przepisów) prawnych w zakresie działalności mobilizacyjnej;

---

<sup>1</sup> Jakość to stopień doskonałości czegoś lub zbiór właściwości różniących się między sobą rozpatrywanych problemów. Przypis autora.

- wiedzy praktycznej zawartej w dyrektywach, instrukcjach, rozkazach, zarządzeniach i wytycznych mobilizacyjnych;
- kompetencji osób i organów oraz instytucji działających w systemie mobilizacyjnym sił zbrojnych;
  - organizacji zabezpieczenia mobilizacyjnego:
    - przygotowania (wyszkolenia) zasobów rezerw osobowych, ich morale i doświadczenie;
    - uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych polegającej na pełnej zgodności nadanych przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy z ich wyszkoleniem oraz na utrzymaniu na tych przydziałach żołnierzy najlepiej wyszkolonych, najmłodszych roczników, o najwyższych predyspozycjach fizycznych i psychicznych oraz o wysokich walorach moralno-etycznych (Instrukcja mobilizacyjna sił zbrojnych RP – str. 43) itd.

Powyższe (wybrane) standardy jakościowe należy zdefiniować i opisać ujmując je w następujące bloki tematyczne:

- 1) podstawy prawne przygotowania mobilizacji sił zbrojnych;
- 2) planowanie mobilizacyjne w siłach zbrojnych;
- 3) zarządzanie zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne;
- 4) kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych;
- 5) zabezpieczanie logistyczne mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- 6) zasilanie sił zbrojnych w toku prowadzonych działań bojowych.

Ad. 1). Podstawy prawne przygotowania mobilizacji sił zbrojnych w obecnej sytuacji są opracowywane wybiórczo, a nie kompleksowo. Dlatego też ujawniają się luki w przepisach prawnych, głównie na styku terenowych organów administracji wojskowej oraz administracji rządowej i samorządowej, a także podmiotów gospodarczych. Luki te może zlikwidować kompleksowo opracowana i wdrożona ustawa dot. bezpieczeństwa i obronności państwa wraz z przepisami wykonawczymi. Obecnie jakość podstaw prawnych nie sprzyja rozwojowi systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

Ad. 2). Planowanie mobilizacyjne w siłach zbrojnych jest możliwe wówczas, kiedy struktury organizacyjne sił zbrojnych okresu pokojowego będą w miarę stabilne i określone zostaną możliwości państwa w powiększeniu owych sił na czas wojny. W aktualnej ciągłej restrukturyzacji sił zbrojnych, planowanie mobilizacyjne może być jedynie unowocześniane przez nowelizację planu mobilizacyjnego. Z tego względu standard jakościowy tego przedsięwzięcia będzie budził szereg zastrzeżeń praktycznych dla wykonawców zadań mobilizacyjnych.

Ad. 3). Zarządzanie zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne sił zbrojnych przeżywa okres stagnacji podyktowanej brakiem limitów finansowych na:

- maksymalne wcielenie poborowych do jednostek wojskowych, rocznika podstawowego do odbycia zasadniczej służby wojskowej;

- przeszkalanie absolwentów szkół wyższych w ramach SPR, a obecnie w ramach przysposobienia obronnego w trakcie kontynuowania studiów wyższych;
- ograniczenie ćwiczeń wojskowych organizowanych przez jednostki wojskowe dla żołnierzy rezerwy.

Tylko te trzy zasygnalizowane przedsięwzięcia szkoleniowe ograniczają jakość zarządzania zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne sił zbrojnych.

Ad. 4). Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych z punktu widzenia jakości tego przedsięwzięcia wymaga od dowódców i sztabów wojskowych skoordynowanego wykorzystania zasobów ludzkich i materiałowych do osiągnięcia założonego celu – mobilizacyjnego rozwinięcia jednostki wojskowej. Cel ten można zrealizować przez:

- ocenę zaistniałej sytuacji mobilizacyjnej w konkretnym przedziale czasowym;
- analizę dalszego rozwoju sytuacji i weryfikacji planu mobilizacyjnego (planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej jednostki wojskowej);
- podejmowanie decyzji dalszego wykorzystania sił i środków w procesie mobilizacyjnym;
- prowadzenie nadzoru służbowego i funkcjonalnego w czasie wykonywania zadań mobilizacyjnych;
- w miarę możliwości likwidację niepożądanych skutków zaistniałych w czasie mobilizacyjnego rozwijania wojsk (JW).

Ad. 5). Zabezpieczenie logistyczne mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych obejmuje szeroką gamę problemów jakościowych począwszy od stanu uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu wojsk przez zabezpieczenie materiałowe, medyczne, remontowo-usługowe i ewakuacyjne do transportu i infrastruktury wojskowej. Tak szeroki temat w niniejszym opracowaniu tylko został zasygnalizowany.

Ad. 6). Zasilanie sił zbrojnych w toku prowadzonych działań bojowych, głównie sprowadzać się będzie do dosyłania uzupełnień w ramach rekompensowania ubytków w stanach osobowych i wyposażeniu jednostek wojskowych, powodowanych stratami bojowymi. W tym celu zorganizowany jest w siłach zbrojnych podsystem uzupełnień wojsk w wyniku strat ponoszonych podczas operacji obronnej. Jakość funkcjonowania tego podsystemu zależy od dyspozycyjności jego elementów: rejonowych punktów zbiórek, ośrodków zapasowych, punktów rozdzielczych w wojskach i stanu pododdziałów zapasowych rozwijanych w oparciu o żołnierzy rezerwy.

Ostatnim składnikiem systemu mobilizacyjnego jest jego **konstrukcja wewnętrzna** obejmująca strukturę podmiotową, przedmiotową i funkcjonalną (zał. 2).

Do struktury podmiotowej należy zaliczyć:

- dowództwa i sztaby jako etatowe elementy kierowania siłami zbrojnymi;
- jednostki mobilizujące i mobilizowane, głównie ich załączki mobilizacyjne;

- organizowane i funkcjonujące elementy bazy mobilizacyjnej;
- rezerwy osobowe przygotowane w jednostkach organizacyjnych gospodarki i administracji państwa (w zakładach pracy i urzędach);

- żołnierze czynnej służby wojskowej w czasie pokoju;
- kwalifikacje kadry zawodowej i rezerwy.

Struktura przedmiotowa systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych obejmuje:

- uzbrojenie i wyposażenie zgromadzone w jednostkach wojskowych i bazach (składnicach);
- środki transportowe, maszyny, statki pływające i latające, tabor kolejowy i inne urządzenia pobierane z GN;
- zapasy mobilizacyjne zgromadzone w siłach zbrojnych i gospodarce narodowej (rezerwy państwowe);

W skład struktury funkcjonalnej systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych wchodzi:

- planowanie mobilizacyjne;
- utrzymanie gotowości mobilizacyjnej;
- szkolenie i gromadzenie zasobów rezerw osobowych;
- szkolenie mobilizacyjne dowództw, sztabów i wojsk;
- kontrola utrzymania gotowości mobilizacyjnej;
- zarządzanie, uruchomienie mobilizacji i powołanie rezerw;
- wykorzystanie nadwyżek stanu osobowego i sprzętu po zakończeniu mobilizacji;
- uzupełnianie wojsk w toku prowadzonych działań bojowych.

W ramach badania struktury systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych należy dokonać analizy i opisać pewne kryteria ich oceny:

1. stan gospodarki narodowej, w tym wielkość wydatków na cele obronne w skali roku;
2. potencjał demograficzny państwa (podlegający mobilizacji);
3. infrastruktura mobilizacyjno-obronna kraju (obiekty wojskowe, w tym jednostki wojskowe, bazy i składnice rozmieszczone zgodnie z podziałem terytorialnym państwa pod względem wojskowym – okręgi wojskowe, organy administracji wojskowej);
4. przynależność państwa do układu wojskowego – uwarunkowania koalicyjne w stosunku do sił zbrojnych, położenie geopolityczne państwa (w ramach układu wojskowego);
5. liczba i ukończenie sił zbrojnych w czasie pokoju – procentowy udział sił zbrojnych w ogóle ludności państwa;
6. struktura organizacyjna sił zbrojnych – podział na rodzaje sił zbrojnych i wojska;
7. stopień uzawodowienia i profesjonalizacji sił zbrojnych;
8. stan poborowych – liczba wcielanych corocznie do odbycia służby wojskowej;
9. czas odbywania zasadniczej (kontraktowej) służby wojskowej;
10. ogólna liczba wyszkolonych rezerw osobowych i ich rejonizacja;

11.liczba żołnierzy potrzebna do nadania im przydziałów mobilizacyjnych i wojennych;

12.możliwości przeszkalania żołnierzy rezerwy w określonych przedziałach czasowych;

13.potrzebna i możliwa liczba sił zbrojnych na okres wojny;

14.organizacja funkcjonowania organów administracji wojskowej;

15.stan systemu alarmowania w siłach zbrojnych;

16.organizacja doręczania dokumentów powołania żołnierzom rezerwy i posiadaczom środków transportowych, maszyn oraz urządzeń;

17.sposób zarządzania i uruchomienia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;

18.założone sposoby przebiegu mobilizacyjnego rozwijania części lub całości sił zbrojnych;

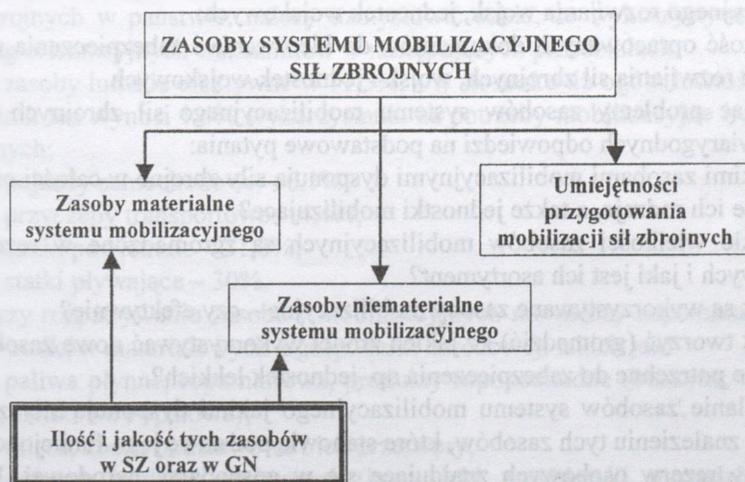
19.zabiegi organizacyjne mające na celu uodpornienie systemu mobilizacyjnego na zakłócenia;

20.założone – przewidywane terminy zakończenia mobilizacji sił zbrojnych.

Powyższe kryteria mogą służyć do identyfikacji systemów mobilizacyjnych i doprowadzić do znalezienia najlepszego modelu mobilizacji.

## 1.2. Zasoby systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych

Zasoby systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych można zdefiniować (rys. 1.1) jako istniejące elementy materialne i niematerialne w siłach zbrojnych oraz w gospodarce narodowej, stanowiące materialną podstawę funkcjonowania mobilizacji.



Źródło: opracowanie własne autora.

Rys. 1.1. Podział zasobów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych

Do materialnych elementów zasobów mobilizacyjnych można zaliczyć ich postać fizyczną:

- koszary, magazyny i zapasy mobilizacyjne jednostek wojskowych;
- składnice i bazy materiałowe (logistyczne) – garnizonowe, okręgowe i centralne;
- uzbrojenie i wyposażenie jednostek wojskowych, wojsk;
- stacjonarne systemy alarmowania i powiadamiania;
- zorganizowane elementy bazy mobilizacyjnej w jednostkach wojskowych;
- nieetatowe zespoły kierowania mobilizacją i akcje doręczania dokumentów powołania;
- zgromadzeni żołnierze rezerwy w gospodarce narodowej i administracji publicznej;
- przygotowane, z nadanymi przydziałami mobilizacyjnymi dla właścicieli, środki transportowe, maszyny inżynieryjne, statki pływające i latające oraz tabor kolejowy w gospodarce narodowej;
- paliwa, artykuły spożywcze i medyczne znajdujące się w rezerwach państwowych (mobilizacyjnych i zastrzeżonych dla sił zbrojnych);
- zaplanowane świadczenia doraźne, osobiste i rzeczowe z GN;
- środki finansowe zdeponowane w bankach na potrzeby mobilizacyjne wojsk, jednostek wojskowych.

Natomiast zasobami niematerialnymi systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych są:

- umiejętności (w tym wiedza, doświadczenia i kompetencje) dowódców, szefów w organizowaniu przedsięwzięć mobilizacyjnych;
- przygotowanie merytoryczne osób funkcyjnych uczestniczących w procesie mobilizacyjnym;
- stan wyszkolenia stanów osobowych żołnierzy rezerwy i ich motywacje;
- umiejętności współdziałania dowódców, szefów, komendantów na wypadek mobilizacyjnego rozwijania wojsk, jednostek wojskowych;
- jakość opracowanych dokumentów do kierowania i zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych, wojsk i jednostek wojskowych.

Badając problemy zasobów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych należy udzielić wiarygodnych odpowiedzi na podstawowe pytania:

1. Jakimi zasobami mobilizacyjnymi dysponują siły zbrojne w całości oraz poszczególne ich rodzaje, a także jednostki mobilizujące?

2. Jakie wielkości zasobów mobilizacyjnych są zgromadzone w rezerwach państwowych i jaki jest ich asortyment?

3. Jak są wykorzystywane zasoby mobilizacyjne – czy efektywnie?

4. Jak tworzyć (gromadzić) i z jakich źródeł wykorzystywać nowe zasoby mobilizacyjne potrzebne do zabezpieczenia np. jednostek lekkich?

Określanie zasobów systemu mobilizacyjnego jakimi dysponują siły zbrojne polega na znalezieniu tych zasobów, które stanowią podstawę jego funkcjonowania np. zasoby rezerw osobowych znajdujące się w gospodarce narodowej. Należy określić ich liczebność, stan przygotowania, dyspozycyjność, umiejętności i nawyki działania w swoich specjalnościach wojskowych. Drugą podstawę zasobów mo-

bilizacyjnych dla sił zbrojnych stanowią środki transportowe, maszyny inżynierskie, statki powietrzne i pływające oraz tabor kolejowy. W stosunku do tej grupy zasobów należy określić: możliwości ich pozyskiwania, stan techniczny, przydatność do przewozu ludzi lub materiałów, możliwości wykorzystania w siłach zbrojnych wraz z kierowcą, operatorem maszyn. Zatem w analizie stanu zasobów mobilizacyjnych, należy w czasie prowadzonych badań, poszukać mocnych i słabych stron po to, aby określić możliwości wykorzystania ich w siłach zbrojnych na okres wojny.

Analiza wykorzystania zasobów systemu mobilizacyjnego przez siły zbrojne ma na celu udokumentować, czy posiadane zasoby są skutecznie wykorzystywane, czy też istnieją ukryte zagrożenia w ich wykorzystaniu. Przeprowadzona analiza ma doprowadzić do identyfikacji walorów systemu mobilizacyjnego w aspekcie oczekiwanych rezultatów. Obszary tej analizy powinny głównie dotyczyć:

- pokojowego modelu organizacyjnego sił zbrojnych w zakresie: składu wojsk, jednostek wojskowych, ich podporządkowania, ukompletowania, potrzeb mobilizacyjnych, funkcjonowania systemu alarmowego i obiegu informacji;
- stanu zasobów środków transportowych, maszyn inżynierskich i innych urządzeń;
- stanu zasobów ludzkich w siłach zbrojnych i pobieranych z gospodarki narodowej oraz administracji publicznej;
- stanu zapasów logistycznych w bazach, składnicach i magazynach wojskowych oraz stanów zastrzeżonych dla sił zbrojnych w rezerwach państwowych.

Jak wynika z tej uproszczonej analizy zasobów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, zakres oceny jest bardzo szeroki i niewymierny. Dlatego wymaga to zastosowania szeregu procedur badawczych oraz poszukania takich źródeł informacji, które dostarczą wiarygodnych danych.

Przeprowadzając analizę stanu najważniejszych zasobów mobilizacyjnych dla sił zbrojnych w państwie, należy uzmysłowić sobie, że wykorzystywane one są według orientacyjnych wskaźników w następujących przedziałach:

- zasoby ludzkie efektywne w 11,5%, a w stosunku do ogółu ludności państwa wskaźnik ten wynosi 1,4% wykorzystania na potrzeby mobilizacyjne i wojenne sił zbrojnych;
- pojazdy samochodowe – 6,1%;
- przyczepy transportowe – 4,4%;
- statki powietrzne – 21,3%;
- statki pływające – 30%.

Przy rozpatrywaniu zasobów mobilizacyjnych nie należy zapominać o dostawach środków materiałowych z gospodarki narodowej, takich jak:

- paliwa płynne, ropa naftowa, produkty ropopochodne (benzyna, oleje napędowe, silnikowe i opałowe);
- mięsa, zboża podstawowe i ich przetwory;
- rezerwy środków sanitarnych (krew, leki, antybiotyki, narzędzia chirurgiczne, szczepionki, środki opatrunkowe, folie rentgenowskie, pościel bezpyłowa) oraz szereg innych materiałów niezbędnych siłom zbrojnym na czas wojny.

### 1.3. Zasadnicza problematyka wchodząca w skład systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych

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

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

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

- utrzymania przez jednostki wojskowe pełnej zdolności do wykonania zadań mobilizacyjnych;
- realizowania przez jednostki wojskowe w określonym stanie gotowości bojowej przedsięwzięć zwiększających zdolność do wykonywania zadań mobilizacyjnych;
- podziału jednostek wojskowych na jednostki mobilizujące (matki) i jednostki mobilizowane (dzieci);
- określenia zasadniczego miejsca mobilizacji jednostek wojskowych, w miejscu stałej dyslokacji (MSD) z możliwością wykorzystania w tym celu rejonów alarmowych (RA);
- opracowania i przyjęcia do realizacji przydatnych sposobów i wariantów mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych;
- utrzymania w pełnej przydatności i sprawności użytkowej zapasów środków materiałowych oraz sprzętu bojowego w ilościach określonych należnościami czasu wojennego;

- określenia sposobów powołania uzupełnienia do jednostek wojskowych w zależności od stopnia ukompletowania stanem osobowym w czasie pokoju, w stosunku do stanów etatowych czasu wojny oraz posiadanych sił i środków;

- wydzielenia pomieszczeń i magazynów wielobranżowych na czas mobilizacji i osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej;

- zorganizowania elementów bazy mobilizacyjnej zapewniających sprawne mobilizacyjne rozwijanie jednostek wojskowych. Utrzymania przeszkolonych obsad tych elementów w gotowości do praktycznej realizacji zadań;

- nadania przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy na uzupełnienie jednostek wojskowych oraz objęcie ich szkoleniem w ramach ćwiczeń wojskowych;

- przyjęcia na ewidencję z zasobów gospodarki narodowej niezbędnych siłom zbrojnym środków transportowych, maszyn i urządzeń oraz dostosowanie ich do eksploatacji w wojsku;

- organizacji dopełnienia do etatów wojennych jednostek wojskowych;

- zmiany w przeznaczeniu, charakterze i podporządkowaniu jednostek wojskowych po zakończeniu ich mobilizacyjnego rozwijania;

- przejścia części jednostek wojskowych na wyższy szczebel organizacyjny i podzielenia określonych jednostek wojskowych na kilka samodzielnych pododdziałów;

- tworzenia nowych jednostek wojskowych na bazie wydzielanych załączków mobilizacyjnych.

Sfera jakościowa powinna charakteryzować się:

- prostym i sprawnie działającym systemem alarmowania, powiadamiania i doręczania dokumentów powołania;

- dobrym przygotowaniem rezerw osobowych, posiadających motywację prawną do pełnienia służby wojskowej na czas wojny (integrowanie żołnierzy rezerwy z jednostką wojskową);

- wydzielaniem i utrzymywaniem w sprawności technicznej uzbrojenia, sprzętu technicznego i wyposażenia żołnierzy;

- należyтым przygotowaniem bazy mobilizacyjnej w siłach zbrojnych i w gospodarce narodowej;

Sfera ilościowa obejmuje:

- dużą liczbę włączanych do sił zbrojnych potrzeb ludzkich i materialnych;

- zasilanie sprzętowo-logistyczne z zasobów rezerw państwowych;

- zwielokrotnienie liczebności sił zbrojnych przez dopełnienie i nowe formowania jednostek wojskowych;

- rozwój i wzbogacenie bazy mobilizacyjnej sił zbrojnych.

Całość tych zagadnień mieści się (zał. 3) w pojęciu zasadniczych problemów tworzących system mobilizacyjny sił zbrojnych:

1. Planowanie mobilizacyjne w siłach zbrojnych.

2. Zarządzanie zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne.

3. Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych.
4. Zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych.
5. Uzupełnianie strat sił zbrojnych w toku prowadzonych działań.

Ad. 1. Planowanie mobilizacyjne w siłach zbrojnych. Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach historycznych można łatwo udowodnić, że opracowanych i wdrożonych do realizacji przez siły zbrojne było czternaście planów mobilizacyjnych, licząc od stynnej demobilizacji WP w 1922 r. Były to następujące plany: plan mobilizacyjny z 1922 r., 1924 r., 1925 r., 1926 r., z kwietnia 1938 r. i maja 1938 r. A po drugiej wojnie światowej z: 1951 r., 1953 r., 1956 r., 1958 r., 1963 r., 1972 r., 1983 r., 1995 r. Średnio w czasie osiemdziesięciu lat prawie co sześć lat opracowywano kolejne plany mobilizacyjne. W planach tych główna myśl zawierała była w powiększeniu sił zbrojnych na czas wojny o: w II Rzeczypospolitej, jak 1 : 5 razy, po drugiej wojnie światowej, jak 1 : 3,6 razy i w III Rzeczypospolitej, jak 1 : 3 razy i mniej. Źródła amerykańskie podają, że maksymalne powiększenie sił zbrojnych na czas wojny może być dziesięciokrotne w stosunku do sił czasu pokojowego.

Planowanie mobilizacyjne polega na ustaleniu:

- kolejności;
- terminów i sposobów wykonania przez wojska zadań mobilizacyjnych;
- określeniu zakresu i sposobów współdziałania z organami administracji wojskowej i rządowej;
- przedsięwzięć zabezpieczających (zał. 4) proces mobilizacyjnego rozwijania wojsk.

Decyzję w sprawie rozpoczęcia planowania mobilizacyjnego podejmuje się w następujących sytuacjach:

- zaistnienia zasadniczych zmian w koncepcji operacyjnego wykorzystania sił zbrojnych;
- wprowadzenia znacznych zmian strukturalnych i organizacyjnych w siłach zbrojnych;
- dużych zmian w przepisach prawnych dotyczących wykorzystania świadczeń z gospodarki narodowej na rzecz zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;
- decyzji kierownictwa państwowego, mającej przesłanki polityczne czy ekonomiczno-społeczne;

Do zasadniczych czynników wpływających na proces planowania mobilizacji sił zbrojnych należą:

- prognozowany rozwój sytuacji polityczno-wojskowej;
- zadania dla sił zbrojnych zawarte w doktrynie wojennej państwa;
- możliwości ekonomiczne (aktualne i przyszłe) kraju;
- założenia operacyjnego użycia (wykorzystania) sił zbrojnych;
- pokojowa struktura organizacyjna sił zbrojnych;
- możliwości zgromadzenia zapasów mobilizacyjnych i wojennych dla sił zbrojnych.

Do zasadniczych przedsięwzięć (zał. 5) w zakresie planowania mobilizacyjnego należy ustalenie:

- wariantów kolejności mobilizacyjnego rozwijania wojsk;
- miejsc i terminów oraz dowództw odpowiedzialnych na mobilizacyjne rozwijanie wojsk;
- sposobu prowadzenia mobilizacji oraz kierowania jej przebiegiem;
- sposobu mobilizacyjnego uzupełniania sił zbrojnych i wojennych potrzeb w zakresie stanu osobowego, środków transportowych oraz materiałowych;
- przedsięwzięć ustalających wielkości potrzeb materiałowo-technicznych zabezpieczenia mobilizacji sił zbrojnych;
- zadań w zakresie sprawowania nadzoru nad utrzymaniem gotowości mobilizacyjnej w wojskach.

Istotą planowania mobilizacyjnego na szczeblu strategicznym i operacyjnym jest zapewnienie warunków co do sprawnego rozwinięcia sił zbrojnych (wojsk) i uzyskanie przez nie, w ustalonych terminach, pełnej gotowości bojowej (gotowości do działań bojowych).

Ad. 2. Zarządzanie zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjne i wojenne. Zarządzanie rezerwami osobowymi jest zasadniczym etapem procesu zabezpieczenia mobilizacji sił zbrojnych. Celem tego procesu jest uzupełnienie sił zbrojnych w czasie mobilizacji i wojny żołnierzami rezerwy posiadającymi kwalifikacje odpowiednie do potrzeb.

Proces ten składa się z następujących czynności:

- analizowania potrzeb mobilizacyjnych i możliwości uzupełnienia jednostek wojskowych;
- śledzenia stanu i jakości mobilizacyjnego uzupełnienia jednostek wojskowych;
- uzupełnienia pokojowego potrzeb jednostek wojskowych;
- rotacji żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych;
- kierowania absolwentów wyższych uczelni cywilnych na przeszkolenie wojskowe;
- szkolenia żołnierzy rezerwy w deficytowych specjalnościach wojskowych w ramach ćwiczeń wojskowych;
- zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego;
- skutecznego funkcjonowania systemu mobilizacyjnego.

Terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie personelem”, „zarządzanie kapitałem społecznym” i „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawiły się w krajach anglosaskich ponad czterdzieści lat temu. Było to ściśle związane z przewartościowaniem poglądów na rolę czynnika ludzkiego w wynikach ekonomicznych uzyskiwanych przez organizacje społeczne. U podstaw leży stwierdzenie, że ludzie są podstawowym zasobem każdej organizacji.

Zarządzenie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji –

ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich złożonych przez organizację celów.

Kierowanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako zbiór działań, które polegają na rozmieszczeniu, sprzyjaniu rozwojowi i motywowaniu ludzi potrzebnych organizacji, aby realizować jej cele.

Zarządzanie zasobami ludzkimi traktuje ludzi jako podstawowy zasób organizacji. Znaczny nacisk położony jest na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, motywowaniem ich i kierowaniem nimi.

Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy dostarczają jej swoją pracę, uzdolnienia, energię i twórczość. Do najistotniejszych zadań dowódcy należy zatem dobór, szkolenie i doskonalenie żołnierzy, którzy pełnią służbę wojskową.

Zasoby ludzkie stanowią jeden z ważniejszych składników potencjału ekonomiczno-obronnego kraju. Potencjał ten wyraża zdolność do zaspokojenia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych i prowadzenia wojny. W ogólnym pojęciu zasoby ludzkie to wszyscy obywatele zdolni do pełnienia służby wojskowej, którzy w czasie mobilizacji i wojny mogą stanowić uzupełnienie sił zbrojnych.

Zgodnie z obowiązującą ustawą o powszechnym obowiązku obrony RP resort obrony narodowej odpowiada za zarządzanie rezerwami osobowymi. Nakłada to na organy uzupełnieniowe konieczność prowadzenia ewidencji wojskowej osób podlegających obowiązkowi służby wojskowej.

Uwzględniając potrzeby sił zbrojnych i gospodarki narodowej oraz predyspozycje psychofizyczne i kwalifikacje żołnierzy rezerwy, niezbędne do zajmowania określonych stanowisk służbowych, dokonano podziału zasobów rezerw osobowych (zał. 6) na:

- rezerwę czynną;
- rezerwę bierną;
- rezerwę nieefektywną.

Rezerwę czynną stanowią żołnierze rezerwy najmłodszy wiekiem i najlepiej wyszkoleni. Rezerwa ta jest wykorzystywana na zaspokojenie:

- etatowych potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych;
- ponadetatowych potrzeb mobilizacyjnych;
- potrzeb wojennych (część tych rezerw będzie wykorzystana jako pierwszy rzut stanu zmiennego tworzonego systemu uzupełnienia jednostek wojskowych w wyniku poniesionych przez nie strat).

W skład rezerwy czynnej wchodzi rezerwa alarmowa i rezerwa kwalifikowana:

a) rezerwa alarmowa – wydzieleni żołnierze rezerwy posiadający przydziały mobilizacyjne do jednostek wojskowych. Są to żołnierze przeniesieni do rezerwy pod odbyciem zasadniczej służby wojskowej, służby nadterminowej, kontraktowej i stałej, podchorążowie SPR po przeszkoleniu, żołnierze rezerwy bezpośrednio po odbyciu ćwiczeń wojskowych.

W związku ze zmniejszeniem stanów osobowych sił zbrojnych na czas pokoju szczególnie ważnym wydaje się być problem neutracenia młodych żołnierzy zawodowych, zwalnianych do rezerwy.

Granica wieku rezerwy alarmowej w zasadzie nie powinna przekraczać:

- dla oficerów, chorążych i podchorążych – 45 lat,
- dla podoficerów i szeregowych – 30 lat.

b) rezerwa kwalifikowana – to żołnierze rezerwy przeznaczeni do dokonywania w czasie pokoju okresowych rotacji na przydziałach mobilizacyjnych (rotacji planowej i nieplanowej).

Granica wieku w tej grupie nie powinna przekraczać dla:

- oficerów, chorążych i podchorążych – 50 lat,
- dla podoficerów i szeregowych – 35 lat.

Rezerwa bierna – to żołnierze rezerwy posiadający pełne kwalifikacje do pełnienia służby wojskowej w razie zarządzenia mobilizacji lub w czasie wojny, na wykorzystanie których w strukturach organizacyjnych sił zbrojnych brak jest zapotrzebowania.

W skład tej grupy wchodzi żołnierze rezerwy przewidziani:

- do nadania przydziałów mobilizacyjnych („uzupełnienia” grupy kwalifikowanej);
- na uzupełnienie wojenne sił zbrojnych, w tym na dodatkowe formowania;
- do nadania przydziałów organizacyjno-mobilizacyjnych (na potrzeby jednostek zmilitaryzowanych i jednostek organizacyjnych OC);
- do objęcia reklamacją (w celu zabezpieczenia w czasie wojny potrzeb kadrowych administracji cywilnej, podmiotów gospodarczych itp.);
- do nałożenia obowiązku świadczeń osobistych.

Wiek żołnierzy w tym korpusie osobowym nie może przekraczać dla:

- oficerów, chorążych i podchorążych – 60 lat,
- dla podoficerów i szeregowych – 50 lat.

Rezerwa nieefektywna obejmuje pozostałych żołnierzy rezerwy, którzy ze względu na wiek, stan zdrowia, brak wykształcenia lub z innych przyczyn nie zostali zakwalifikowani do jednej z wyżej wymienionych grup rezerw osobowych. Nie oznacza to jednak całkowitego odstąpienia (rezygnacji) od uzupełnienia sił zbrojnych tą grupą żołnierzy rezerwy. Po ustąpieniu (wyeliminowaniu) niektórych z wymienionych przyczyn – poprawa stanu zdrowia, nabycie kwalifikacji, przeszkolenie itp. – żołnierze powinni być wykorzystani na uzupełnienie wojenne, a nawet na przydziały mobilizacyjne.

Przeznaczenie zasobów rezerw osobowych (zał. 7). Zasoby rezerw osobowych to oficerowie, chorążowie, podoficerowie starsi, podoficerowie i szeregowi rezerwy. Przeznaczone są one do:

- uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych po zarządzeniu mobilizacji, od pierwszego rzutu stanu zmiennego ośrodków zapasowych (wydzielanie na planowe uzupełnianie wojsk w wyniku ponoszonych strat w czasie wojny);

- dokonywania w czasie pokoju okresowych rotacji na przydziałach mobilizacyjnych, zabezpieczenie nowych formowań i doraźne uzupełnianie wojsk w wyniku poniesionych strat w czasie wojny;

- wydzielania na uzupełnienie potrzeb kadrowych jednostek przewidzianych do militaryzacji, formacji obrony cywilnej i wykonywania w czasie mobilizacji i wojny świadczeń osobistych;

- zabezpieczenie potrzeb kadrowych gospodarki narodowej (reklamowanie).

Reklamowanie, postępowanie reklamacyjne to czynności podejmowane w celu zwolnienia żołnierzy rezerwy z obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny oraz żołnierzy pełniących już taką służbę – z jej odbywania.

Celem reklamowania jest zachowanie funkcjonalnej struktury państwa przez pozostawienie w dyspozycji organów państwa i samorządu oraz zakładów pracy niezbędnych kadr, spośród żołnierzy rezerwy, dla utrzymania ciągłości produkcji lub działalności przewidzianej na czas wojny.

Zwolnienie z obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej, udzielane żołnierzom rezerwy w wyniku reklamowania z urzędu, zachowuje ważność na czas wykonywania mandatu lub zajmowania stanowiska pracy. Uznanie wniosku w sprawie reklamacji zachowuje ważność przez okres 90 dni od ogłoszenia mobilizacji lub wybuchu wojny.

Przed upływem terminu ważności zwolnienia pracodawcy mogą występować do wojskowych komendantów uzupełnień z wnioskami o przedłużenie okresu zwolnienia poszczególnych żołnierzy rezerwy z obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej.

Przedłużenie okresu udzielenia zwolnienia oraz udzielenia zwolnienia innym żołnierzom rezerwy w wyniku ich reklamowania na wniosek może nastąpić na okres do 30 dni.

Pozyskiwanie wyszkolonych rezerw osobowych poprzez szkolenie żołnierzy w ramach zasadniczej służby wojskowej jest sposobem najefektywniejszym. Zapewnia ono napływ dużej liczby dobrze wyszkolonych żołnierzy. Jednocześnie umiejętna synchronizacja potrzeb mobilizacyjnych, zwłaszcza w zakresie deficytowych specjalności wojskowych, z organizacją szkolenia w zasadniczej służbie wojskowej, zapewnia zminimalizowanie występujących w tej dziedzinie niedoborów.

Przeszkolenie wojskowe – służba wojskowa studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych to źródło pozyskiwania zasobów rezerw osobowych w zakresie kadry rezerwy. Jest ono jednak zaniedbane z powodu złej kondycji finansowej państwa.

Innym sposobem pozyskiwania zasobów rezerw osobowych są kursy przekwalifikowania do innych specjalności wojskowych z potrzebą nagromadzenia w krótkim czasie określonej liczby specjalistów na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych lub na potrzeby wojennego uzupełniania wojsk.

Kursy doskonalenia polegające na podnoszeniu kwalifikacji przez oficerów i podchorążych wymaganych do objęcia wyższych stanowisk na przydziałach mobilizacyjnych lub na potrzeby wojenne.

Kursy oficerskie, chorążych, podoficerskie na potrzeby sił zbrojnych w określonych korpusach i specjalnościach wojskowych dla podoficerów i szeregowych posiadających predyspozycje do zajmowania stanowisk w danym korpusie osobowym.

Najcenniejszym źródłem pozyskiwania zasobów rezerw osobowych w zakresie kadry rezerwy jest zwalniana do rezerwy kadra zawodowa. Są to zasoby najbardziej wartościowe, niejednokrotnie młode wiekowo. Jednak w tym wypadku niezbędny do spełnienia jest jeden podstawowy warunek – żołnierz zawodowy (służby stałej i kontraktowej) kończący tę służbę (czynną) musi być zainteresowany utrzymaniem kontaktów ze swoją jednostką.

Ad. 3. Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych. Kierowanie – działalność zmierzająca do skoordynowanego wykorzystania będących w dyspozycji organu kierowniczego zasobów ludzkich i materiałowych do osiągnięcia założonych celów.

Kierowanie (zał. 8) obejmuje:

- diagnozę zaistniałej sytuacji;
- ostrzeganie o dalszym rozwoju sytuacji;
- modelowanie zaistniałej sytuacji i weryfikacja planów – dot. ustaleń;
- podejmowanie decyzji wykorzystania (użycia) sił i środków;
- nadzór funkcjonalny i służbowy nad przebiegiem rozwoju sytuacji (meldunki, sprawozdania, zalecenia);
- likwidację niepożądanych skutków.

Kierowanie mobilizacją (zabezpieczeniem mobilizacji) sił zbrojnych to zespół przedsięwzięć realizowanych w celu zapewnienia zorganizowanego ich przejścia w ustalonych terminach ze struktur organizacyjnych i stanów ilościowych czasu pokojowego na wojenne. Kierowanie rozpoczyna się z chwilą otrzymania zadania do uruchomienia procesu mobilizacyjnego rozwinięcia i trwa do jego zakończenia i obejmuje:

1) Uruchomienie mobilizacji oraz przedsięwzięć zabezpieczających mobilizacyjne rozwinięcie jednostki i zleconych zadań (przekazanie zadań wykonawcom).

2) Koordynowanie rozwijania jednostki i mobilizowanych jednostek (pododdziałów).

3) Współdziałanie z TOAW w zakresie zapewnienia zabezpieczenia sprawnego powołania (pobrania), dostarczenia i przyjęcia w ustalonym czasie i miejscu rezerw osobowych i środków transportowych (maszyn).

4) Ciągłe aktualizowanie sytuacji i reagowanie na przebieg mobilizacyjnego rozwinięcia u siebie i w podległych jednostkach (pododdziałach) oraz wprowadzanie niezbędnych korekt.

5) Nadzór nad realizacją przedsięwzięć mobilizacyjnych określonych w planach mobilizacyjnych i w planie OWSGB oraz reagowanie na zakłócenia w realizacji, jak również udzielania pomocy podwładnym.

6) Składanie meldunków o:

- rozpoczęciu mobilizacyjnego rozwinięcia,
- doraźnych i terminowych,
- zakończeniu mobilizacji.

Składanie meldunków o przebiegu mobilizacyjnego rozwinięcia jest jedną z najważniejszych czynności realizowanych w procesie kierowania. Realizacja tej czynności pozwala na:

- stałe śledzenie przebiegu mobilizacyjnego rozwinięcia;
- podejmowanie decyzji przez dowódców w przypadku zakłóceń procesu mobilizacji lub minimalizowaniu tych zakłóceń, a w szczególnych przypadkach udzielanie pomocy;
- synchronizację przedsięwzięć mobilizacyjnych w JW i podległych jednostkach z przedsięwzięciami realizowanymi w ramach osiągania WSGB;
- stałą znajomość stopnia wykorzystania rezerw osobowych, środków transportowych (maszyn) pobieranych z gospodarki narodowej;
- zameldowanie przełożonemu o zakończeniu procesu mobilizacyjnego rozwinięcia poszczególnych JW.

Kierowanie mobilizacyjnym rozwinięciem sił zbrojnych, wojsk i jednostek wojskowych odbywa się przy pomocy tworzonych zespołów kierowania.

Ad. 4. Zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych jest to zespół zaplanowanych i uzgodnionych przedsięwzięć w kilkunastu zakresach takich jak:

- logistyczne zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;
- zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, jednostek wojskowych przez TOAW w zakresie stanu osobowego żołnierzy rezerwy, środków transportowych, urządzeń i świadczeń pobieranych z gospodarki narodowej;
- bojowe zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwijania wojsk, jednostek wojskowych w zakresie osłony, ochrony i obrony miejsc prowadzenia mobilizacji oraz organizacji służby porządkowo-ochronnej;
- finansowe zabezpieczenie mobilizacji sił zbrojnych, wojsk, jednostek wojskowych;
- informatyczne zabezpieczenie mobilizacji wojsk.

**Logistyczne zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk** jest integralną częścią przedsięwzięć realizowanych w ramach osiągania WSGB. Celem głównym systemu logistycznego zabezpieczenia mobilizacji wojsk jest zaspokojenie ich potrzeb na środki bojowe i materiałowe oraz uzbrojenie i sprzęt wojskowy, niezbędne im do mobilizacyjnego rozwinięcia i walki oraz zachowanie przydatności technicznej uzbrojenia i sprzętu wojskowego do prowadzenia działań.

Przedstawiony cel główny realizowany jest przez następujące funkcje systemu logistycznego, których waga i zakres jest zależny od elementu składowego oddziałów (pododdziałów) logistycznych i szczebla dowodzenia:

- zaopatrywanie:

– wyposażenie w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, środki bojowe i materiałowe należne jednostkom wojskowym według etatów, tabel i norm należności wg ich struktury czasu „W”;

– uzupełnianie, odtwarzanie i utrzymywanie zapasów środków bojowych i materiałowych stosownie do nakazanych norm;

– świadczenie usług gospodarczo-bytowych na rzecz mobilizowanych wojsk (żywienie, zakwaterowanie);

• zabezpieczenie techniczne:

– wyposażenie i dostosowanie do potrzeb wojska środków transportowych i maszyn pozyskiwanych z gospodarki narodowej;

– rozpoznanie, ewakuacja i remont uszkodzonego uzbrojenia i sprzętu wojskowego;

– organizowanie i wykorzystanie obiektów cywilnej i wojskowej infrastruktury technicznej do potrzeb technicznego zabezpieczenia mobilizacji;

– wyposażenie i gromadzenie uzbrojenia i sprzętu wojskowego dla potrzeb wojsk;

– prowadzenie nadzoru meteorologicznego U i SW;

• zabezpieczenie medyczne:

– organizowanie pomocy medycznej i nadzoru sanitarno-higienicznego w czasie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk;

– organizowanie i wykorzystywanie obiektów terenowej infrastruktury medycznej wojskowej i cywilnej do udzielania pomocy medycznej chorym i rannym w czasie mobilizacji;

– wyposażenie, utrzymywanie i gromadzenie sprzętu i materiałów medycznych dla potrzeb wojsk;

– realizacja przedsięwzięć epidemiologicznych i ochrony żołnierzy przed bronią masowego rażenia;

• zabezpieczenie komunikacyjne:

– organizowanie i zabezpieczenie funkcjonowania wojennego systemu kierowania i kontroli ruchu wojsk;

– realizacja bieżących potrzeb przewozowych wojsk transportem kolejowym i samochodowym funkcjonującym w systemie scentralizowanych przewozów;

– specjalistyczne przygotowanie jednostek i organów komunikacji wojskowej (brr, kkw).

**Zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, jednostek wojskowych przez TOAW obejmuje:**

• uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych żołnierzami rezerwy;

• uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych środkami transportowymi, maszynami i urządzeniami z gospodarki narodowej;

• uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych środkami materiałowymi z rezerw państwowych;

• powołanie i dostarczenie doraźnych świadczeń osobistych i rzeczowych na zabezpieczenie procesu mobilizacyjnego rozwijania wojsk, jednostek wojskowych.

Przedsięwzięcia planistyczno-organizacyjne realizowane przez TOAW w tym zakresie obejmują:

- prognozowanie i planowanie gromadzenia odpowiednio wyszkolonych rezerw osobowych dla potrzeb mobilizacyjnych;
- zbieranie danych o stanie zasobów środków transportowych i maszyn oraz nieruchomości istniejących w gospodarce narodowej mogących być przedmiotem świadczeń rzeczowych;
- planowanie zabezpieczenia uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych stanem osobowym oraz nadawanie przy współudziale dowódców tych jednostek, przydziałów mobilizacyjnych żołnierzom rezerwy;
- planowanie uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych przedmiotami świadczeń rzeczowych, dostosowania tych przedmiotów do potrzeb wojska, a także planowanie wykorzystania rezerw paliw znajdujących się w stacjach benzynowych PKN „ORLEN”;
- planowanie uzupełnienia stanowisk czasowo nieobsadzonych w ramach nakiładki pomiędzy zwolnieniem żołnierzy po odbyciu zasadniczej służby wojskowej, a wcieleniem poborowych, a także zastąpienie niewyszkolonych żołnierzy młodego rocznika żołnierzami rezerwy w przypadku mobilizacji i osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej;
- planowanie, zawiadamianie o zamiarze powołania żołnierzy rezerwy do odbycia ćwiczeń wojskowych, szkolenia kursowego oraz innych rodzajów spełnienia powszechnego obowiązku obrony;
- typowanie oficerów, chorążych i podchorążych rezerwy na przekwalifikowanie do innego korpusu osobowego stosownie do potrzeb mobilizacyjnych;
- typowanie oficerów, chorążych i podchorążych rezerwy do okresowej służby wojskowej;
- kompletowanie i przedstawienie materiałów dotyczących żołnierzy rezerwy, występujących z wnioskami o powołanie do zawodowej służby wojskowej;
- planowanie doskonalenia w ramach ćwiczeń wojskowych oficerów, chorążych i podchorążych rezerwy nie posiadających przydziałów mobilizacyjnych;
- nadawanie (akceptowanie, uchylanie) przydziałów organizacyjno-mobilizacyjnych do jednostek przewidzianych do militaryzacji i formacji Obrony Cywilnej oraz powoływanie do odbycia ćwiczeń w jednostkach przewidzianych do militaryzacji osób nie będących pracownikami tych jednostek;
- podejmowanie interwencji w zakładach pracy w sprawach dotyczących szczególnych uprawnień przysługujących żołnierzom i członkom ich rodzin w związku ze spełnieniem obowiązku odbycia czynnej służby wojskowej;
- prowadzenie postępowania reklamacyjnego w celu zwolnienia żołnierzy rezerwy z obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny;
- planowanie i przygotowanie przedsięwzięć związanych z zabezpieczeniem (w zakresie rezerw osobowych i świadczeń rzeczowych) potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych stacjonujących lub przewidzianych do formowania na ad-

ministrowanym terenie oraz innych jednostek nakazanych do uzupełnienia przez szefa WSzW;

- występowanie z wnioskami do wójtów lub burmistrzów (prezydentów miast) o przeznaczenie określonych nieruchomości i rzeczy ruchomych na cele świadczeń oraz składanie w uzasadnionych przypadkach odwołań od podjętych decyzji, a także wnioskowanie o wykonanie świadczeń rzeczowych;

- występowanie do wójtów lub burmistrzów (prezydentów miast) o przeznaczenie określonych osób do funkcji kuriera oraz składanie w razie potrzeby odwołań od decyzji podjętych w tym przedmiocie, a także występowanie z wnioskami o nałożenie na kurierów i inne osoby obowiązku wykonania świadczenia osobistego;

- współdziałanie z właściwymi organami samorządu terytorialnego (starostami, burmistrzami, wójtami, prezydentami miast) oraz organami policji, placówkami pocztowymi, podmiotami gospodarczymi i innymi jednostkami organizacyjnymi w zakresie planowania i organizacji akcji kurierskiej i dowozu żołnierzy rezerwy do miejsc mobilizacji zgodnie z obowiązującymi w tym przedmiocie przepisami;

- organizowanie i przygotowanie elementów systemu uzupełniania wojsk w wyniku strat w czasie wojny;

- koordynowanie przygotowań mobilizacyjnych w organach samorządu terytorialnego i instytucjach państwowych oraz podmiotach gospodarczych i innych jednostkach organizacyjnych wykonujących zadania na rzecz zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych. Współdziałł w organizowaniu i prowadzeniu szkolenia;

- prowadzenie i utrzymanie w stałej aktualności ewidencji żołnierzy rezerwy oraz ewidencji przedmiotów świadczeń rzeczowych znajdujących się na administrowanym terenie;

- prowadzenie bilansu stanu zasobów rezerw osobowych i przedmiotów świadczeń rzeczowych oraz ich wykorzystanie na potrzeby obronne;

- planowanie przedsięwzięć zapewniających zachowanie ciągłości działania TOAW.

**Zabezpieczenie bojowe** mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, jednostek wojskowych to całokształt przedsięwzięć mających na celu zmniejszenie skuteczności oddziaływania ewentualnego przeciwnika na proces mobilizacyjny oraz zapewnienie wojskom, jednostkom mobilizowanym sprzyjających warunków do pomyślnego wykonania zadań związanych z ich rozwinięciem do stanów etatowych czasu wojny. Obejmuje ono ubezpieczenie, maskowanie, powszechną obronę przeciwlotniczą, zabezpieczenie inżynieryjne, ochronę przeciwchemiczną, organizację służby porządkowo-ochronnej i przeciwpowodziowej w miejscach prowadzenia mobilizacji (w koszarach, w zapasowych rejonach alarmowych i na punktach zbiórek żołnierzy rezerwy). Nie wszystkie elementy zabezpieczenia bojowego będą organizowane w wymienionych miejscach prowadzenia mobilizacji. Będzie to zależało od konkretnej sytuacji i istniejących warunków w terenie oraz od rozmachu prowadzonej mobilizacji.

**Zabezpieczenie finansowe** mobilizacji sił zbrojnych, wojsk i jednostek wojskowych obejmuje planowanie oraz organizację wykorzystania środków finan-

sowych na zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, a także organizację przejścia jednostek wojskowych na wojenne zaopatrzenie.

**Zabezpieczenie informatyczne** przygotowań mobilizacyjnych w siłach zbrojnych ukierunkowane jest na trzy obszary działalności:

- wykorzystanie techniki komputerowej w pracach mobilizacyjno-uzupełnieniowych (tworzenie baz danych o rezerwach osobowych, środkach transportowych, maszynach do prac ziemnych oraz zapasach logistycznych na potrzeby mobilizacyjne sił zbrojnych);

- opracowanie i wykorzystanie programów komputerowych do oceny utrzymania gotowości mobilizacyjnej w poszczególnych jednostkach wojskowych sił zbrojnych;

- prognozowanie i ocena wielkości strat mogących wystąpić w walczących wojskach oraz możliwości ich uzupełniania i odtwarzania zdolności bojowej.

Ad. 5. Uzupełnianie sił zbrojnych w toku prowadzonych działań.

Straty ponoszone przez wojska w czasie wojny w stanie osobowym i sprzęcie technicznym, w tym środkach transportowych, stanowią jeden z podstawowych czynników decydujących o stopniu ich zdolności do prowadzenia dalszych działań zbrojnych (tzw. zdolności bojowej). Konsekwencją powyższego jest konieczność stałego zasilania wojsk wyszkolonymi żołnierzami, uzbrojeniem, sprzętem bojowym oraz środkami transportowymi (zał. 9).

Uwzględniając potrzebę dostarczania do wojsk w czasie działań zbrojnych niezbędnej ilości uzupełnień, już w czasie pokoju przygotowuje się pod względem planistyczno-organizacyjnym system uzupełniania wojsk żołnierzami (poborowymi) oraz środkami transportowymi (maszynami) pobieranymi z gospodarki narodowej i podmiotów gospodarczych, którego elementy organizacyjne tworzy się (formuje) w procesie osiągania wyższych stanów gotowości bojowej sił zbrojnych, a jego funkcjonowanie rozpoczyna się z momentem wybuchu konfliktu zbrojnego (wojny).

W czasie kryzysu i wojny głównym zadaniem systemu uzupełniania jest zapewnienie dopływu wyszkolonych rezerw osobowych do wojsk w celu utrzymania w związkach taktycznych i oddziałach właściwego składu osobowego, stanowiącego jeden ze składników potencjału bojowego wojsk. Cel ten osiąga się przez systematyczne uzupełnianie podstawowych stanowisk w oddziałach (samodzielnych pododdziałach) i okresowe uzupełnianie pozostałych specjalności, aby zapewnić ukończenie niezbędne do prowadzenia aktywnych działań bojowych.

W skład systemu uzupełniania wojsk wchodzi dwa równorzędne systemy przygotowane dla wojsk lądowych oraz rodzajów sił zbrojnych (WLOP i MW). Są one ze sobą ściśle powiązane odnośnie celów i zadań, organizacji kierowania oraz wykorzystania rezerw osobowych i uzupełnień. Struktura organizacyjna każdego z nich została dostosowana do składu wojsk oraz charakteru prowadzonych działań bojowych.

Uzupełnianie związków operacyjnych i taktycznych oraz samodzielnych jednostek wojsk lądowych odbywa się w ramach systemu uzupełniania wojsk lądowych. System ten obejmuje:

- ustalone zasady i sposoby uzupełniania wojsk lądowych w wyniku strat poniesionych w czasie wojny;
- struktury organizacyjno-funkcjonalne występujące w wojennej strukturze okręgów wojskowych, związków taktycznych i operacyjnych, a także tworzone w terenowych organach administracji wojskowej i wojskowym szkolnictwie zawodowym oraz ich zadania w zakresie uzupełniania wojsk;
- podsystem kierowania uzupełnieniem wojsk lądowych, a w nim obieg informacji o rozmiarach strat ponoszonych przez wojska, realizowaniu zadań uzupełnieniowych oraz możliwościach systemu i stopniu wykorzystania zasobów;
- zasoby rezerw osobowych przewidziane do uzupełnienia wojsk lądowych w czasie wojny, obejmujące oficerów, podchorążych, chorążych, podoficerów i szeregowych, a także przeznaczone dla nich zapasy umundurowania, uzbrojenia i indywidualnego wyposażenia;
- zasoby środków transportowych (maszyn) użytkowane w gospodarce narodowej, przydatne do uzupełniania jednostek;
- obiekty, sprzęt i środki materiałowe niezbędne do zabezpieczenia organom systemu uzupełniania wojsk lądowych odpowiednich warunków funkcjonowania.

#### **Struktura systemu uzupełniania wojsk**

Strukturę organizacyjno funkcjonalną systemu uzupełniania wojsk tworzą:

- organy kierowania uzupełnieniem wojsk, wydzielane na czas wojny ze składu etatowych organów mobilizacyjno-uzupełnieniowych szczebla centralnego oraz okręgów wojskowych;
- pododdziały zapasowe, wchodzące organizacyjnie w skład brygad, dywizji i korpusu (okręgu wojskowego), zwane dalej organicznymi pododdziałami zapasowymi;
- kompanie uzupełniania kadrowego szczebla okręgowego i centralnego (etatowe i nietatowe);
- kompanie przeszkalania żołnierzy rezerwy, funkcjonujące przy ośrodkach szkolenia specjalistów;
- ośrodki zapasowe, organ wykonawczy sztabu okręgu wojskowego w zakresie szkolenia i kierowania uzupełnień do wojsk, a jednocześnie główne źródło uzupełniania wojsk lądowych.

W terenowych organach administracji wojskowej:

- rejonowe punkty zbiórki i dowozu wojskowych komend uzupełnień;
- oficerskie grupy rezerwowe wojewódzkich sztabów wojskowych i wojskowych komend uzupełnień;

Struktura uzupełniania wojsk, w tym wielkość i liczba wchodzących w jego skład jednostek zapasowych, wynika ze składu poszczególnych korpusów, a także charakteru (specyfiki) prowadzonych przez nie działań zbrojnych.

W czasie wojny system uzupełniania wojsk rozszerza się o następujące elementy: ośrodki zapasowe, pododdziały zapasowe brygad, dywizji i korpusów, kompanie uzupełnienia kadrowego. Stan stały stanowią żołnierze, uzbrojenie, sprzęt wojskowy i środki transportowe przewidziane etatowo do zabezpieczenia

funkcjonowania tych elementów, tzn. przyjęcia i wyposażenia żołnierzy stanów zmiennych, zabezpieczenia procesu ich szkolenia, warunków socjalno-bytowych, ochrony itp.

Stan zmienny stanowią przede wszystkim powołani do odbycia służby wojskowej żołnierze rezerwy i poborowi oraz żołnierze pełniący dotychczas czynną służbę wojskową w innych jednostkach, skierowani czasowo do tych elementów na dodatkowe przeszkolenie, a także absolwenci szkół wyższych i ochotnicy powołani do czynnej służby wojskowej. Stan zmienny stanowią również środki transportowe pobrane z gospodarki narodowej i utrzymywane w ośrodkach zapasowych wojsk lądowych w stałej dyspozycji do skierowania ich do uzupełnianych jednostek.

Stan zmienny, po odbyciu przewidzianego dla poszczególnych grup żołnierzy przeszkolenia oraz po dostosowaniu – zgodnie z przeznaczeniem – środków transportowych do warunków eksploatacji w wojsku, kieruje się do uzupełnianych jednostek wojskowych.

O wielkości i składzie uzupełnień kierowanych do jednostek wojskowych decydować będą: wysokość i struktura ponoszonych przez wojska strat oraz możliwości państwa (systemu uzupełniania) w zakresie zabezpieczenia potrzeb sił zbrojnych.

#### **Zasady i sposoby uzupełniania wojsk**

W celu utrzymania stopnia ukończenia jednostek wojskowych, odpowiedniego do zadań operacyjnych wykonywanych przez wojska na polu walki, uzupełnia się je żołnierzami, środkami transportowymi i innym sprzętem etatowym, odpowiednio do rozmiarów strat ponoszonych w trakcie działań bojowych (zał. 10). Proces ten polega na:

– doraźnym uzupełnianiu jednostek wojskowych żołnierzami o specjalnościach wojskowych, których brak decyduje o potencjale i zdolności bojowej jednostki. Do tego celu wykorzystuje się żołnierzy stanów zmiennych organicznych pododdziałów zapasowych utrzymywanych stale w gotowości do skierowania uzupełnień do wojsk;

– okresowym uzupełnianiu jednostek wojskowych, które poniosły straty – grupami żołnierzy we wszystkich specjalnościach wojskowych, środkami transportowymi i innym sprzętem etatowym – w celu istotnego zwiększenia stopnia ukończenia tych jednostek. Dokonuje się go w warunkach sprzyjających przekazaniu uzupełnień jednostkom – w czasie ich przebywania w rejonach wyjściowych lub ześrodkowania oraz odwodach. Uzupełnienia w zakresie stanów osobowych i środków transportowych przesyła się do jednostek nie posiadających w swoim składzie pododdziałów zapasowych, natomiast w zakresie innego sprzętu etatowego – poprzez jednostki logistycznego zabezpieczenia działań bojowych.

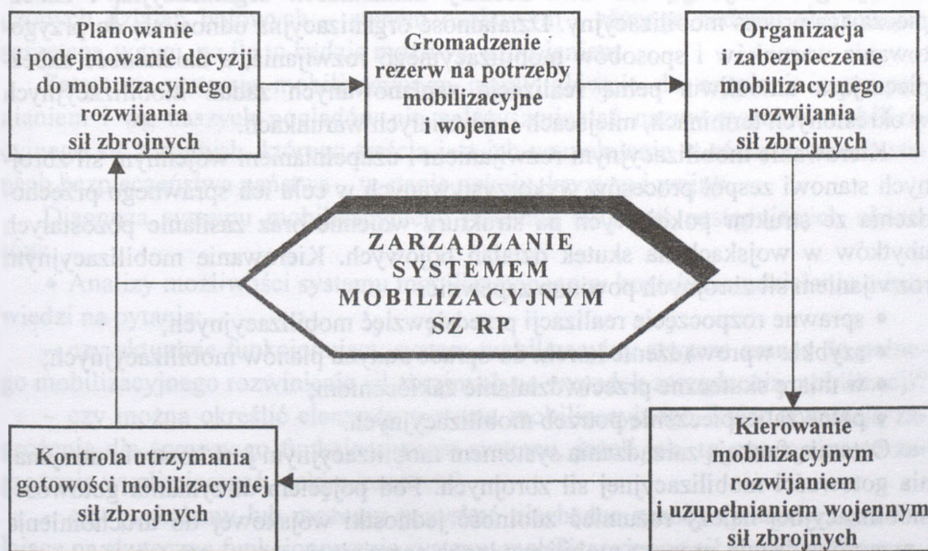
Dosyłając do jednostek wojskowych uzupełnienia należy kierować się priorytetami wynikającymi z roli, jaką będą spełniać poszczególne jednostki (związki taktyczne) w planowanych działaniach bojowych. Możliwe najwyższe ukończenie zapewnia się związkom taktycznym i samodzielnym oddziałom wykonującym główne zadania w operacji.

## 1.4. Elementy zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych

W myśl metodologii zarządzania każdy system obejmuje: skład, otoczenie i strukturę oraz wykorzystuje w zakresie swojego funkcjonowania: zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacje. Dlatego też system mobilizacyjny sił zbrojnych, w myśl omawianej wcześniej definicji, ujmuje tę problematykę dostosowaną do jego specyfiki (zał. 1–3).

Zarządzanie określa się jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie oraz kierowanie i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykorzystywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny<sup>2</sup>.

Wymienione pięć funkcji zarządzania organizacją, czy systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych tworzą kwintet zadań współzależnych od siebie, który przedstawiony został na rys. 1.2.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit.

Rys. 1.2. Funkcje zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych

<sup>2</sup> *Podstawy zarządzania organizacjami*, Ricky W. Griffin w przekładzie Michała Rusińskiego, wyd. PWN, Warszawa 2000.

Wymienione funkcje systemu mobilizacyjnego swój początek biorą od planowania i podejmowania decyzji mobilizacyjnych. W najprostszej formie planowanie oznacza wytyczenie celów i określenie sposobu realizacji przyjętych zadań. Natomiast podejmowanie decyzji obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości.

Istotą planowania mobilizacyjnego jest określenie zadań i terminowej ich realizacji, zapewnienie warunków do sprawnego rozwinięcia wojsk (jednostek wojskowych) oraz osiągnięcie przez siły zbrojne gotowości do działań. W planowaniu mobilizacyjnym przewiduje się i zakłada różne sposoby oraz warianty rozwijania sił zbrojnych, przy uwzględnieniu możliwości ekonomicznych i potrzeb obronnych państwa, a także możliwych zagrożeń militarnych i niemilitarnych.

Funkcja gromadzenia zasobów rezerw osobowych i materiałowych zapewnia przygotowanie odpowiednich wielkości żołnierzy rezerwy, środków transportu, maszyn i materiałów logistycznych niezbędnych do uzupełnienia mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych, wojsk i na odtworzenie ubytków w czasie wojny.

Organizacja i zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych, to krótko mówiąc, logiczne przemyślenie i określenie przebiegu procesu mobilizacyjnego. Obejmują one dwa obszary działalności: organizacyjną i zabezpieczającą proces mobilizacyjny. Działalność organizacyjna odnosi się do przygotowania warunków i sposobów mobilizacyjnego rozwijania, a działalność zabezpieczająca umożliwia pełną realizację zaplanowanych zadań mobilizacyjnych w określonych terminach, miejscach i zaistniałych warunkach.

Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem i uzupełnianiem wojennym sił zbrojnych stanowi zespół procesów wykorzystywanych w celu ich sprawnego przechożenia ze struktur pokojowych na struktury wojenne oraz zasilanie pozostałych ubytków w wojskach na skutek działań bojowych. Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych powinno zapewnić:

- sprawne rozpoczęcie realizacji przedsięwzięć mobilizacyjnych;
- szybkie wprowadzenie korekt do opracowanych planów mobilizacyjnych;
- w miarę skuteczne przeciwdziałanie zakłóceniom;
- pełne zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych.

Ostatnią funkcją zarządzania systemem mobilizacyjnym jest kontrola utrzymania gotowości mobilizacyjnej sił zbrojnych. Pod pojęciem utrzymania gotowości mobilizacyjnej należy rozumieć zdolność jednostki wojskowej do uruchomienia i przeprowadzenia procesu mobilizacyjnego rozwinięcia po jej utworzeniu, zmianach organizacyjnych, zmianie dyslokacji, zmianie zadań mobilizacyjnych lub zmianie odpowiedzialnego za jej mobilizacyjne rozwinięcie.

Kontrolowanie ma na celu obserwację postępów jednostki wojskowej, wojsk w realizowaniu postawionych zadań mobilizacyjnych. Głównie dowódcy muszą na bieżąco obserwować uzyskiwane postępy całej jednostki w zakresie możliwości wykonania tychże zadań.

Po tych wstępnych rozważaniach dotyczących funkcji zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych należy przejść do określenia ścieżki problemowej

postępujących po sobie zdarzeń oraz dokonać ich charakterystyki, która ma wpływ na dalszy rozwój naszego systemu (zał. 13).

Wstępem do prowadzenia badań nad rozwojem systemu mobilizacyjnego w kontekście teorii zarządzania powinna być **diagnoza bieżącego stanu systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych**.

W ramach tej diagnozy wypada zastanowić się na wstępie, czy nazwa „system mobilizacyjny sił zbrojnych” jest adekwatna do spełnianej przez niego roli, czy też nazwa powinna brzmieć „system mobilizacyjno-uzupełnieniowy sił zbrojnych”<sup>3</sup>. Otóż wszystko to, czym zajmuje się system obejmuje triadę zadań związanych z uzupełnianiem sił zbrojnych:

- uzupełnianie pokojowe sił zbrojnych polegające na corocznym wcielaniu poborowych do odbycia zasadniczej służby wojskowej w jednostkach (instytucjach), przez co tworzone jest podstawowe źródło przyszłych zasobów osobowych (żołnierzy rezerwy) na potrzeby mobilizacyjne;
- uzupełnianie (kompletowanie) jednostek wojskowych sił zbrojnych w czasie uruchomienia mobilizacji żołnierzami rezerwy, środkami transportu i maszynami, jak też zapasami pobieranymi z rezerw mobilizacyjnych;
- uzupełnianie, czy też raczej zasilanie ubytków sił zbrojnych w toku prowadzonych działań bojowych – stanem osobowym i różnego rodzaju potrzebnym sprzętem, w tym, na ile to będzie możliwe, uzbrojeniem.

Zatem w systemie mobilizacyjnym mamy głównie do czynienia z uzupełnianiem i wg naszych poglądów nie należy zmieniać nazwy systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, którego treścią jest ich uzupełnianie w różnych trzech stacjach bezpieczeństwa państwa – w stanie pokoju, kryzysu i wojny.

Diagnoza systemu mobilizacyjnego powinna dotyczyć następujących obszarów:

- Analizy możliwości systemu mobilizacyjnego w kontekście udzielania odpowiedzi na pytania:
  - czy aktualnie funkcjonujący system mobilizacyjny stwarza szansę do pełnego mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych na wypadek zarządzenia mobilizacji?
  - czy można określić elementy systemu mobilizacyjnego, które stwarzają zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania systemu, jeżeli tak, to czy można te zagrożenia wyeliminować i jakim kosztem?
  - czy posiadamy lub możemy pozyskać niezbędne zasoby (potrzeby) pozwalające na skuteczne funkcjonowanie systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych?
  - jaki powinien być zasadniczy kierunek zmian w systemie mobilizacyjnym sił zbrojnych?
  - jaką bazę i gdzie przygotować aby w pełni zabezpieczyła ona potrzeby mobilizacyjne wojsk?

---

<sup>3</sup> Tę drugą nazwę preferują oficerowie GZZO (P-1) Sztabu Gen. WP.

- Silnych stron systemu mobilizacyjnego:
  - planowanie mobilizacyjne obejmujące wszystkie jednostki wojskowe sił zbrojnych;
  - kierowanie mobilizacją przejawiające się w kreowaniu efektywności przez jednostki wojskowe wykonania zadań mobilizacyjnych;
  - zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwijania przez terenowe organy administracji wojskowej.

- Zagrożeń dla systemu mobilizacyjnego w perspektywie dekady mogących przejawiać się w:

- braku pełnego zabezpieczenia na przydziały mobilizacyjne przygotowanych żołnierzy rezerwy specjalistów;
- relatywnie obniżające się zasoby środków transportowych i maszyn w gospodarce narodowej;
- profesjonalizacja sił zbrojnych oparta o ochotniczy nabór do służby wojskowej;
- dalsza nieprzewidywalna reorganizacja ogniw administracji cywilnej i wojskowej.

Kolejne kroki to ustalenie **wizji, misji i celów** systemu mobilizacyjnego.

Wizja systemu mobilizacyjnego będzie określała jego ogólną koncepcję polegającą na określeniu celu, założeń i sprecyzowaniu zasad, przeanalizowaniu otoczenia oraz zbadania kształtu organizacyjnego systemu i zasadniczych kierunków jego rozwoju.

Ustalając wizję należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- jak może (powinien) funkcjonować system mobilizacyjny za 5–15 lat, w tym w warunkach armii zawodowej i mogących wystąpić zakłóceń;

- o jakie założenia, zasady, normatywy i cechy będzie się opierał system mobilizacyjny sił zbrojnych;

- Misja systemu mobilizacyjnego stanowi jeden z etapów w procesie zarządzania, w trakcie którego zostaną określone:

- warunki do rozwoju systemu w aspekcie prawnym, ekonomicznym i społecznym;

- zaangażowanie dowódców i sztabów w zakres planowania, organizowania oraz funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych;

- upodmiotowienie kierowania systemami mobilizacyjnymi w zakresie wykorzystania posiadanych możliwości i lokalnych zasobów;

- poziomy organizacyjne obiegu informacji oraz sprawozdawczości i kontroli przygotowań mobilizacyjnych;

- ukierunkowanie strategii działalności mobilizacyjnej z wyakcentowaniem priorytetów i możliwości urzeczywistnienia w czasie kryzysu oraz wojny.

Cele systemu mobilizacyjnego należy ująć w dwie grupy, które odnosić się będą do przedmiotu mobilizacji (powiększenia sił zbrojnych) w określonym horyzoncie czasowym. Cele przekształcone w zamiar działania i skonkretyzowane w ujęciu zadaniowym mogą dotyczyć:

- zorganizowanego rozwinięcia części lub całości sił zbrojnych stosownie do założonej ich liczebności i przyjętych struktur organizacyjnych na czas wojny;

- wyboru sposobów i wariantów mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- dostosowywania systemu mobilizacyjnego do rozwoju sił zbrojnych.

Cele szczegółowe określają, co zamierzamy, a co możemy osiągnąć w systemie mobilizacyjnym np.:

- sformułowanie nowych założeń, zasad i określić sposoby mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- przygotowania rezerw osobowych i bazy materiałowej dla jednostek niskiej gotowości do działań i całkowite odciążenie jednostek o zróżnicowanej gotowości do działań;
- kształcenie kadry zajmującej się problematyką mobilizacyjną w SZ;
- przygotowanie wariantów zdecentralizowanego kierowania przebiegiem mobilizacji wojsk (jednostek wojskowych);
- stosowanie elastycznej struktury systemu mobilizacyjnego w zależności od zaistniałej sytuacji.

Następne kroki w zarządzaniu systemem mobilizacyjnym zmierzają do określenia **strategii działania i możliwości zabezpieczenia** tych działań. Należy przypomnieć, iż zarządzanie strategiczne w ogólnym ujęciu obejmuje<sup>4</sup>:

- opracowanie planów i programów strategicznych dla systemu;
- opracowanie propozycji realizacji określonych wariantów strategii i przygotowanie ich do realizacji;
- opracowanie scenariuszy oczekiwanego rozwoju;
- tworzenie i eksploatacja systemu informatycznego i decyzyjnego;
- obserwacja, ocena i uprawnienie stosowanych metod, technik i stylów zarządzania.

Wybór strategii postępowania oznacza określenie głównych kierunków działalności zmierzających do usprawnienia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Mogą to być następujące kierunki:

- dostosowanie planów i dokumentów kierowania do scenariuszy operacyjnego użycia sił zbrojnych;
- doprowadzenie do stabilizacji struktur organizacyjnych jednostek wojskowych na czas pokoju i wojny;
- przygotowanie zasobów rezerw osobowych, środków transportowych i bazy materiałowej;
- zapewnienie dobrych podstaw prawnych i przepływu informacji;
- dostosowanie szkolenia mobilizacyjnego dowództw, sztabów i kadry oraz osób funkcyjnych realizujących zadania w systemie mobilizacyjnym;
- zapewnienie w dokumentach prawnych motywacji bycia na przydziale mobilizacyjnym, czy oddaniu na przydział, w ramach świadczeń etatowych środka transportowego, czy maszyny do prac ziemnych.

<sup>4</sup> Z. Pięrcionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997; J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

Opracowany cykl postępowania w ramach zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych kończą dwa problemy, które dotyczą możliwości **zabezpieczenia funkcjonowania systemu i przystosowania warunków do jego wdrożeń.**

Ocena stanu zabezpieczenia systemu mobilizacyjnego powinna obejmować dwie płaszczyzny: zabezpieczenie materiałowe zgromadzone w magazynach, bazach i składnicach sił zbrojnych oraz zmagazynowanie w rezerwach państwowych wydzielonych z gospodarki narodowej. Ocena ta pozwoli na określenie możliwości i skuteczności zabezpieczenia funkcjonowania systemu mobilizacyjnego na wypadek jego uruchomienia. Kolejny problem to zabezpieczenie realizowane przez organy administracji wojskowej w zakresie uzupełniania etatowych potrzeb jednostek wojskowych (żołnierze rezerwy, środki transportowe i maszyny do prac ziemnych).

Przygotowanie warunków do wdrożenia znowelizowanego systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, będzie polegało na opracowaniu podstaw prawnych, nowego planu mobilizacji, założeń i organizacji w systemie, nadawaniu nowych przydziałów mobilizacyjnych oraz opracowanie dokumentów zawierających wiedzę praktyczną.

Wdrożenie znowelizowanego systemu mobilizacji sił zbrojnych, opracowanego w myśl teorii zarządzania może przynieść spodziewane efekty, jeśli spełnione zostaną trzy podstawowe warunki:

1. Dobrze opracowane podstawy prawne dające szansę do rozwoju systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych w zakresie motywacji dla osób świadczących w systemie i jasnych delegacji dla organizatorów i wykonawców tego systemu.

2. Wymierne nakłady finansowe na rozwój i zabezpieczenie systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

3. Przygotowane zasoby żołnierzy rezerwy.

Spełnienie tych trzech warunków może stanowić zaczyn do wkroczenia w nowe realia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

## 1.5. Wnioski

- 1) Istotny wpływ na określenie kierunków rozwoju systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych będzie miała głęboka penetracja otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

- 2) Unacześnienie elementów systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych powinno opierać się o źródła zasobów terytorialnych przez co można uzyskać wiarygodność i skuteczność ich funkcjonowania.

- 3) Sprawność planowania mobilizacji będzie decydowała o uzyskaniu waloru efektywności organizacyjnej oraz wykonawczej systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

- 4) Bardzo istotny wpływ na skuteczność funkcjonowania systemu mobilizacyjnego mają zasoby materialne i niematerialne zgromadzone w siłach zbrojnych oraz w gospodarce narodowej.

5) W ocenie funkcjonowania systemu mobilizacyjnego najistotniejszą jest diagnoza jego stanu aktualnego, sprowadzająca się do analizy możliwości, określenia mocnych i słabych jego stron oraz monitorowania zagrożeń mogących doprowadzić do zmian lub swoistego obezwładnienia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

zjawisk takich jak: wystąpienia inflacji, bezrobocia, czy...

kapitału zagranicznego przeznaczanego na...

Otoczenie systemu mobilizacyjnego można zdefiniować jako...

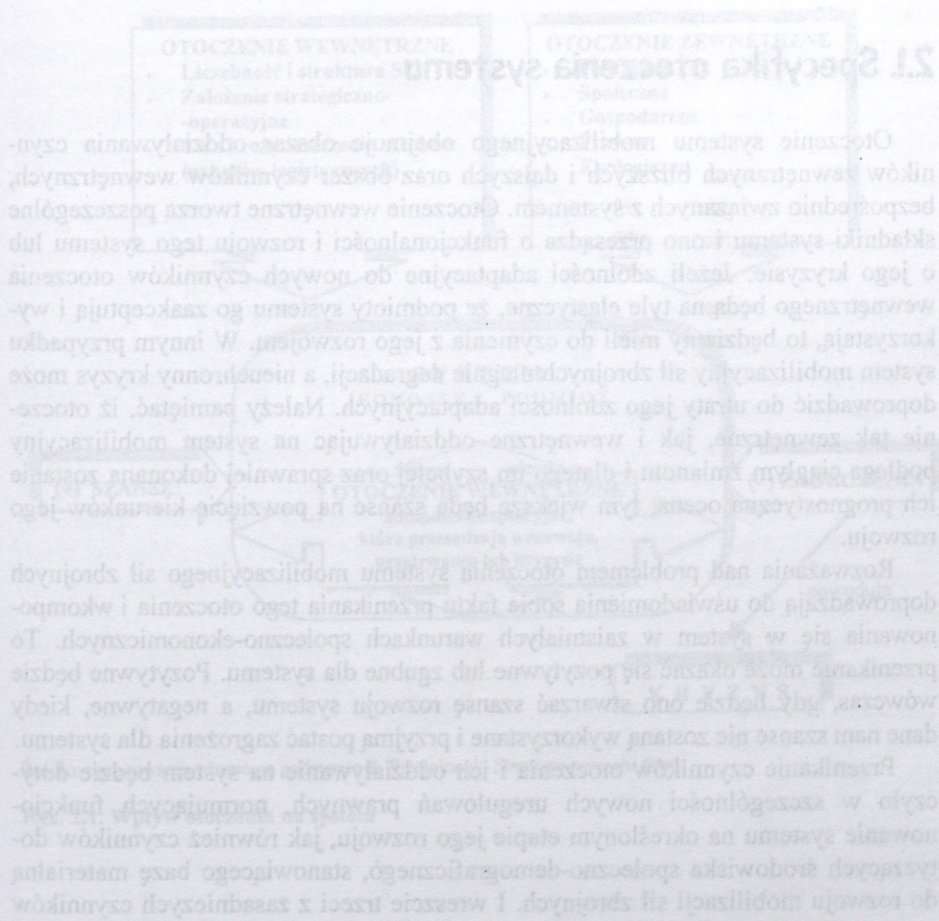
Wzrost i procesy oddziaływujących na ten system powodujących jego rozwój...

Celem analizy oceny systemu mobilizacyjnego jest wy...

Analizując potencjalne zagrożenia i możliwości jego rozwoju...

Analiza ma dostarczyć wiarygodnych danych do...

do określenia strategii jego rozwoju.



## 2. OTOCZENIE SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SIŁ ZBROJNYCH

Otoczenie systemu mobilizacyjnego można zdefiniować jako całokształt zjawisk i procesów oddziałujących na ten system powodujących jego rozwój lub zastój.

Celem analizy otoczenia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych jest wykrycie i dokonanie oceny możliwości jego rozwoju oraz mogących wystąpić zagrożeń hamujących ten rozwój. Ta analiza ma dostarczyć wiarygodnych danych do skutecznego funkcjonowania systemu i do określenia strategii jego rozwoju.

### 2.1. Specyfika otoczenia systemu

Otoczenie systemu mobilizacyjnego obejmuje obszar oddziaływania czynników zewnętrznych bliższych i dalszych oraz obszar czynników wewnętrznych, bezpośrednio związanych z systemem. Otoczenie wewnętrzne tworzą poszczególne składniki systemu i ono przesądza o funkcjonalności i rozwoju tego systemu lub o jego kryzysie. Jeżeli zdolności adaptacyjne do nowych czynników otoczenia wewnętrznego będą na tyle elastyczne, że podmioty systemu go zaakceptują i wykorzystają, to będziemy mieli do czynienia z jego rozwojem. W innym przypadku system mobilizacyjny sił zbrojnych ulegnie degradacji, a nieuchronny kryzys może doprowadzić do utraty jego zdolności adaptacyjnych. Należy pamiętać, iż otoczenie tak zewnętrzne, jak i wewnętrzne oddziałując na system mobilizacyjny podlega ciągłym zmianom i dlatego im szybciej oraz sprawniej dokonana zostanie ich prognostyczna ocena, tym większe będą szanse na powzięcie kierunków jego rozwoju.

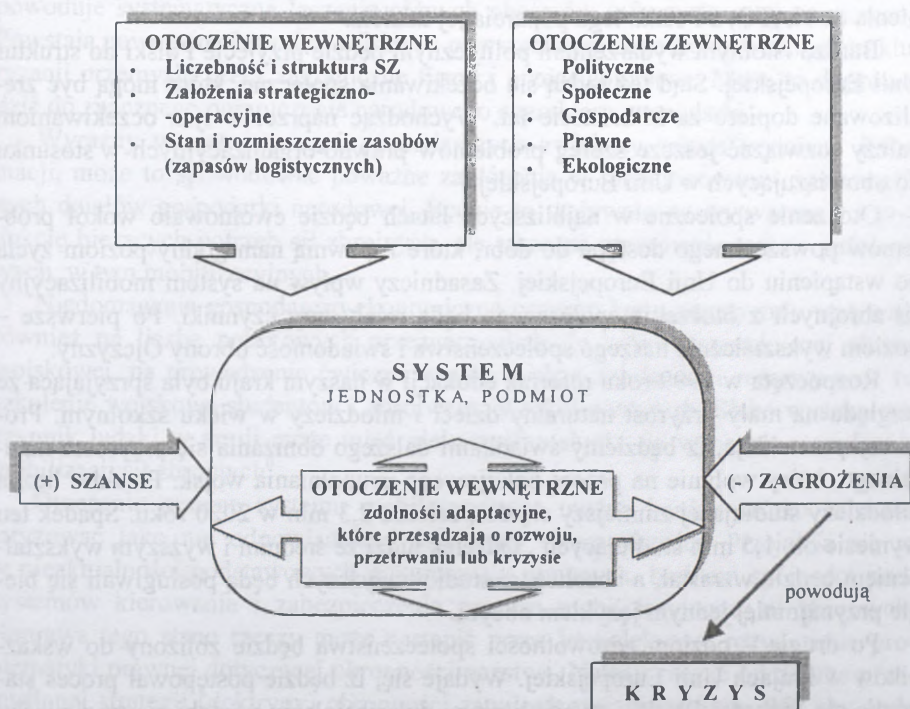
Rozważania nad problemem otoczenia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych doprowadzają do uświadomienia sobie faktu przenikania tego otoczenia i wkomponowania się w system w zaistniałych warunkach społeczno-ekonomicznych. To przenikanie może okazać się pozytywne lub zgubne dla systemu. Pozytywne będzie wówczas, gdy będzie ono stwarzać szansę rozwoju systemu, a negatywne, kiedy dane nam szanse nie zostaną wykorzystane i przyjmą postać zagrożenia dla systemu.

Przenikanie czynników otoczenia i ich oddziaływanie na system będzie dotyczyło w szczególności nowych uregulowań prawnych, normujących funkcjonowanie systemu na określonym etapie jego rozwoju, jak również czynników dotyczących środowiska społeczno-demograficznego, stanowiącego bazę materialną do rozwoju mobilizacji sił zbrojnych. I wreszcie trzeci z zasadniczych czynników

to rozwój gospodarczy i ekonomiczny państwa, stanowiący podłoże bytu i funkcjonowania systemu mobilizacyjnego.

Otoczenie systemu mobilizacyjnego zawsze będzie charakteryzowało się wysokim stopniem niepewności i zmienności. Może ono dotyczyć bardzo niekorzystnych zjawisk takich jak: wystąpienia inflacji, bezrobocia, czy blokady napływu kapitału zagranicznego przeznaczonego na rozwój gospodarczy kraju. Jeśli brak będzie informacji o otoczeniu, to zacznie oddziaływać element niepewności związany ze stopniem ryzyka w podejmowanych decyzjach pod przemożnym oddziaływaniem czynnika czasu. Wymiar niepewności stanowi również siłę napędową wpływającą na wiele decyzji podejmowanych w procesie zarządzania.

Przechodząc do konkretnego spojrzenia na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych (rys. 2.1) należy dokonać ich szczegółowej charakterystyki.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*.

Rys. 2.1. Wpływ otoczenia na system

## 2.2. Otoczenie zewnętrzne

Otoczenie zewnętrzne należy oceniać przez pryzmat następujących czynników, do których należy zaliczyć: polityczne, społeczne, gospodarcze, prawne i ekologiczne.

Otoczenie polityczne wpływa pośrednio i bezpośrednio na system mobilizacyjny. W zasadzie jawi się jego wpływ na całość funkcjonowania sił zbrojnych w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej i użycia części naszych jednostek wojskowych jako sił stabilizacyjnych w wydzielonej strefie okupacyjnej w Iraku.

Współpraca polityczna sąsiadów z Polską jest w miarę stabilna i nikt nie zagraża bezpieczeństwu naszego kraju. Graniczymy z sojusznikami z NATO: Niemcami i Czechami oraz ze Słowacją i Litwą, są to państwa zaproszone do Sojuszu na szczycie w Pradze. Polityka zagraniczna Rosji ewoluuje w kierunku współpracy z Sojuszem NATO. Również Ukraina konsekwentnie wyraża swoją chęć do wstąpienia do NATO, a Polska tego poparcia jej udziela.

Bardzo istotnym wydarzeniem politycznym będzie przyjęcie Polski do struktur Unii Europejskiej. Stąd też rodzą się oczekiwania społeczne, które mogą być zrealizowane dopiero za kilkanaście lat. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom należy rozwiązać jeszcze szereg problemów prawno-organizacyjnych w stosunku do obowiązujących w Unii Europejskiej.

Otoczenie społeczne w najbliższych latach będzie ewoluowało wokół problemów powszechnego dostępu do dóbr, które zapewnią nam godny poziom życia po wstąpieniu do Unii Europejskiej. Zasadniczy wpływ na system mobilizacyjny sił zbrojnych z otoczenia społecznego będą miały trzy czynniki. Po pierwsze – poziom wykształcenia naszego społeczeństwa i świadomość obrony Ojczyzny.

Rozpoczęta w 1999 roku reforma edukacji w naszym kraju była sprzyjająca ze względu na mały przyrost naturalny dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. Prognozy przewidują, iż będziemy świadkami dalszego obniżania się przyrostu naturalnego, który wpłynie na proces pokojowego uzupełniania wojsk. Ponadto liczba młodzieży studiującej zmniejszy się do poziomu 2,3 mln w 2020 roku. Spadek ten wyniesie ok. 1,5 mln studiujących<sup>5</sup>. Odsetek ludzi ze średnim i wyższym wykształceniem będzie wzrastał, a absolwenci studiów wyższych będą posługiwali się biegle przynajmniej jednym językiem obcym.

Po drugie – poziom zdrowotności społeczeństwa będzie zbliżony do wskaźników w krajach Unii Europejskiej. Wydaje się, iż będzie postępował proces starzenia się ludności Polski i w najbliższym dziesięcioleciu pogłębi się to zjawisko o około 10%. Będzie ono wywoływało szereg konsekwencji społecznych i gospodarczych.

---

<sup>5</sup> C. Kupisiewicz, C. Banach, *Strategia rozwoju edukacji do 2020 r.*

■ Pomimo postępów w medycynie, wzrosła liczba zgonów spowodowanych przez choroby układu krążenia – do około 53% ogólnej liczby zgonów oraz z powodu chorób nowotworowych do 18% zgonów.

■ Należy uzmysłowić sobie, iż obecnie w świecie o pozycji kraju nie świadczy już liczba ludności, lecz przede wszystkim poziom jej wykształcenia i zasobność.

■ Po trzecie – motywacje prawne do spełniania przez społeczeństwo obowiązku obrony. Jest to problem trudny, ale musi być rozstrzygnięty w przepisach prawnych, aby osoba fizyczna i prawna zdawała sobie sprawę z ciężących obowiązków obrony ojczyzny oraz mogła skutecznie je realizować poświęcając swój czas, energię i życie rodzinne, mając z tego wymierne korzyści.

■ Otoczenie gospodarcze systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych to życiodajna tkanka, która stwarza możliwości funkcjonowania systemu mobilizacyjnego w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

■ Ostatnie lata przynoszą wzrost usług telekomunikacyjnych i internetowych, co powoduje systematyczne łączenie różnych obszarów infrastruktury gospodarczej. Powstają nowe ponadnarodowe firmy, a powszechnym staje się zjawisko restrukturyzacji przemysłu przez zagraniczne firmy i przedsiębiorstwa. Może to doprowadzić do znacznego ograniczenia narodowego charakteru gospodarki.

■ Wyraźny wzrost powiązań gospodarczych zwiększy zakres wymiany informacji, może to spowodować poważne zakłócenia w funkcjonowaniu poszczególnych działów gospodarki narodowej. Będzie to wpływało na wytwarzanie i produkcję bieżących potrzeb sił zbrojnych, ale także na utrzymanie rezerw państwowych, w tym mobilizacyjnych.

■ Niedomagania gospodarczo-ekonomiczne naszego kraju negatywnie wpływają również na liczbę poborowych przeznaczonych do odbycia zasadniczej służby wojskowej, na prowadzenie ćwiczeń wojskowych z żołnierzami rezerwy oraz na szkolenie wojskowe studentów i absolwentów szkół wyższych. Słabo wyszkolony czynnik ludzki w armii może mieć niekorzystne skutki na wypadek zarządzania mobilizacji sił zbrojnych<sup>6</sup>.

Otoczenie prawne systemu mobilizacyjnego można bardzo krótko scharakteryzować jako nie odpowiadające dzisiejszej rzeczywistości. Przejawia się to w nieaktualności podstawowych dokumentów prawnych, brakiem spójności podsystemów kierowania i zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Naprawa tego stanu rzeczy może nastąpić przez kompleksowe rozwiązanie problematyki prawnej dotyczącej obronności państwa. Należy zacząć od dobrze przemyślanej strategii (doktryny) obronności zatwierdzonej przez Sejm RP, aby stała się obowiązującym dokumentem prawnym. Na bazie tych przepisów należy two-

---

<sup>6</sup> Aktualnie wśród poborowych wykształcenie posiadało:

- średnie – 4,3%;

- zawodowe – 37%;

- podstawowe – 56,4%;

- niepełne podstawowe – 1,7%.

rzyć ustawy i rozporządzenia i na końcu określić szczegółowe kompetencje organów, osób prawnych i fizycznych.

Otoczenie ekologiczne stosunkowo niedawno brane jest pod uwagę (od 1987 r.) przy rozważaniach dotyczących bezpieczeństwa państwa. Bezpośrednim powodem zauważania tej problematyki było zanieczyszczenie środowiska naturalnego, które bezkarnie przekracza granice państw i nie zna różnic systemowych. Należy pamiętać, że środki do likwidacji zagrożeń ekologicznych przekraczają możliwości poszczególnych krajów, dlatego jest to tak ważny problem dla rozwoju cywilizacji.

Degradacja zasobów środowiska naturalnego oraz nierównomierny dostęp do tych zasobów mogą prowadzić do konfliktów wewnętrznych i międzynarodowych. Najbardziej prawdopodobne są zagrożenia dla środowiska naturalnego w pewnym rodzaju klęsk żywiołowych i katastrof. Największym problemem mogą być skażenia radiologiczne, katastrofy nuklearne, zanieczyszczenia powietrza, epidemie, powodzie i susze, awarie zakładów chemicznych, katastrofy transportowe w czasie przewozu niebezpiecznych materiałów.

Powiązania między sferą ekologiczną a systemem mobilizacyjnym są bardzo ścisłe, dlatego, że mobilizacja ma charakter dynamiczny w której uczestniczą ludzie zabezpieczeni w różne środki materialne. Mobilizacyjne rozwijanie wojsk będzie odbywało się w garnizonach lub rejonach alarmowych rozmieszczonych w terenie narażonym na zagrożenia ekologiczne. Najczęściej będą to pożary, skażenia lub zakażenia tego środowiska oraz powodzie, a niekiedy silne mrozy lub wichury.

Bezpieczeństwo ekologiczne można zdefiniować jako prawne dążenie do ochrony każdego kraju, jego ludności i środowiska naturalnego przed szkodą, która może nastąpić w rezultacie antyekologicznych działań innych krajów<sup>7</sup>.

## 2.3. Otoczenie wewnętrzne

Otoczenie wewnętrzne obejmuje wszystkie składniki systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, a ponadto wpływają na nie takie elementy jak: utrzymywana i zakładana liczebność sił zbrojnych na czas pokoju oraz wojny; wymagania sojusznicze dotyczące utrzymania i osiągnięcia gotowości do działań; założenia w politycznej i strategicznej doktrynie obronnej i stanie utrzymywanych zasobów ludzkich oraz materialnych.

Liczebność sił na czas pokoju została zaakceptowana przez Sejm RP na poziomie 150 tys. żołnierzy, w skład których wchodzi trzy zasadnicze rodzaje wojsk: wojska lądowe, wojska lotnicze i obrony powietrznej oraz marynarka wojenna. We

---

<sup>7</sup> J. Haber, *Bezpieczeństwo ekologiczne jako determinanta stosunków międzynarodowych*, Warszawa 1981.

wszystkich rodzajach sił zbrojnych występują wojska operacyjne i obrony terytorialnej.

Według przeznaczenia i gotowości do podjęcia działań wojska operacyjne dzielą się na:

- jednostki bojowe obejmujące ogólnowojskowe związki taktyczne, oddziały i pododdziały, jednostki aeromobilne, jednostki lotnictwa taktycznego, rakiet obrony powietrznej, okręty uderzeniowe;
- jednostki wsparcia bojowego, w skład których wchodzi jednostki rozpoznawcze, walki radioelektronicznej, działań psychologicznych, rakietowe i artylerii, obrony przeciwlotniczej, inżynieryjne, wojsk radiotechnicznych obrony powietrznej, okręty zwalczania min, zabezpieczenia hydrologicznego;
- jednostki zabezpieczenia wsparcia bojowego w postaci oddziałów i pododdziałów dowodzenia, łączności i informatyki, chemicznych, logistycznych, medycznych i współpracy cywilno-wojskowej.

Siły zbrojne utrzymywane są w gotowości do wykonywania trzech rodzajów zadań strategicznych:

- zadań obronnych w razie wojny, czyli odparcia bezpośredniej agresji na terytorium Polski lub udziału w odparciu agresji na inne państwo sojusznicze;
- zadań reagowania kryzysowego, także w ramach misji organizacji międzynarodowych;
- zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju.

Ponadto wydzielane siły są gotowe do udziału w reagowaniu na zagrożenia pozamilitarne, czyli udziału w sytuacjach nadzwyczajnych.

Siły zbrojne obejmują wojska wydzielone do dyspozycji NATO oraz pozostające na miejscu. Wojska wydzielone do NATO obejmują siły zdolne do przerzutu w dowolny obszar Sojuszu i poza ten obszar oraz posiadające zdolność prowadzenia działań w niesprzyjającym środowisku oraz siły na miejscu, przeznaczone głównie do kolektywnej obrony wewnątrz i w pobliżu terytorium państwa.

Wojska operacyjne są przygotowane przede wszystkim do działania w ramach sojuszniczych wielonarodowych formacji wojskowych.

Natomiast wojska obrony terytorialnej przeznaczone są do wsparcia i zapewnienia swobody działania wojsk operacyjnych oraz wykonania lokalnych zadań obronnych w ścisłym współdziałaniu z niemilitarnymi organami struktury państwowej.

Siły zbrojne na czas wojny będą liczebnie zwielokrotnione przez ich mobilizacyjne rozwinięcie, stosownie do możliwości ekonomicznych państwa i niezbędnych potrzeb operacyjnych

Wymagania sojusznicze dotyczące utrzymania i osiągania gotowości do działań są ustalone w Dyrektywie szefa Sztabu Gen. WP o gotowości bojowej i mobilizacyjnej sił zbrojnych RP. Ponadto problematykę tę regulują wytyczne dotyczące Pogotowia Obronnego NATO i Systemu Pogotowia Obronnego RP.

Założenia strategiczno-operacyjne zawarte w Polityczno-Strategicznym Dyrektywie Obronnej RP stanowią najbliższe otoczenie systemu mobilizacyjnego. Moż-

na powiedzieć, że z tych założeń wynikają konkretne zadania mobilizacyjne do realizacji przez wojska i całe siły zbrojne. Wskazują one na kategorie jednostek, terminy osiągania gotowości do działań, a pośrednio na czas rozpoczęcia i zakończenia mobilizacji konkretnych jednostek wojskowych.

Stan utrzymywanych zasobów ludzkich i materialnych w siłach zbrojnych oraz w gospodarce narodowej ma zabezpieczyć potrzeby mobilizacyjne i wojenne na założony okres czasu.

Problemy zasobów ludzkich, w tym rezerw osobowych, na potrzeby sił zbrojnych są bardzo złożone. Zasoby ludzkie, które mogą być użyte na potrzeby sił zbrojnych można pogrupować następująco:

- żołnierze zawodowi;
- żołnierze odbywający zasadniczą służbę wojskową;
- żołnierze rezerwy;
- pracownicy wojskowi;
- osoby cywilne, na które nałożono świadczenia osobiste.

Z czasem następuje coraz to głębsze, wzajemne przenikanie się wymienionych grup osobowych. Żołnierze zawodowi stanowią trzon sił zbrojnych, to oni przygotowują zasoby ludzkie z pozostałych grup do realizacji przyszłych zadań, a część z nich po odejściu do rezerwy zasili zasoby kadry rezerwy. Żołnierze odbywający zasadniczą służbę wojskową, po jej odbyciu w większości trafiają na przydziały mobilizacyjne i też zasila grupę żołnierzy rezerwy. Natomiast żołnierze rezerwy stanowią największą grupę zasobów ludzkich, która może być wykorzystana na potrzeby sił zbrojnych.

Zasoby ludzkie, w tym rezerwy osobowe na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych można podzielić na następujące zasadnicze grupy:

- oficerowie i chorążowie rezerwy;
- podoficerowie i podchorążowie rezerwy;
- szeregowi rezerwy.

W ramach tych grup osobowych tworzone są rzuty uzupełnieniowe dla sił zbrojnych na czas mobilizacji: mobilizacyjny rzut alarmowy, uzupełnienie zasadnicze, grupy zabezpieczenia stawiennictwa i doraźne świadczenia osobiste.

Przygotowując dane w zakresie realizacji zadań związanych z wykorzystaniem zasobów ludzkich, w tym rezerw osobowych na potrzeby sił zbrojnych (jednostek wojskowych) powinno się rozważyć następujące problemy:

- jakie posiadamy zasoby rezerw osobowych do dyspozycji w ogóle i w rozbi-ciu na specjalności wojskowe;
- jakie posiadamy zasoby rezerw osobowych do dyspozycji w zakwalifikowa-nych grupach do rezerwy alarmowej i czynnej;
- jakie można zgromadzić zasoby rezerw osobowych do dyspozycji, będących w zarządzaniu sąsiednich WSzW, a w szczególności rozlokowanych na obszarach przyległych wojskowych komend uzupełnień;
- jakie doświadczenia z zakresu zarządzania zasobami rezerw osobowych po-siada kadra i pracownicy wojska;

- ilu i w jakich specjalnościach szkoliło się w danych jednostkach wojskowych, do których planowane jest uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych;
- ile jednostek wojskowych np. na obszarze WSzW przewidzianych jest do zabezpieczenia ich potrzeb żołnierzami rezerwy;
- jakie jednostki wojskowe mają priorytet w uzupełnianiu ich potrzeb mobilizacyjnych, np. 1–4 kategorii;
- ile potrzeba zabezpieczyć zasobów ludzkich w ramach rezerwy alarmowej;
- ilu żołnierzy rezerwy ma otrzymać przydział mobilizacyjny zsynchronizowany ze środkami transportu.

Środowisko zasobów ludzkich, a w tym zasobów rezerw osobowych jest bardzo dynamiczne, charakteryzujące się wieloma zmiennymi, a w tym naturalnym procesem starzenia się. Ten naturalny czynnik musi być brany pod uwagę w procesie zarządzania zasobami osobowymi.

Potrzeby materialne na czas mobilizacji i wojny są gromadzone w siłach zbrojnych w formie zapasów użytku bieżącego i zapasów wojennych, ulokowanych w magazynach, rejonowych bazach logistycznych i składnicach. Obejmują one:

- uzbrojenie i sprzęt wojskowy;
- środki bojowe pola walki;
- środki materiałowe.

Ponadto w rezerwach państwowych, jako wyodrębnionym majątku Skarbu Państwa, znajdują się rezerwy mobilizacyjne i gospodarcze w części zastrzeżone dla sił zbrojnych. Będą one wykorzystane w ramach etatów wojennych zgodnie z programem mobilizacji gospodarki.

Logistyczne zabezpieczenie mobilizacji obejmuje nakłady obronne oraz ich strukturę, środki bojowe i materiałowe, medyczne, remontowo-usługowe i ewakuacyjne oraz transport i infrastrukturę wojskową. W czasie mobilizacji sił zbrojnych logistyczne zabezpieczenie realizowane będzie w formie zaopatrywania wojsk, zabezpieczenia technicznego, medycznego i komunikacyjnego.

W czasie planowania tych zabezpieczeń ustala się potrzeby ilościowe, a także sposób ich gromadzenia i przechowywania (rotacji) oraz wydawania w razie potrzeby użycia.

## 2.4. Możliwe metody analizy otoczenia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych

Metody analizy otoczenia będą się różniły w zależności od rodzaju składników branych pod uwagę w otoczeniu i ich wpływu.

Jak w każdym badaniach podstawowymi metodami teoretycznymi będą analiza i synteza składników otoczenia. Analiza posłuży do rozłożenia składników otoczenia na części składowe i badaniu każdej części osobno, poczynając od badania

ich istoty, cech, struktury oraz związków i zależności występujących między wyodrębnianymi częściami.

Syntetyzacja czynników otoczenia polega na składaniu wyodrębnionych części otoczenia w całość oraz na kompleksowym ujęciu tych składników otoczenia do wyciągnięcia ogólnych wniosków.

Wydaje się, iż skuteczną metodą badania otoczenia może być jego obserwacja, polegająca na zamierzonym, celowym poznawaniu faktów lub też na poszukiwaniu, a następnie kojarzeniu wpływu tego czynnika otoczenia na system. Jest to metoda, która dostarcza materiału badawczego o wszystkich czynnikach otoczenia, pozwalająca sklasyfikować i określić pozytywny lub negatywny wpływ na system mobilizacyjny sił zbrojnych.

## **2.5. Wnioski - wpływ otoczenia na system mobilizacyjny sił zbrojnych**

1. Szansą dla rozwoju systemu mobilizacyjnego będzie pozytywne oddziaływanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Tworzenie w systemie nowych elementów będzie powodowało niszczenie części starych jego elementów i usuwanie ich z otoczenia wewnętrznego.

2. Współczesne otoczenie, jak wynika z obserwacji bieżącej systemu mobilizacyjnego, jest bardzo dynamiczne, wymagające odpowiednich regulacji prawnych i nakładów finansowych, a ponadto jawi się w nim wysoki stopień ryzyka.

3. W otoczeniu wewnętrznym obecnie muszą przeważać czynniki jakościowe nad ilościowymi z tego względu, że liczebność sił zbrojnych na czas pokoju i wojny znacznie się zmniejszyła.

4. W otoczeniu, tak zewnętrznym, jak i wewnętrznym rośnie znaczenie przepływu informacji o bieżących potrzebach mobilizacyjnych, ich stanie przygotowania (wyszkolenia, sprawności technicznej i użytkowej), a także o zachowaniach społecznych na czas kryzysu i wojny.

5. Otoczenie systemu mobilizacyjnego powinno być analizowane głównie w takich obszarach jak: jednostki wojskowe, rodzaje wojsk i całe siły zbrojne, administracja publiczna i podmioty gospodarki narodowej zabezpieczające proces mobilizacyjny, ogół społeczeństwa oraz agencje tworzące i uzupełniające rezerwy mobilizacyjne w gospodarce narodowej.

## ZAKOŃCZENIE

Proces przygotowania do mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych jest bardzo istotny z punktu widzenia osiągnięcia gotowości do działań i przechodzenia ich do operacji obronnej.

Obowiązujące obecnie nowe ustalenia prawne<sup>8</sup> dotyczące uruchomienia procesu mobilizacyjnego są następujące:

- szef Sztabu Generalnego WP sporządza projekt zarządzenia mobilizacji w uzgodnieniu z ministrem Obrony Narodowej;
- minister Obrony Narodowej przekazuje ów projekt premierowi;
- premier wnioskuje o zarządzenie mobilizacji do prezydenta RP, który niezwłocznie go rozpatruje;
- Prezydent RP podejmuje decyzję o zarządzeniu mobilizacji sformułowaną w rozporządzeniu;
- rozporządzenie o zarządzeniu mobilizacji części lub całości sił zbrojnych prezydent RP przedstawia sejmowi w ciągu 48 godzin od jego podpisania. Po ogłoszeniu rozporządzenia prezydenta RP w Dzienniku Ustaw RP, szef Sztabu Generalnego WP wydaje rozkaz w sprawie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk (sił zbrojnych). Rozkaz przekazywany jest do wojsk przez zespół kierowania rozwijaniem sił zbrojnych.

Aktualnie istnieje uzasadniony pogląd, że uruchomienie mobilizacji będzie miało charakter wybiórczy, w stosunku do określonych jednostek wojskowych. Zależało to będzie od oceny zagrożenia i potrzeb operacyjnych. Po rozwinięciu wybranych jednostek, jeżeli zagrożenie będzie nadal narastało, nastąpi przechodzenie do etapowego mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych wg zaplanowanych zestawów jednostek grupujących w sobie siły zdolne do wykonania określonych zadań bojowych. Poszczególne etapy rozwijania grup jednostek wojskowych będą następowały kolejno po sobie. Natomiast w razie gwałtownego wzrostu napięcia i potrzeby szybkiego równoważenia potencjału bojowego mogą być uruchamiane kolejne etapy grupowego rozwijania jednostek, pomimo zrealizowania nie do końca poprzedniego etapu.

Kształt i jakość dokonujących się przemian będzie decydował o przyszłości systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Tak ważne problemy istotnie wpływające na utrzymanie gotowości bojowej i mobilizacyjnej powinny stać się przedmiotem zainteresowania oraz wnikliwej analizy decydentów i wykonawców systemu mobilizacyjnego.

---

<sup>8</sup> Ustawa z 25.09.2002 r. o stanie wojennym oraz kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom RP.

Potrzeba całościowej analizy wynika z takich przesłanek, jak: znaczne zmniejszenie liczebności sił zbrojnych czasu pokoju, pojawienie się nowych struktur organizacyjnych wojsk i jednostek wojskowych, zaniechanie przeszkalania żołnierzy rezerwy, absolwentów uczelni wyższych, nieaktualnych bądź niedostosowanych aktów prawnych.

Charakterystyczną właściwością kolejnych przemian w działalności mobilizacyjnej sił zbrojnych, są zmiany wynikające z noweli ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP<sup>9</sup>. Dlatego też należy bliżej przyjrzeć się sferom otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a zwrócić uwagę na wyzwania, które dają szansę rozwoju, bądź zagrażają temu rozwojowi. Czymże byłby system mobilizacyjny sił zbrojnych, jeśli nie posiadałby sprecyzowanej misji i wizji w ramach strategicznego zarządzania.

<sup>9</sup> Ustawa o powszechnym obowiązku RP została znowelizowana 29 października 2003 r.

## Bibliografia

- Biuletyn Informacyjny Sztabu Gen. WP nr 1/171, Warszawa.
- Chauvet A., przekład Egeman M., *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 1997.
- Daniluk M., *Gospodarka pokojowa a wojna*, MON, Warszawa 1984.
- Daniluk M., *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Bellona, Warszawa 1994.
- Griffin R., przekład Rusiński M., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
- Instrukcja Mobilizacyjna SZ RP*, Sztab Gen. WP, Warszawa 1999.
- Kiczun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1999.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Krzysztofek K., *Wyzwania cywilizacyjne XXI wieku a zewnętrzna funkcja państwa polskiego*, Warszawa 1994.
- Kuźma T., *Aspekty organizacyjne i prawne realizacji zadań gospodarczo-obronnych przez TOARz i S i podmioty gospodarcze*, AON, Warszawa 2001.
- Lambert T., w przekładzie Łuczkiwicz G., *Problemy zarządzania – 50 praktycznych modeli zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Pełka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, wyd. Orgmasz, Warszawa 1996.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PAN, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sienkiewicz P., *Podstawy teorii systemów*, AON, Warszawa 1993.
- Wojnarowski J., *Mobilizacja Sił Zbrojnych RP*, Bellona, Warszawa 2000.
- Wojnarowski J., *Perspektywiczny model systemu militarnej obrony RP pk „Kierunki”*, AON, 1994.
- Wojnarowski J., *Siły Zbrojne – zasadnicze ogniwo utrzymania gotowości obronnej państwa „GOP-2002”*, AON, Warszawa 2002.
- Wojnarowski J., *Sposoby mobilizacji Sił Zbrojnych RP „SMOB-2002”*, AON, Warszawa 2002.
- Wojnarowski J., *Założenia systemu mobilizacyjnego SZ RP*, AON, Warszawa 1993.
- Wróblewski R., *Elementy metodologii badań w strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1993.
- Wróblewski R., *Elementy teoretyczne planowania strategicznego obrony narodowej*, AON, Warszawa 1992.

## WYZNACZNIKI DEFINICJI SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SIŁ ZBROJNYCH

SYSTEM MOBILIZACYJNY SIŁ ZBROJNYCH  
(wyznaczniki)

<p><b>ELEMENTY</b></p> <p>określają skład funkcjonalny systemu mobilizacyjnego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regulacje prawne</li> <li>• dokumentacja mobilizacyjna</li> <li>• stary osobowe żołnierzy i prac. jednostek</li> <li>• zasoby rezerwy</li> <li>• baza mobilizacyjna</li> <li>• uzbrojenie i wyposażenie</li> <li>• mechanizmy zarządzania mob.</li> <li>• szkolenie mob. i kontrola utrzymania gotowości mobilizacyjnej</li> </ul>
--

<p><b>ZALOŻENIA</b></p> <p>stanowią podstawę funkcjonowania systemu mobilizacyjnego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• małe siły zbrojne w czasie „P”</li> <li>• pełne zaspokojenie potrzeb operacyjnych</li> <li>• centralne planowanie i kierowanie mobilizacją</li> <li>• maksymalne wykorzystanie podmiotów gospodarczych i administracyjnych państwa</li> <li>• mobilizacyjne rozwijanie wojsk w różnych sytuacjach</li> <li>• utrzymanie stałej gotowości bojowej</li> </ul>
--

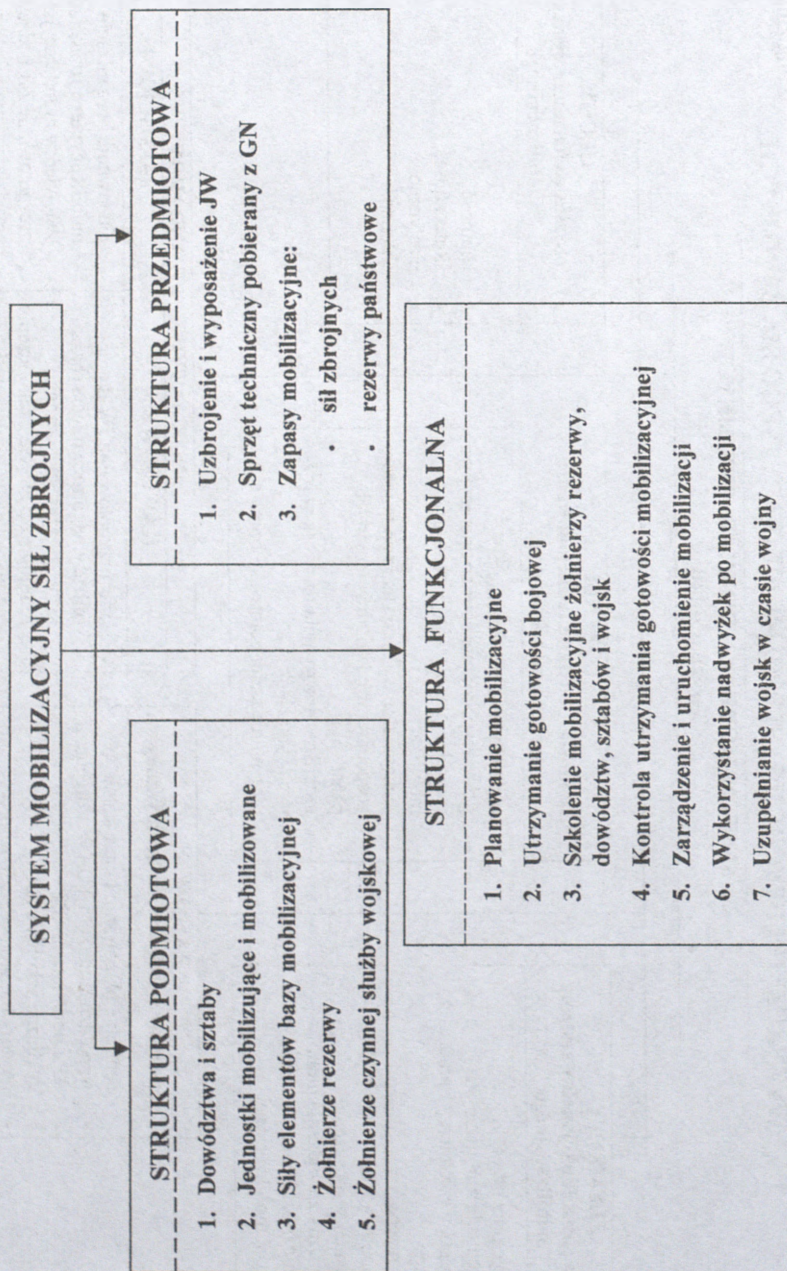
<p><b>CECHY</b></p> <p>określają charakter systemu mobilizacyjnego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spójność</li> <li>• skuteczność</li> <li>• elastyczność</li> <li>• chłonność</li> </ul>
---

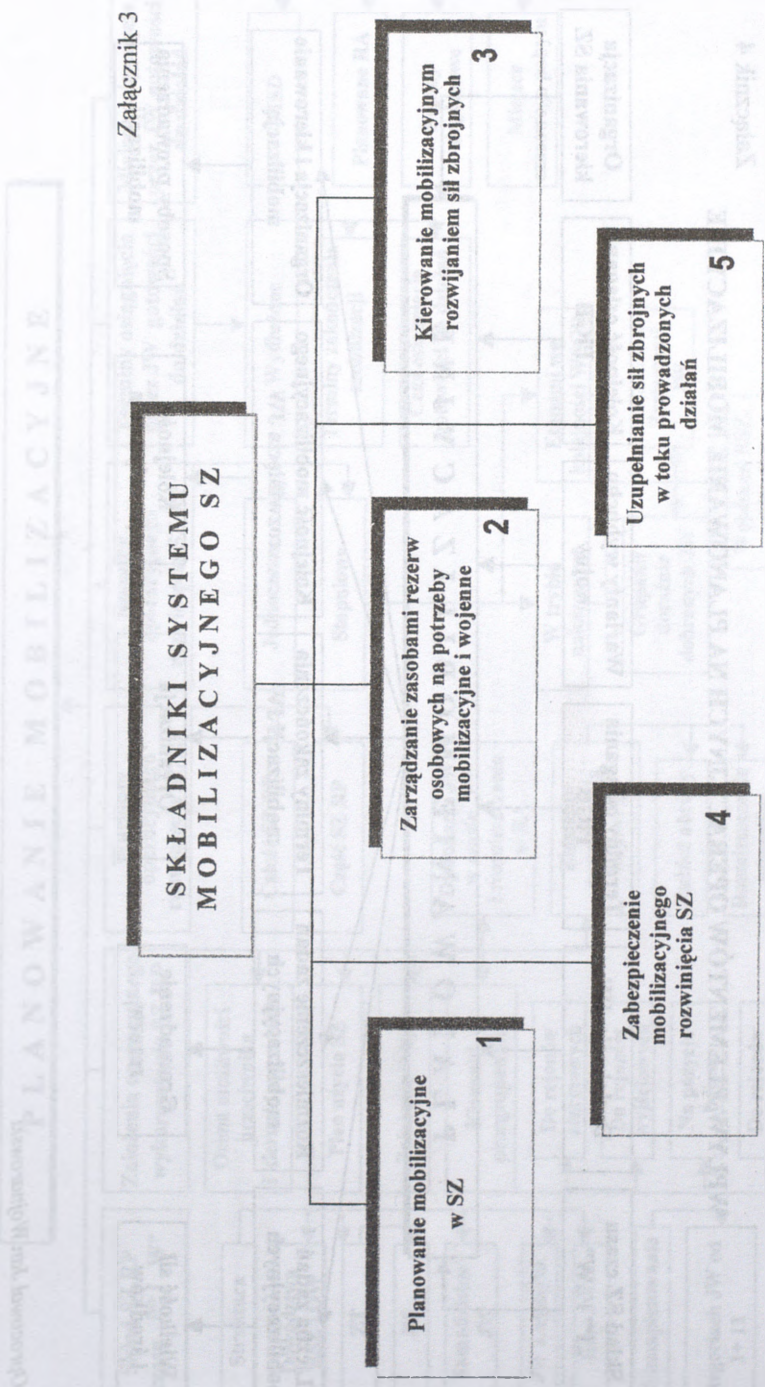
<p><b>ZASADY</b></p> <p>to reguły postępowania praktycznego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• centralne planowanie i kierowanie</li> <li>• współdziałanie JW i TOAW z organami AP i podmiotami GN</li> <li>• cykliczne szkolenie ŻR</li> <li>• terytorialne gromadzenie rezerw osobowych</li> <li>• zachowanie tajemnicy przygotowania mobilizacyjnych</li> </ul>
--

<p><b>NORMATYWY (STANDARDY)</b></p> <p><b>IŁOŚCIOWE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• czas przygotowania JW do mobilizacyjnego rozwinięcia (baza, akcje, załadunki, świadczenia)</li> <li>• terminy rozpoczęcia i zakończenia mobilizacyjnego rozwijania JW, wojsk</li> <li>• częstotliwość szkolenia żołnierzy rezerwy</li> </ul>	<p><b>JAKOŚCIOWE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie i organizacja mobilizacyjnego rozwijania</li> <li>• stan wiedzy mobilizacyjnej</li> <li>• przygotowanie ŻR będących na przydziałach mobilizacyjnych</li> <li>• zabezpieczenie mobilizacji</li> </ul>
---	---

Wykonał Jan Wojnarowski

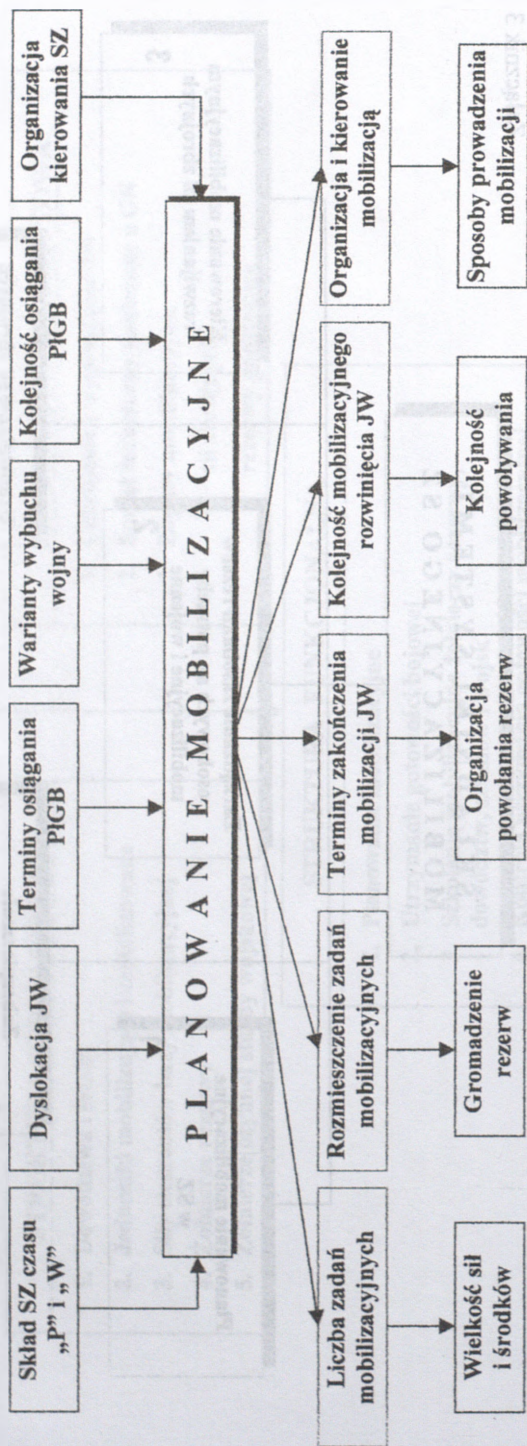
## STRUKTURA WEWNĘTRZNA SYSTEMU MOBILIZACJI SZ





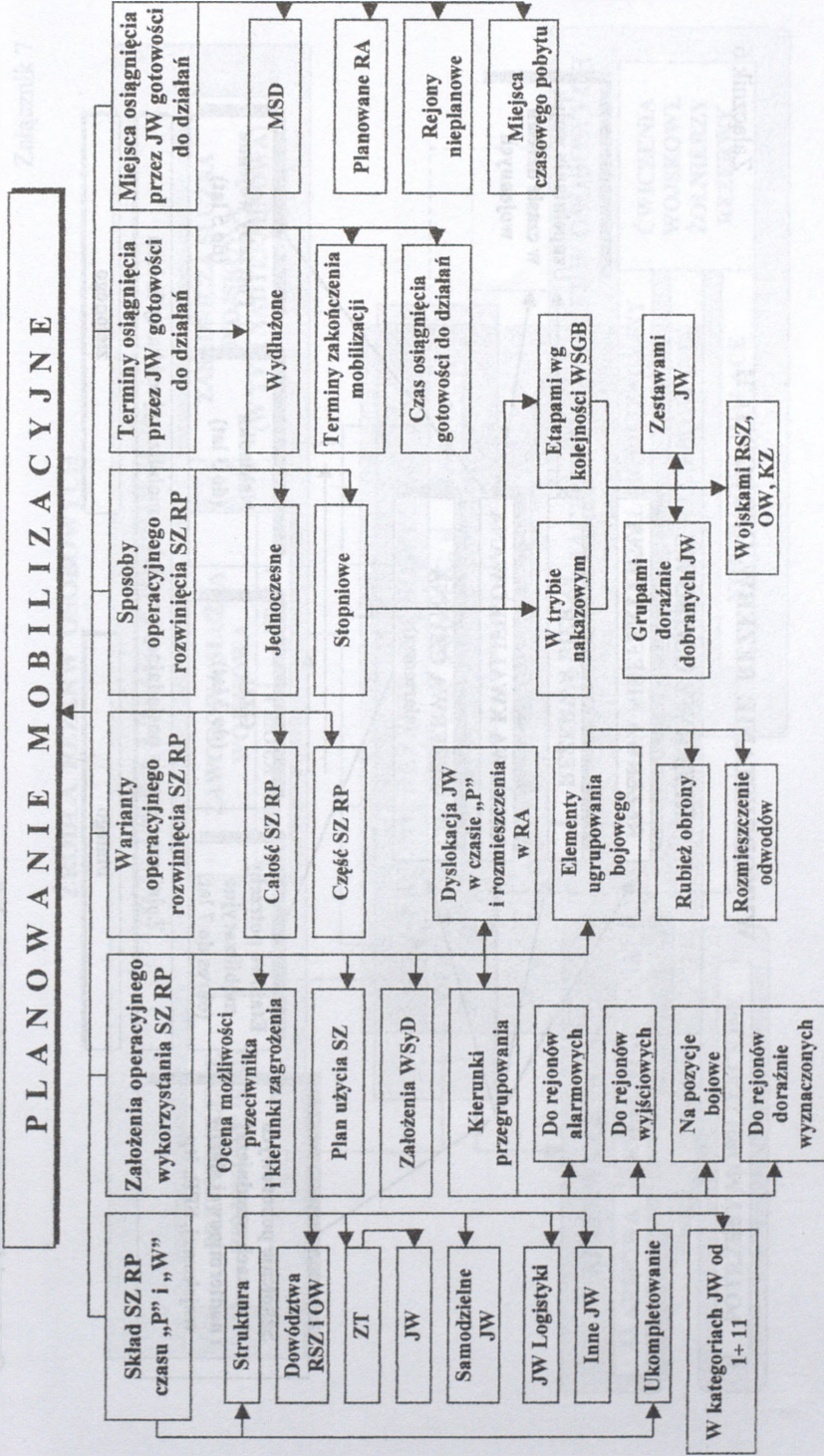
Opracował Jan Wojnarowski

### WPLYW ELEMENTÓW OPERACYJNYCH NA PLANOWANIE MOBILIZACYJNE



Opracował Jan Wojnarowski

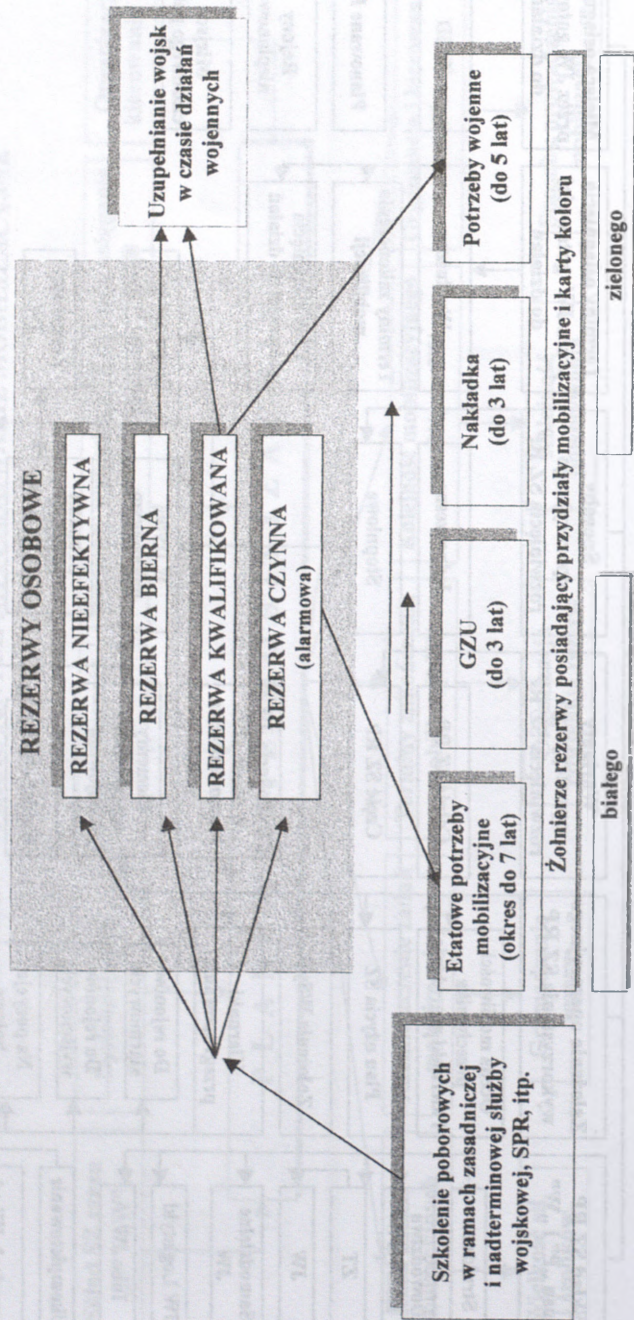
UWARUNKOWANIA OPERACYJNE W PLANOWANIU MOBILIZACYJNYM



Opracował Jan Wojnarowski

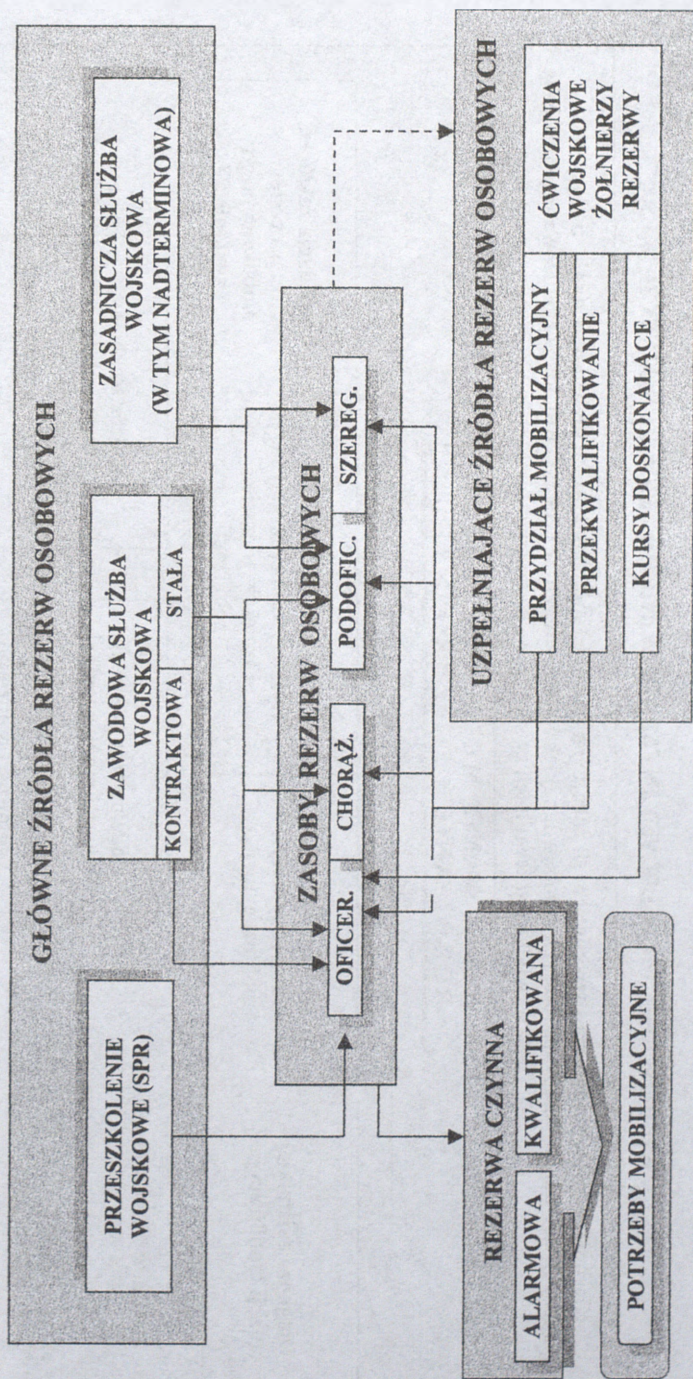
## WYKORZYSTANIE REZERWY OSOBOWYCH

Załącznik 6



Opracował Jan Wojnarowski na podstawie instrukcji

## ŹRÓDŁA REZERW OSOBOWYCH

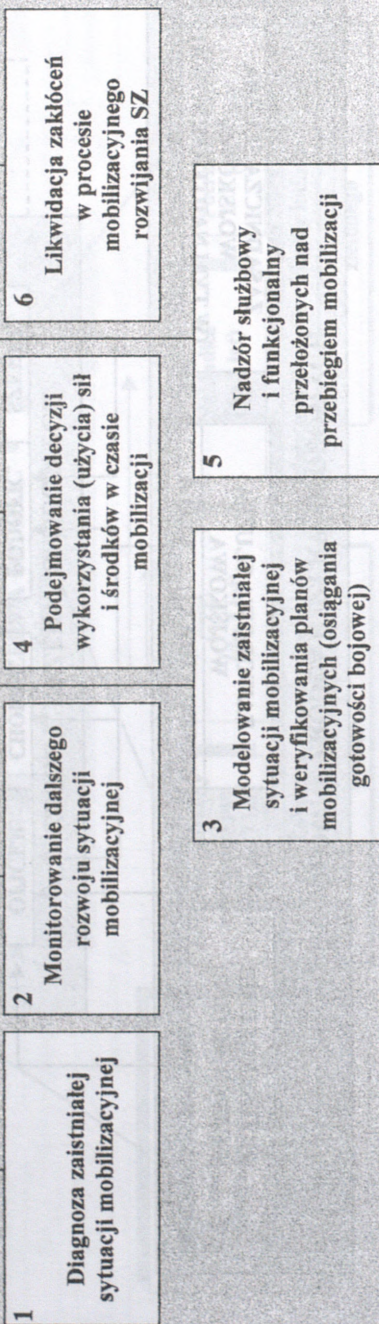


Opracował Jan Wojnarowski na podstawie instrukcji

## KIEROWANIE MOBILIZACYJNYM ROZWIĘCIEM SIŁ ZBROJNYCH

Kierowanie mobilizacyjnym rozwinięciem sił zbrojnych to działalność zmiierzająca do wykorzystania będących w dyspozycji dowódców stanów osobowych zasobów ludzkich i materialnych w celu zapewnienia zorganizowanego przejścia ich w ustalonych terminach ze struktury „P” na struktury „W”

### KIEROWANIE MOBILIZACYJNYM ROZWIJANIEM SIŁ ZBROJNYCH



**STRATY – OGÓL SZKÓD LUDZKICH (ZABICI, RANNI, ZAGINIENI, A TAKŻE SPADEK URODZIN, WZROST ŚMIERTELNOŚCI), MATERIALNYCH (UBYTKI MAJĄTKU TRWAŁEGO I DOCHODU NARODOWEGO), MORALNYCH (DEMORALIZACJA LUDNOŚCI, ZWŁASZCZA MŁODZIEŻY, CIERPIENIA OFIAR WOJNY I ICH RODZIN) I KULTURALNYCH (OBNIŻENIE SIĘ STANU OŚWIATY, STRATY W DOBRACH KULTURY) SPOWODOWANYCH BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO DZIAŁANAMI WOJENNYMI.**

### PODZIAŁ STRAT LUDZKICH

Rodzaje	Bezpowrotne	Sanitarne
<b>BOJOWE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zabici</li> <li>▶ Zmarli</li> <li>▶ Zaginieni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ranni</li> <li>▶ Porażeni</li> </ul>
<b>NIEBOJOWE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Internowani</li> <li>▶ Wzięci do niewoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Chorzy</li> <li>▶ Ulegli wypadkom</li> <li>▶ Zakażeni</li> <li>▶ Zatruci</li> </ul>
% strat	30% stanu osobowego	70% stanu osobowego

### Potencjał uzupełnieniowy w mobilizowanych jednostkach zapasowych SZ RP

<b>WLąd</b>	2 x bzap K - 2 x 265	= 528 żołn.	Razem – 1248 żołn.
	3 x bzap D - 3 x 240	= 720 żołn.	
<b>WLOP</b>	3 x bs WLOP - 3 x 560	= 1680 żołn.	Razem – 2400 żołn.
	4 x bs OP - 4 x 180	= 720 żołn.	
<b>MW</b>	3 x bzs MW - 3 x 220	= 660 żołn.	Razem – 660 żołn.
Ogółem 4308 żołnierzy na uzupełnienie strat w pierwszych dniach trwania działań bojowych			

Utrzymując wymagane ukończenie jednostek w stanach osobowych ponad 75% należy dosyłać ok. 5 tys. żołnierzy na uzupełnienie (dobowe)

*Opracował Jan Wojnarowski*

## WSKAŹNIKI STRAT OSOBOWYCH W %

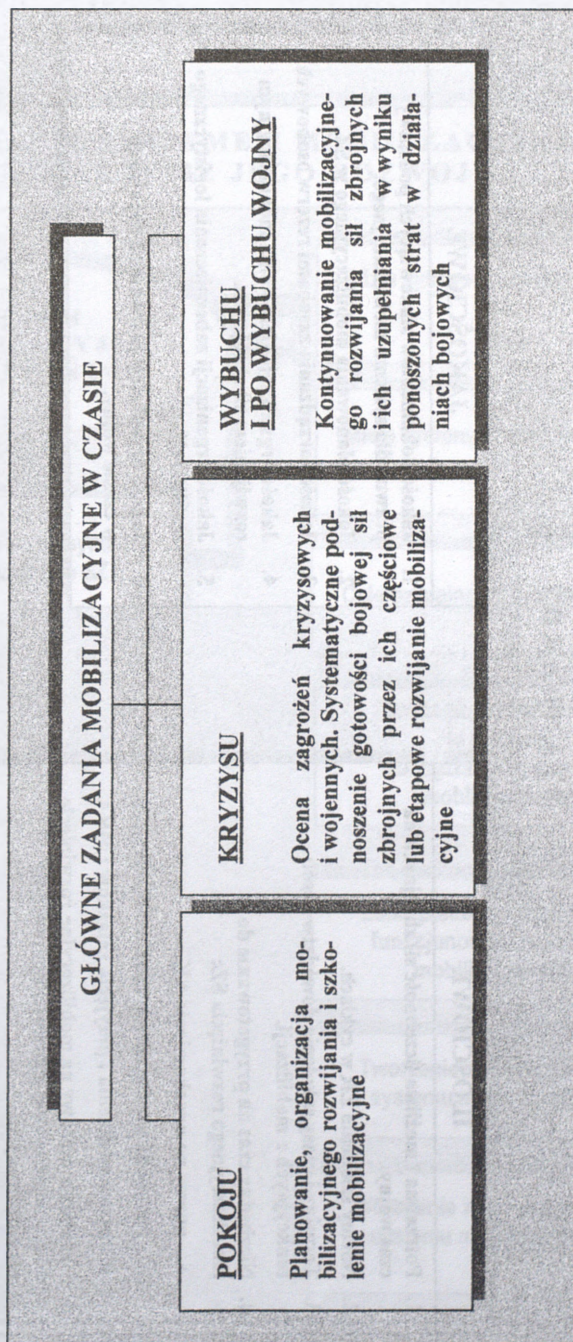
SZCZEBEŁ	SZ RP	NATO
BATALION	10 - 15	24,6
BRYGADA	5 - 8	8,3
DYWIZJA	4 - 6	3,6
KORPUS	2 - 3	1,7

PROGNOZOWANE STRATY W STANIE OSOBOWYM  
W OKRESIE JEDNEGO MIESIĄCA W LICZBACH

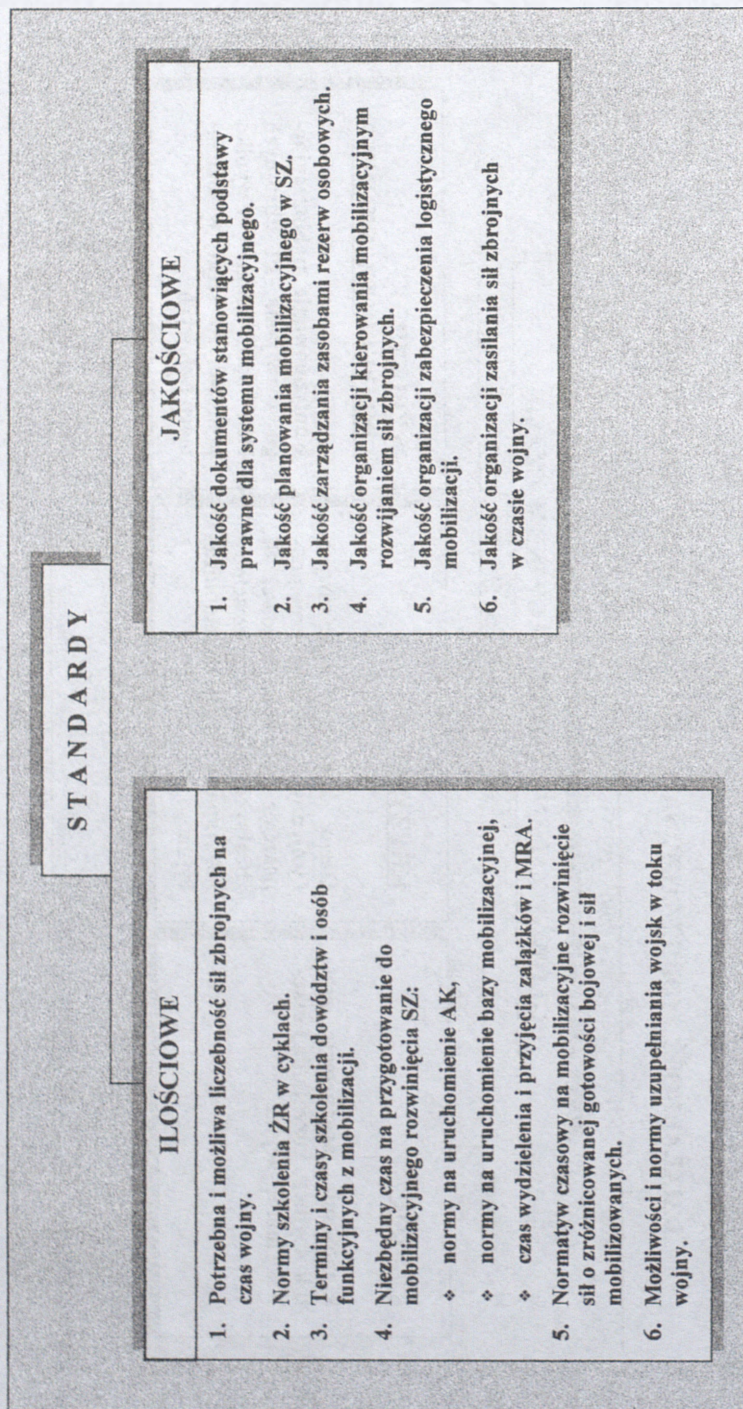
Rodzaj SZ	Stan „P”	Stan „W”	Liczba strat	% strat
W Łąd	88895	240000	98000	40,8
WŁOP	30925	80000	25000	31,2
MW	13475	36000	12000	33,3
Pozostałe	16715	44000	6000	13,6
Razem	150000	400000	141000	35,2

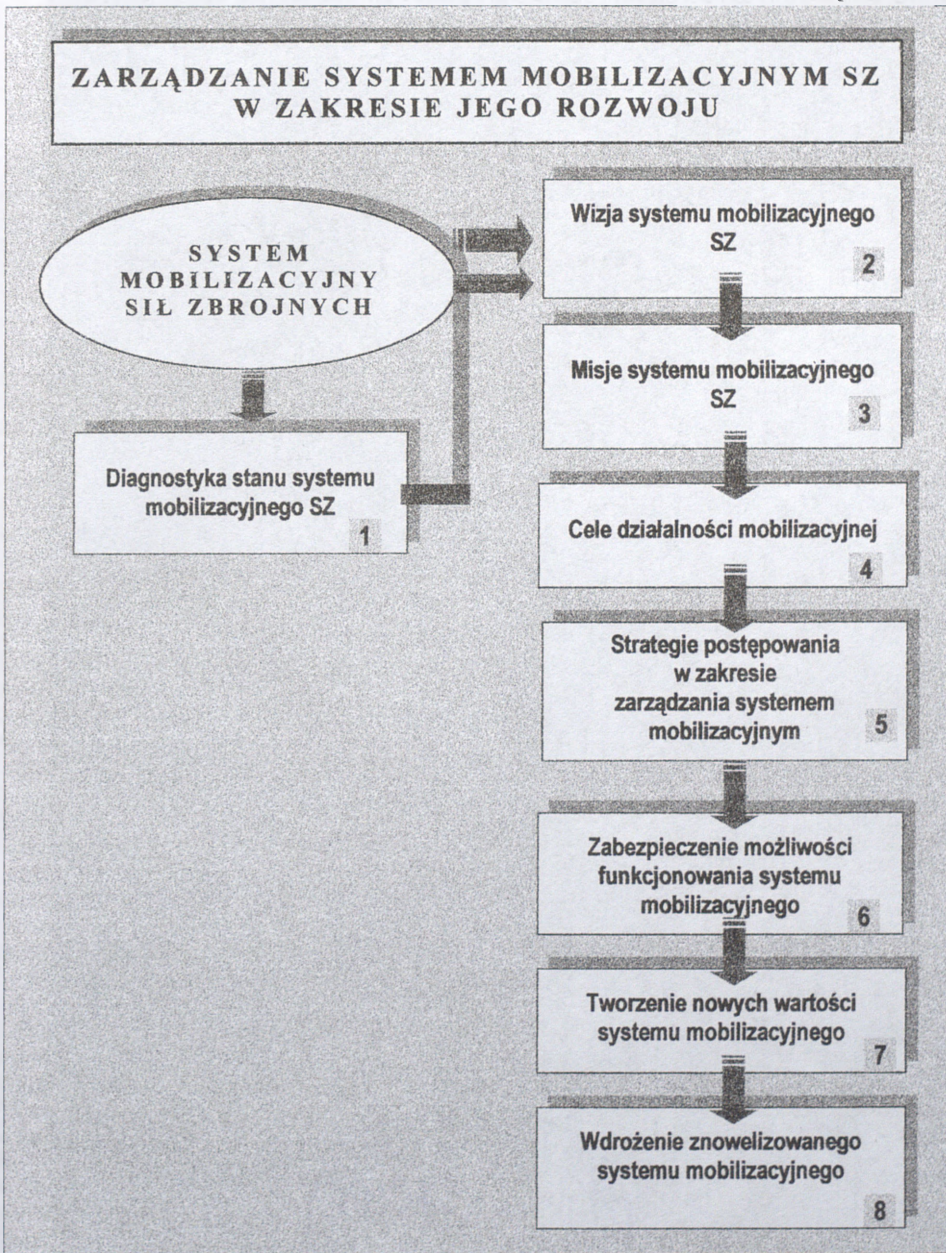
Opracował Jan Wojnarowski

## DZIAŁALNOŚĆ MOBILIZACYJNA W STANACH BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA



Opracował Jan Wojnarowski





Wykonał Jan Wojnarowski



## Publikacje Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zajac (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostołska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gaśka, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyżydowski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwecka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umędzynarodwiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisanie prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesółowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancema) w obronie – 12,00 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancema) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---