

Waldemar KRUPIŃSKI*

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI OSOBOWYMI NA POTRZEBY MOBILIZACYJNE I WOJENNE SIŁ ZBROJNYCH RP

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zasobami na potrzeby sił zbrojnych jest bardzo obszerna. Począwszy od starożytności ludzie tworzyli organizacje, kierowali zespołami, dowodzili wojskami, a zatem próbowali oddziaływać na systemy w celu osiągnięcia pożądanego stanu. Jednakże dopiero w XX wieku wyłoniły się koncepcje i propozycje, które zdominowały postęp w profesjonalizacji zarządzania.

Zarządzanie rozumiane jest jako efektywne oddziaływanie na zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) obejmujące planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie, dla zapewnienia realizacji funkcji systemu.

W myśl metodologii zarządzania każdy system obejmuje: skład, otoczenie i strukturę oraz wykorzystuje w zakresie swojego funkcjonowania zasoby¹. Zatem system mobilizacyjny sił zbrojnych ujmuje powyższą problematykę i definiowany jest jako uporządkowany wewnętrznie układ elementów, założeń, cech oraz zasad i norm regulujących jego funkcjonowanie w czasie pokoju, kryzysu i wojny².

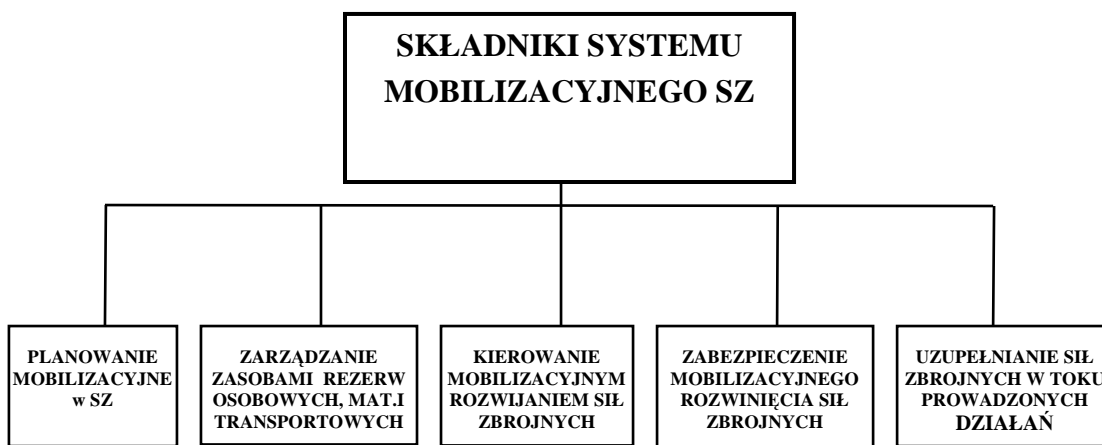
Jego istota polega na ustalonym zakresie zaplanowanych przekształceń w strukturze organizacyjnej, stanie liczbowym i składzie bojowym na okres wojny. System mobilizacyjny powinien zapewnić utrzymanie ciągłej gotowości do sprawnego powołania i włączenia w struktury organizacyjne jednostek wojskowych (rozwijanych lub tworzonych na czas wojny) żołnierzy rezerwy, środków transportowych, maszyn i innego sprzętu zgodnie z etatami i tabelami należności. Składniki systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych przedstawia rysunek nr 1³.

* ppłk mgr inż. Waldemar KRUPIŃSKI – Wojewódzki Sztab Wojskowy we Wrocławiu

¹ J. Wojnarowski, *Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych w zakresie programowania jego rozwoju*, AON, Warszawa 2004, s. 13.

² J. Wojnarowski, *Mobilizacja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Bellona, Warszawa 2000, s. 81.

³ J. Wojnarowski, *Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2004, s. 59.



Rys.1. Składniki systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych

Wymienia się pięć podstawowych funkcji zarządzania systemem mobilizacyjnym:

1. Planowanie i podejmowanie decyzji do mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych.
2. Gromadzenie rezerw na potrzeby mobilizacyjne i wojenne.
3. Organizacja i zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych.
4. Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem i uzupełnianiem wojennym sił zbrojnych.
5. Kontrola utrzymania gotowości mobilizacyjnej sił zbrojnych⁴.

Powyższe funkcje stanowią zespół współzależnych od siebie zadań.

Zarządzanie zasobami wchodzi w skład systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych i obejmuje zarządzanie zasobami rezerw osobowych, materiałowymi oraz transportowymi na potrzeby mobilizacyjne i wojenne. Zarządzanie rezerwami osobowymi jest głównym etapem procesu zabezpieczenia mobilizacji, a **celem tego procesu jest uzupełnienie sił zbrojnych** w czasie mobilizacji i wojny **żołnierzami posiadającymi kwalifikacje zgodne z potrzebami**, rozumianymi jako zgodność specjalności wojskowych i funkcji posiadanych przez żołnierzy rezerwy oraz wymogów wiekowych, w stosunku do złożonych zapotrzebowań. Z uwagi na dynamiczny i nie do końca przewidywalny wzrost zagrożeń we współczesnym świecie, od pojedynczego żołnierza rezerwy oczekuje się również lepszego wykształcenia ogólnego, wyszkolenia specjalistycznego, elastyczności działania oraz spełniania warunków psychofizycznych.

⁴ J. Wojnarowski, *Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2004, s. 13.

CEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI REZERW OSOBOWYCH



Rys.2. Cel zarządzania zasobami rezerw osobowych

Terminy „zarządzanie personelem”, „zasobami ludzkimi” pojawiły się w literaturze anglosaskiej ponad 40 lat temu. Amerykański profesor Ricky Griffin, członek Academy of Management, definiuje zarządzanie zasobami jako „zestaw działań” obejmujących:

1. planowanie i podejmowanie decyzji,
2. organizowanie,
3. przewodzenie, rozumiane jako kierowanie ludźmi,
4. kontrolowanie,

skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁵.

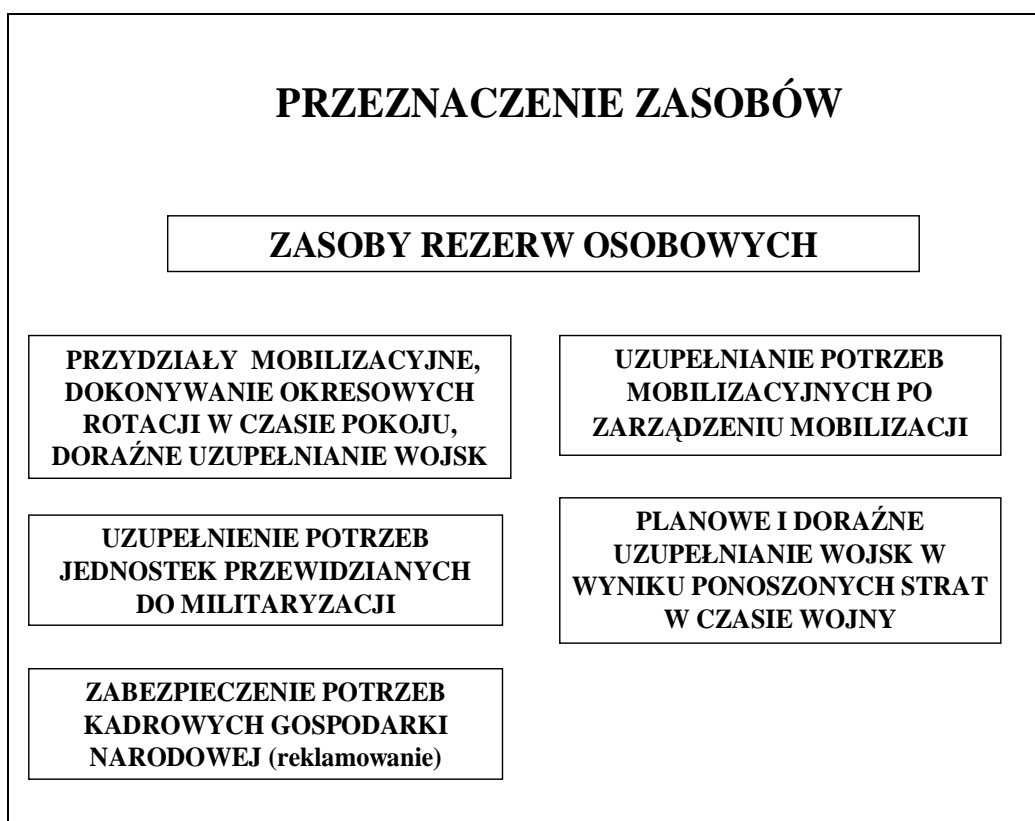
Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi to zbiór działań, które polegają na rozmieszczeniu, sprzyjaniu rozwojowi i motywowaniu ludzi potrzebnych organizacji, aby realizować jej cele⁶.

Zasoby ludzkie to jeden z ważniejszych składników potencjału ekonomiczno-obronnego kraju. Potencjał ten wyraża zdolność danego państwa do zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych sił zbrojnych i ich uzupełniania w czasie prowadzenia działań wojennych.

⁵ „Sprawny”- wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa, „Skuteczny”- działający z powodzeniem.

⁶ J. Wojnarowski, *Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2004, s. 26.

Przygotowanie rezerw osobowych na potrzeby systemu mobilizacyjnego traktowane jest jako jedno z najważniejszych przedsięwzięć realizowanych przez siły zbrojne wspólnie z administracją publiczną państwa, a prognozowanie potrzeb gromadzenia wyszkolonych rezerw w siłach zbrojnych jest zagadnieniem złożonym i uwarunkowanym wieloma czynnikami, w tym przede wszystkim politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi. W ogólnym znaczeniu zasoby rezerw osobowych to wszyscy obywatele zdolni do spełnienia powszechnego obowiązku obrony. Mogą oni stanowić uzupełnienie sił zbrojnych, formacji uzbrojonych niewchodzących w skład sił zbrojnych (Policja, Straż Graniczna, Biuro Ochrony Rządu), jednostek przewidzianych do militaryzacji, jak również zabezpieczać potrzeby kadrowe gospodarki narodowej.



Rys. 3. Przeznaczenie zasobów rezerw osobowych

Siły Zbrojne RP nieprzerwanie od 1989 roku znajdują się w szczególnej sytuacji i poddawane są radykalnym zmianom. Głównym założeniem wprowadzanych zmian jest znaczne obniżenie liczebności sił zbrojnych istniejących w czasie pokoju. W okresie ciągłych zmian strukturalnych naszych sił zbrojnych, w tym zmian organizacyjno-etatowych jednostek wojskowych, wynikających zarówno z dostosowywania Sił Zbrojnych RP do wykonywania zadań obrony kolektywnej w NATO, jak i zadań reagowania na kryzysy polityczno-militarne i niemilitarne, wynikające ze współczesnych zagrożeń, ich unowocześniania i uzawodowienia, coraz bardziej zwiększają się dysproporcje (szczególnie w Wojskach Lądowych) pomiędzy stanem osobowym okresu pokoju, a stanami zaplanowanymi na czas wojny. U podstaw powyższych zmian leżą zarówno czynniki polityczne, ekonomiczne, jak i społeczne.

W przedstawionej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera sprawność systemu mobilizacyjnego (w tym również podsystemu zarządzania zasobami rezerw osobowych) sił zbrojnych, rozumianego jako przeciwwaga ewentualnej agresji.

Zarządzanie zasobami rezerw osobowych na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP oparte jest na przepisach prawa powszechnie obowiązującego (ustawach, rozporządzeniach) oraz przepisach wewnętrznych stosowanych w Ministerstwie Obrony Narodowej (zarządzeniach, instrukcjach, rozkazach, wytycznych, pismach). **Na obecnym etapie podsystem jest niejednolity, pozostaje w gestii dowódców, szefów, kierowników różnych komórek organizacyjnych dowództw oraz instytucji**, w zakresie kompetencji i realizacji zadań wynikających z tego podsystemu. Elementy podsystemu nadal ulegają ciągłym przeobrażeniom.

Determinantem podejmowanych prac zmierzających do ujednoczenia i usprawnienia problematyki zarządzania zasobami żołnierzy rezerwy jest konieczność usprawnienia rozwiązań organizacyjnych, mających wpływ na właściwą realizację zadań przez Terenowe Organy Administracji Wojskowej (Okręgi Wojskowe, Wojewódzkie Sztaby Wojskowe i Wojskowe Komendy Uzupełnień), związanych z gromadzeniem zasobów na potrzeby mobilizacyjne i wojenne.

W istotny sposób (od 01 lipca 2004 roku) zmieniły się również przepisy prawa obronnego, czyli jeden z czynników dalszego otoczenia systemu mobilizacyjnego Sił Zbrojnych RP. Czynnikiem ten ma niewątpliwie ogromny wpływ na otoczenie bliższe, bezpośrednio oddziaływujące na ten system, a tym samym na właściwe gromadzenie i zarządzanie zasobami żołnierzy rezerwy.

Zmiany te wyrażone zostały w:

1. Ustawie z dnia 11 września 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych⁷.
2. Ustawie z dnia 29 października 2003 roku o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony oraz o zmianie niektórych innych ustaw⁸.

Kolejne zmiany zostały zawarte w nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP z 29 lipca 2005 roku⁹, a przepisy wprowadzone tą nowelizacją obowiązujące od 21 października 2005 roku oraz 3 stycznia 2006 roku wymuszają dostosowanie podsystemu zarządzania żołnierzami rezerwy do nowych wyzwań.

Konieczność usprawnienia funkcjonowania podsystemu zarządzania zasobami żołnierzy rezerwy dostrzegana jest na różnych szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych, jednak niektóre próby rozwiązania problemu przybierają formę zadaniową, w praktyce niewiele wnoszącą do rozwiązań systemowych. Zazwyczaj po stwierdzeniu określonych nieprawidłowości poleca się wypracowanie w TOAW skutecznych metod

⁷ Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 179, poz. 1750).

⁸ Ustawa z dnia 29 października 2003 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 210, poz. 2036).t.j. Dz. U. z 2004 r. Nr 241, poz. 2416, z późn. zm.

⁹ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o zmianie ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie ustawy o służbie zastępczej (Dz. U. Nr 180, poz. 1496).

gromadzenia żołnierzy rezerwy na potrzeby jednostek wojskowych, odpowiadających ich aktualnym i perspektywicznym potrzebom.

W opinii przedstawicieli administracji wojskowej oraz dowództw jednostek wojskowych trudności z jakościowym uzupełnianiem potrzeb mobilizacyjnych wynikają głównie z luk w podsystemie zarządzania zasobami osobowymi, związanych z kompetencjami poszczególnych ogniw, oprzyrządowaniem teleinformatycznym, ubogą literaturą przedmiotu lub jej tymczasowością oraz nienadążaniem za dynamiką zachodzących przemian.

WNIOSKI:

1. W wyniku zmian prawnych, organizacyjno-etatowych i przesunięć zakresów kompetencyjnych w Siłach Zbrojnych RP, częściowej dezaktualizacji uległy obowiązujące zasady i źródła pozyskiwania żołnierzy rezerwy. Nadal w wąskim zakresie stosowane są ekonomiczne systemy motywacyjne.
2. Funkcjonujący obecnie mechanizm zarządzania zasobami żołnierzy rezerwy nastawiony jest głównie na ich gromadzenie i nie zaspokaja, pod względem jakościowym, aktualnych i perspektywicznych potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych RP.
3. Ustalenie zasadniczych czynników oraz przyjęcie odpowiednich kryteriów ich oceny pozwoli na opracowanie i wdrożenie odpowiednich zmian w procesie zarządzania zasobami osobowymi na potrzeby mobilizacyjne i wojenne Sił Zbrojnych RP.

W bieżącym roku planowane jest wdrożenie następnej nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony. Projektowane przepisy przewidują między innymi możliwość zawieszenia obowiązkowej zasadniczej służby wojskowej, a w przypadku żołnierzy rezerwy zawężenie zakresu podmiotowego rezerwistów wyłącznie do osób, które zostały przeniesione do rezerwy po zwolnieniu z czynnej służby wojskowej.

Zatem zakres osób, które będą mogły odbywać ćwiczenia wojskowe lub pełnić okresową służbę wojskową zostanie również ograniczony. Nowym rozwiązaniem będzie utworzenie Narodowych Sił Rezerwowych. Zasoby tych sił stanowić będą żołnierze rezerwy posiadający kategorię „A” zdolności do czynnej służby wojskowej, w wieku do 40 lat, a posiadający stopień podoficerski lub oficerski w wieku do 50 lat. Żołnierzom tym nadawane będą przydziały mobilizacyjne na stanowiska określone w etatach jednostek wojskowych na czas wojny. W ramach tej formacji utworzone zostaną etatowe (30 000 żołnierzy) Narodowe Siły Rezerwowe, stanowiące ochotniczą rezerwę dyspozycyjną Sił Zbrojnych czasu pokoju. Tworzyć je będą żołnierze rezerwy- ochotnicy, którym nadane zostaną przydziały kryzysowe, po zawarciu przez nich kontraktu z dowódcą jednostki wojskowej, do której ma być nadany przydział. Przydziały kryzysowe nadawane będą w czasie pokoju na stanowiska określone w etatach jednostek wojskowych na czas pokoju.

Otwartym pozostaje pytanie czy i w jakim zakresie wdrożenie zmian wynikających z kolejnej, obszernej i w pewnym stopniu „rewolucyjnej” nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony usprawni podsystem zarządzania zasobami osobowymi oraz zaspokoi ilościowe i jakościowe potrzeby mobilizacyjne i wojenne Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.