



WOT 2.0

POWRÓT LEKKIEJ PIECHOTY
DO SIŁ ZBROJNYCH RP

MAJ
2026

RAPORT



WOT stały się w ostatnich latach ofiarą własnego sukcesu. Po pierwszych latach osiągnięć decyzje polityków uczyniły z formacji substytut obrony cywilnej. **Czas na powrót do źródeł i odnowę lekkiej piechoty w Siłach Zbrojnych RP.**

PATRON
MEDIALNY

Defence 24

Instytut
Wschodniej Flanki





Instytut
Wschodniej Flanki

Institut du flanc est de l'OTAN

/ Chau.d'Alseberg 8971180
Uccle,
Belgia

kontakt@wschodniaflanka.pl
www.wschodniaflanka.pl

Instytut Wschodniej Flanki

to utworzony w 2025 r. ośrodek badawczy, który stawia sobie za cel kompleksową analizę polityki bezpieczeństwa w Europie Środkowo-Wschodniej ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń ukraińskiej wojny obronnej.

Polska odgrywa szczególną rolę jako jedna z największych sił wojskowych w Europie, a jej rola na wschodniej flance NATO jest szczególnie istotna.

W dotychczasowej refleksji strategicznej w Polsce brakowało szerszej perspektywy pokazującej wyzwania stojące nie tylko przed Warszawą, ale również innymi stolicami regionu, które muszą dbać o swoją podmiotowość na arenie międzynarodowej. Instytut Wschodniej Flanki konstruktywnie odpowiada na wyżej zarysowany problem.



WOT 2.0

POWRÓT LEKKIEJ PIECHOTY
DO SIŁ ZBROJNYCH RP

Michał Dworczyk
Grzegorz Matyasik
Piotr Woyke
Przemysław Wywiat

Redakcja językowa:
Agata Sawicka-Korgol

Zdjęcie na okładce: Szer. Aneta Lewon

©Copyright by Instytut Wschodniej Flanki 2026

Projekt i produkcja: Piotr Perzyna



NOWE MEDIA 24.PL



WOT 2.0

POWRÓT LEKKIEJ PIECHOTY DO SIŁ ZBROJNYCH RP

Michał Dworczyk
Grzegorz Matyasik
Piotr Woyke
Przemysław Wywiat



Instytut
Wschodniej Flanki

2026

PATRON MEDIALNY:

Defence **24**

SPIS TREŚCI



GLÓWNE TEZY	6
WSTĘP	8
1. WNIOSKI I DOŚWIADCZENIA Z BUDOWY ORAZ FUNKCJONOWANIA WOT W LATACH 2017–2025	11
1.2. DOKTRYNA UŻYCIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ	13
1.3. DOWODZENIE WOJSKAMI OBRONY TERYTORIALNEJ	17
1.4. SYSTEM SZKOLENIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ	22
1.5. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI OSOBOWYMI W WOJSKACH OBRONY TERYTORIALNEJ	26
1.6. WYPOSAŻENIE I UZBROJENIE WOT	29
1.7. INFRASTRUKTURA	35
1.8. DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA Z FUNKCJONOWANIA I UŻYCIA WOT – STUDIA PRZYPADKÓW	37
2. NOWY MODEL NA DRUGĄ DEKADĘ FUNKCJONOWANIA WOT. WYZNACZENIE GŁÓWNYCH CELÓW I KIERUNKÓW DZIAŁANIA WEDŁUG METODYKI DOTLMPF	41
2.1. GŁÓWNE KIERUNKI ZMIAN W CELACH I ZASADACH DZIAŁANIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ	42
2.2. ZAŁOŻENIA DO ZMIANY DOKTRYNY: CELE I ZDOLNOŚCI WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ	44
2.3. ZAŁOŻENIA DO ZMIANY TAKTYKI DZIAŁANIA – MODYFIKACJA TAKTYKI, UZBROJENIA I ZDOLNOŚCI LEKKIEJ PIECHOTY W WARUNKACH WIELODOMENOWEGO POLA WALKI	46
2.4. DOWODZENIE, ORGANIZACJA, STRUKTURA I FUNKCJONOWANIE WOT	48
2.5. WYPOSAŻENIE I UZBROJENIE	64
2.6. INFRASTRUKTURA (FACILITIES)	70
O AUTORACH	73

GŁÓWNE TEZY



- **Wojska Obrony Terytorialnej stały się w ostatnich latach ofiarą własnego sukcesu. Samo ich utworzenie i pierwsze lata funkcjonowania to wielkie osiągnięcie.** Żołnierze formacji pokazali, że w stosunkowo krótkim okresie można zbudować realne nowe zdolności operacyjne Sił Zbrojnych RP, wykorzystać energię zaangażowanych obywateli, wolę polityczną i najlepsze wzorce znane z innych systemów obronnych. Po pierwszej dekadzie istnienia widać jednak niebezpieczny trend: terytorialsi coraz częściej stają się umundurowaną obroną cywilną lub „strażą pożarną” wykorzystywaną przez polityków do gaszenia różnego rodzaju kryzysów i pożarów. W konsekwencji narastają przed nimi coraz większe wyzwania - organizacyjne, szkoleniowe, kadrowe i finansowe.
- **Niestety, WOT po pierwszym okresie budowania formacji jako prawdziwej lekkiej piechoty, w ciągu minionej dekady stały się dla polityków „wojskiem do wszystkiego”.** Sprawność mobilizacyjna czy wysoki poziom zaangażowania żołnierzy są permanentnie wykorzystywane do bieżącego zaangażowania kryzysowego i wyręczania innych służb. WOT tracą zdolność do prowadzenia działań bojowych zgodnie z zakładaną doktryną, mają coraz większe ubytki w szkoleniu, a przez to są coraz gorzej przygotowane do operacji obronnych. Jednocześnie ciągle pozostają dla rządzących na wyciągnięcie ręki. W razie intensywnego kryzysu militarnego lub regularnego konfliktu zbrojnego prawdopodobny wydaje się scenariusz znany z 2022 r. na Ukrainie: wykorzystanie części formacji do podjęcia pierwszych działań obronnych i wchłonięcie większości przez siły lądowe jako najłatwiej dostępnego rezerwu rezerw osobowych.
- **W ostatnich latach widoczne były też inne fundamentalne problemy: brak czasu na szkolenie, priorytet szybkiej rozbudowy liczebności formacji, brak odpowiedniej infrastruktury szkoleniowej czy brak aktualizacji doktryny, która dziś nie przystaje do współczesnych realiów pola walki.** Plany rozwojowe WOT są dostosowywane do zadań bieżących, co odzwierciedla szczególnie trwające już od kilku lat wsparcie bezpieczeństwa granicy wschodniej i szumne ogłaszanie planów budowy Komponentu Ochrony Pogranicza.
- **Choć 1 stycznia 2025 r. weszła w życie ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej, to nie widać szybkiej perspektywy zbudowania struktury, która mogłaby się równać z WOT pod kątem gotowości do działania w warunkach kryzysowych.** Pomimo że działania reagowania kryzysowego negatywnie odbiły się na zdolnościach bojowych i poziomie wyszkolenia, to wpisały się w misję Obrony Terytorialnej jako siły zdolnej do udzielenia na poziomie lokalnym pomocy ludności cywilnej. Ten aspekt WOT dostrzegli nawet krytycy i przeciwnicy formacji. Niestety, przerzucanie zbyt licznych zadań z zakresu zarządzania kryzysowego na WOT wpływa negatywnie na system szkoleniowy formacji, demotywuje żołnierzy i potencjalnych rekrutów do służby oraz utrwala wizerunek służby od wspierania państwa w razie klęsk żywiołowych.
- **Pierwsza dekada funkcjonowania nowej formacji to dobry moment, aby dokonać głębokiej ewaluacji.** W kontekście pojawiających się wyzwań w środowisku bezpieczeństwa RP, ewolucji współczesnego pola walki i doświadczeń wyniesionych z wojny na Ukrainie WOT muszą się zmienić na poziomie doktrynalnym, organizacyjnym, szkoleniowym, kadrowym i technologicznym. Sytuacja strategiczna Polski zmieniła się od 2016 r. – całe Siły Zbrojne RP wymagają dzisiaj większej elastyczności, adaptacji do współczesnych technologii czy zmiany kultury organizacyjnej. WOT muszą wrócić do korzeni i na powrót stać się nowoczesną lekką piechotą (z dopasowanymi elementami wsparcia). Niezmienna potrzeba funkcjonowania takiej formy uzupełnienia sił lądowych została dowiedziona między innymi na Ukrainie.

WSTĘP





Michał Dworczyk

*Przewodniczący Rady Programowej Instytutu Wschodniej Flanki,
wiceprzewodniczący Komisji Bezpieczeństwa i Obrony (SEDE)
Parlamentu Europejskiego*

Niewiele jest we współczesnej historii Polski opowieści o sukcesie na miarę utworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej. Projekt ten zapoczątkowany został przez środowiska strzeleckie, patriotyczne i entuzjastów wojskowości, a jego popularność sukcesywnie rośnie od lat 90. XX wieku. Następnie po rozpoczęciu realizacji w 2016 roku przez ówczesne Ministerstwo Obrony Narodowej, spotkał się z falą negatywnych komentarzy, zarówno ze strony polityków opozycji, celebrytów, jak i części wojskowych, często nierozumiejących specyfiki nowej formacji. Dziś, po dziesięciu latach, nikt już nie kwestionuje zasadności powołania piątego rodzaju sił zbrojnych, pozytywnych wartości związanych z jego elastyczną strukturą mobilizacyjną, wysokim poziomem zaangażowania rekrutów czy roli, jaką odgrywają terytorialsi w budowaniu poczucia bliskości między wojskiem a społeczeństwem. WOT przetrwały kolejne zmiany polityczne w naszym państwie i są pozytywnie odbierane przez przytłaczającą większość społeczeństwa. Jako Polacy możemy sobie pogratulować, ale nie możemy osiadać na laurach.

W 2017 r. miałem zaszczyt pełnić funkcję wiceministra obrony narodowej odpowiedzialnego m.in. za wspieranie budowy Wojsk Obrony Terytorialnej. Pamiętam podziw i autentyczną obywatelską dumę, jaką budziły we mnie spotkania w nowo tworzonych brygadach Obrony Terytorialnej, wysoki poziom przygotowania oficerów, a nade wszystko zaangażowanie ludzi, którzy odrywali się od swoich codziennych obowiązków, aby poświęcić się służbie Ojczyźnie. Powoli zmienialiśmy wówczas nastawienie państwa do obronności – po latach zaniedbań zaczęliśmy zwiększać stany osobowe, poszukiwać nowej infrastruktury, pozyskiwać nowe wyposażenie. Wszystko to postępowało wolniej, niż powinno, ale działaliśmy w warunkach resortu, który jeszcze niedawno był ofiarą bezwzględnych oszczędności finansowych, nagłego zawieszenia poboru, przez niektórych traktowany jako ciężar i anachronizm. WOT stały się symbolem nowego podejścia – opartego na partnerskiej współpracy wojska ze społeczeństwem, wysokim poziomie uzbrojenia żołnierzy i nowoczesnych rozwiązaniach organizacyjnych.

W następnych latach terytorialsi wielokrotnie udowodnili swoją przydatność, zaangażowanie i sprawność w wykonywaniu postawionych zadań. Niestety, z żalem musimy powiedzieć, że w wielu aspektach stali się ofiarami własnego sukcesu, udowadniając, że są zasobem najsprawniejszym w mobilizacji, nieunikającym odpowiedzialności, po prostu wygodnym w dysponowaniu przez decydentów. Politycy zaczęli wykorzystywać WOT nie tylko do zadań *stricte* kryzysowych, ale jako *de facto* obronę cywilną ubraną w wojskowe mundury. To oczywiście miało negatywne konsekwencje w obszarze szkolenia oraz budowy realnego potencjału obronnego. Chcę powiedzieć jasno: wojsko ma w czasie pokoju obowiązek pomagać w przeciwdziałaniu klęskom żywiołowym czy innym kryzysom, ale jego podstawowym zadaniem jest szkolenie się i przygotowywanie na ewentualność wojny.

10 |

Dziesięć lat po utworzeniu WOT chciałbym, żebyśmy przeprowadzili uczciwą analizę tego, co się udało, co można poprawić, a gdzie potrzebujemy głębokiej reformy czy wręcz budowy od nowa. Tak jak pisałem wcześniej: niewiele mamy na koncie sukcesów, takich jak nasz piąty rodzaj sił zbrojnych, który przekuł pozytywną energię Obywateli w praktyczne rozwiązanie na rzecz naszego wspólnego bezpieczeństwa. Cieszę się, że Instytut Wschodniej Flanki, we współpracy z siecią kilkudziesięciu ekspertów podjął się tej misji. Poniższy raport nie ogranicza się tylko do wskazania problemów współczesnego WOT. Stanowi również konstruktywną propozycję tego, jak Wojska Obrony Terytorialnej powinny się zmienić, aby dobrze wykorzystały kolejną dekadę w budowie potencjału obronnego Rzeczypospolitej.



Michał Dworczyk
Przewodniczący Rady Programowej
Instytutu Wschodniej Flanki

1.

WNIOSKI I DOŚWIADCZENIA Z BUDOWY ORAZ FUNKCJONOWANIA WOT W LATACH 2017–2025



”

XXXXXXXXXXXXXXXX

12 | 1.1. KONCEPCJA WOT

25 kwietnia 2016 r. ówczesny minister obrony narodowej zatwierdził niejawną *Koncepcję utworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej (Etap I 2016–2017)*. Według deklaracji dyrektora Biura ds. Utworzenia Obrony Terytorialnej (BdsUOT), dra Grzegorza Kwaśniaka, cele utworzenia nowego rodzaju sił zbrojnych uwzględniały m.in.:

- zwielokrotnienie potencjału odstraszenia;
- uzyskanie przez WOT zdolności do samodzielnego prowadzenia działań nieregularnych oraz antykryzysowych, antydywersyjnych, antyterrorystycznych oraz antydezinformacyjnych;
- wzmocnienie patriotycznych i chrześcijańskich fundamentów naszego systemu obronnego oraz sił zbrojnych.

Doktor Kwaśniak, przekazując informacje zawarte w *Koncepcji*, poinformował, iż Wojska Obrony Terytorialnej mają być piątym rodzajem sił zbrojnych, a docelowo struktura WOT ma liczyć 17 brygad, składających się od 1,5 do 2,5 tys. żołnierzy, po jednej w każdym województwie (w woj. mazowieckim – dwie brygady). Dr Kwaśniak zakomunikował, iż w sumie **WOT mają liczyć ok. 35 tys. żołnierzy**. Natomiast pół roku później, 4 listopada 2016 r., podczas pierwszego czytania nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony ówczesny minister obrony narodowej Antoni Macierewicz poinformował, że do 2019 r. **WOT mają liczyć 53 tys. żołnierzy w 17 brygadach**.

Ta liczba została podtrzymana przez następnych decydentów – komunikował ją w wywiadzie dla „Polski Zbrojnej” ówczesny dowódca WOT gen. Wiesław Kukuła oraz w 2022 r. minister Mariusz Błaszczak, gdy mówił o projekcie 300-tysięcznego Wojska Polskiego, przy czym 50 tys. z tej liczby miały stanowić WOT. Mimo że minister Błaszczak zwiększył liczbę brygad WOT do 20, liczba żołnierzy pozostała bez zmian. W styczniu 2026 r. stan osobowy w 20 brygadach WOT wynosi 40 tys. żołnierzy. Pojawia się więc pytanie: skąd w *Koncepcji* wzięta się liczba 35 tys. żołnierzy oraz dlaczego i na jakiej podstawie została zmieniona w późniejszym okresie na liczbę 53 tys.? W tym czasie poza koncepcją nie istniał żaden inny dokument merytoryczny, na podstawie którego można byłoby określić zadania dla tej formacji, a tym samym jej liczebność.

W odniesieniu do wspomnianej *Koncepcji* proces formowania oddziałów i pododdziałów WOT został rozłożony na lata 2016–2019:

- W I etapie tworzenia WOT, obejmującym lata 2016–2018, planowano i utworzono Dowództwo Wojsk Obrony Terytorialnej (DWOT) w Warszawie oraz sformowano trzy brygady WOT, w województwach podlaskim, lubelskim i podkarpackim.
- Pozostałe brygady miały wg *Koncepcji* zostać sformowane do końca 2019 r. *Dokument* przewidywał, że brygady będą składały się m.in. z 364 kompanii OT – po jednej w każdym powiecie, a także 86 (dowództw) batalionów.

Plany polityków i oficerów co do osiągnięcia zakładanej liczebności WOT były zbyt ambitne, na co zwrócił uwagę podczas prezentacji *Koncepcji* w marcu 2016 dr Kwaśniak, mówiąc o ryzykach związanych z brakiem odpowiedniej infrastruktury (w tym strzelnic) oraz problemem obsady kadrowej planowanych struktur. Determinant związany z liczebnością WOT był główną osią narracji zmieniających się kierownictw MON oraz głównym celem, który stał przed dowódcą WOT. Kwestia liczebności przełożyła się na problematykę szkolenia i podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, ale z drugiej strony była paliwem, dzięki któremu ta formacja mogła się rozwijać, ponieważ spełniało to oczekiwania decydentów politycznych. Liczebność WOT powinna wynikać z celów przeznaczenia tego RSZ oraz powierzonych mu zadań. Liczba 53 tys. czy 35 tys. nie mogła być efektem zmiany zapisów *Koncepcji*, ponieważ ww. dokument przez pół roku się nie zmienił, a innego punktu odniesienia nie było (np. potencjalnej nowej doktryny).

Determinant związany z liczebnością oraz z nierealnymi ramami czasowymi zaważył na kwestiach merytorycznych (np. szkoleniowych) i spowodował, że dowodzący WOT skoncentrowali się na stworzeniu pierwszych trzech brygad, zamiast na problematyce przygotowania kadry, materiałów szkoleniowych, regulaminów taktycznych i osiągnięcia odpowiedniego poziomu wyszkolenia całej formacji.

1.2. DOKTRYNA UŻYCIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

1.2.1. OPRACOWANIE I WDROŻENIE DOKTRYNY

Po przyjęciu *Koncepcji* minister obrony narodowej uruchomił prace nad doktryną WOT (zadania tego podjął się zespół z Akademii Sztuki Wojennej) i od razu stanął przed trudnym zadaniem opracowania dokumentu od podstaw. Warto podkreślić, że w 2016 r. nie istniał żaden dokument doktrynalny dotyczący działania Wojsk Obrony Terytorialnej, mimo iż niektórzy wojskowych, np. ówczesny Dowódca Generalny RSZ, twierdzili, że Obrona Terytorialna istnieje, ale jest złożona z rezerw i powoływana na ćwiczenia oraz w czasie mobilizacji – powołując się na wybrane akty prawne istniejące wcześniej.

Faktycznie nie były to Wojska Obrony Terytorialnej, tylko pododdziały ochrony i obrony obiektów określane mianem Obrony Terytorialnej (OT) doraźnie, na potrzeby ćwiczeń pokazowych. Tezę tę potwierdza fakt, iż praktycznie żaden dokument poziomu strategicznego i operacyjnego nie regulował działań formacji obrony terytorialnej. Obowiązujący wówczas Regulamin działań Wojsk Lądowych z 2008 r. nie wspominał o WOT lub OT. Jedynym dokumentem odnoszącym się do OT był Regulamin działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pancernych batalion–kompania z 1999 r. Zgodnie z definicją tam zawartą OT to „część wojsk lądowych przeznaczona do prowadzenia działań taktycznych w statych rejonach odpowiedzialności. Stanowią je jednostki ogólnowojskowe i rodzajów wojsk, formowane i wykorzystywane do samodzielnego prowadzenia walki, wsparcia wojsk operacyjnych oraz udzielania pomocy w ramach działań humanitarnych”. Dokument wprowadzał rozróżnienie między OT a „wojskami operacyjnymi”.

Wobec braku dokumentów systemowych zespół pracujący nad doktryną WOT za punkt odniesienia zapewne przyjął opracowania naukowe polskich teoretyków i praktyków obrony terytorialnej – prof. Józefa Marczaka, Ryszarda Jakubczaka oraz Jacka Pawłowskiego. Doktryna jako dokument Wojsk Obrony Terytorialnej w Operacji DD.3.40 weszła w życie Decyzją Ministra Obrony Narodowej nr 21 z 5 kwietnia 2018 r. Wyżej wymienieni eksperci zdefiniowali w Doktrynie cały System Obrony Terytorialnej:

Obrona Terytorialna (OT), w ujęciu funkcjonalnym, to zespół terenowych sił i środków wyodrębnionych z poszczególnych podsystemów tworzących system obronny państwa, przygotowanych do realizacji zadań obronnych we wszystkich stanach gotowości obronnej państwa. [...]

1. Obronę Terytorialną tworzą elementy państwa, które współuczestniczą w podejmowaniu decyzji o jego bezpieczeństwie i działają w określonym systemie współzależności. Są to:
 - a. terytorialne organy kierowania obronnością,
 - b. wydzielone elementy wojsk wsparcia – czyli Wojska Obrony Terytorialnej,
 - c. terenowe elementy systemu obronnego państwa.

Jest to o tyle istotne, że formalnie system OT nigdy nie powstał, a działania MON sprowadziły się jedynie do utworzenia samej formacji, a nie systemowego oparcia obrony państwa na obronie terytorialnej. Koronnym przykładem jest brak terytorialnych organów kierowania obronnością, zwieńczony reformą Wojewódzkich Sztabów Wojskowych (WSzW, dawna terenowa jednostka organizacyjna administracji wojskowej, wchodząca w skład rządowej administracji niezespółonej w województwie, właściwa w sprawach operacyjno-obronnych oraz wojskowo-administracyjnych), przeprowadzoną wraz z ustawą o obronie Ojczyzny, która faktycznie zlikwidowała organy terytorialnej administracji wojskowej, koncentrując zadania istniejących struktur na kwestiach rekrutacyjnych.

1.2.2. MISJA, CELE I ZADANIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

Doktryna zdefiniowała misję Wojsk Obrony Terytorialnej jako „gotowość do realizacji misji Sił Zbrojnych RP, tj. zagwarantowania obrony państwa i przeciwstawienia się agresji zbrojnej oraz wspierania podsystemów ochronnych w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego i pomocy społeczeństwu”.

Cele WOT jako rodzaju Sił Zbrojnych RP:

- budowa na całym terytorium kraju powszechnej gotowości obronnej;
- wzmocnienie potencjału odstraszenia Sił Zbrojnych RP;
- zwiększenie gotowości Sił Zbrojnych RP (adekwatnie do zaistniałego zagrożenia o charakterze militarnym i niemilitarnym);
- wspieranie budowy rezerw osobowych Sił Zbrojnych RP;
- przygotowanie społeczeństwa do wypełniania obywatelskiego obowiązku obrony ojczyzny;
- kształtowanie patriotycznych postaw i fundamentów systemu obronnego państwa.

Wzorując się na opracowaniach polskich teoretyków OT, zespół ekspertów z ASzWoj w doktrynie przypisał Wojskom Obrony Terytorialnej całe spektrum zadań realizowanych podczas kryzysu i wojny, od prowadzenia działań reagowania kryzysowego poprzez zadania osłony granicy, obrony infrastruktury krytycznej, zabezpieczenia porządku publicznego po prowadzenie działań taktycznych w postaci obrony, rozbudowy inżynieryjnej terenu i maskowania operacyjnego. Wojskom Obrony Terytorialnej przypisano też zadania, za które powinna odpowiadać Obrona Cywilna, np.:

wsparcie środowiska lokalnego w zakresie ochrony i realizacji świadczeń na rzecz miejscowej społeczności, a także koordynacji ewakuacji ludności cywilnej z rejonów planowanych działań wojennych.

Tym samym brygady OT w województwach wschodnich, graniczących z Rosją i Białorusią, musiałyby mieć zdolność do realizacji jednocześnie zadań osłony strategicznej lądowej granicy państwa, zadań związanych z zabezpieczeniem przyjęcia i rozwinięcia sojusznicznych sił wzmocnienia (koalicyjnych), ochrony kluczowej z wojskowego lub społeczno-gospodarczego punktu widzenia infrastruktury krytycznej, zadań związanych z inżynieryjną rozbudową terenu oraz zadań z zakresu maskowania wojsk – o przygotowaniu do obrony własnego Stałego Rejonu Odpowiedzialności (SRO) czy o wsparciu ludności lub policji nawet nie ma co wspominać. A przy obecnej organizacji np. większość zadań związanych z zabezpieczeniem inżynieryjnym oraz maskowaniem wojsk w SRO brygady prawdopodobnie zostanie przydzielona jednej kompanii saperów (na szczeblu batalionu nie ma obecnie żadnego pododdziału saperów).

1.2.3. MIEJSCE I ROLA WOT W OPERACJI

W doktrynie, w rozdziale dot. miejsca i roli WOT w operacji, której organizacja, wyposażenie i wyszkolenie powinny być uzależnione od otrzymanych zadań, czytamy:

16 |

1. WOT są jednostkami wojskowymi niezaszeregowanymi do kategorii gotowości, funkcjonującymi w stałej gotowości obronnej państwa, uzupełnianymi żołnierzami Terytorialnej Służby Wojskowej (TSW). W zależności od zaszerzegowania do określonego zestawu posiadać będą określone czasy mobilizacji, a czas osiągnięcia gotowości do podjęcia działań w SRO wynikać będzie z ich operacyjnego przeznaczenia.
2. Jednostki WOT są zorganizowane, wyposażone i wyszkolone tak, aby posiadały zdolności wymagane do prowadzenia działań na poziomie taktycznym oraz tworzenia, w zależności od treści otrzymanego zadania, Zgrupowań Zadaniowych WOT (ZZWOT) w ramach strategicznej operacji obronnej i operacji reagowania kryzysowego. [...]
 - a. WOT są jednostkami typu lekkiego, wyposażonymi w broń strzelecką, przenośne środki przeciwpancerne i przeciwlotnicze, moździerz, środki minersko-zaporowe, a także nieopancerzone środki transportu, co powoduje, że nie zakłada się prowadzenia przez nie długotrwałych i uporczywych działań regularnych z przeważającym liczebnie i technicznie przeciwnikiem.
 - b. Działania jednostek WOT na poziomie taktycznym prowadzone są z zasady w SRO. Organizując działania taktyczne, należy brać pod uwagę, że jednostki WOT w wyznaczonych SRO prowadzą te działania o różnej intensywności, częstotliwości i skali, co prowadzi do nieszablonowych rozwiązań w zakresie tworzenia systemu dowodzenia na poziomie taktycznym.
 - c. Jednostki WOT, ze względu na specyfikę i zakres działania, wymagają odpowiednio zorganizowanego zabezpieczenia logistycznego.

Zadania i zdolności wpisane w doktrynie DD-3.40 *Wojska obrony terytorialnej w operacji* są nieadekwatne do zakładanej i obecnej struktury oraz zdolności. WOT wg założeń doktryny są rodzajem sił zbrojnych do realizacji wysoce zróżnicowanych zadań, który musi być gotowy do operowania z innymi RSZ w warunkach konfliktu o wysokiej intensywności. W sytuacji braku konsensusu co do idei obrony terytorialnej jako podstawy organizacji działań w ramach operacji obronnej konieczne jest również doprecyzowanie zadań WOT jako formacji lekkiej piechoty, wspomagającej zarówno działania obronne na poziomie lokalnym, jak i regularne działania Sił Zbrojnych RP w ramach operacji obronnej.

Przy tak szerokim spektrum zadań widać potrzebę zwiększenia zasobów logistycznych, sprzętowych i kompetencyjnych, w tym utworzenia pododdziałów inżynieryjnych, odpowiedzialnych m.in. za przygotowanie operacyjne terenu. Redefinicji wymaga również przewodnia rola WOT w udziale SZ RP w zarządzaniu kryzysowym. O ile w czasie pokoju udział w zarządzaniu kryzysowym powinien być zadaniem każdej pobliskiej jednostki wojskowej dysponującej odpowiednimi zasobami (nie tylko pododdziałów WOT), o tyle w czasie kryzysu lub wojny zadania te powinny w maksymalnym możliwym stopniu realizować elementy układu pozamilitarnego na czele z jednostkami ochrony ludności/obrony cywilnej.

1.3. DOWODZENIE WOJSKAMI OBRONY TERYTORIALNEJ

Dowództwo nad WOT sprawuje Dowódca WOT, który w czasie pokoju podlega bezpośrednio ministrowi obrony narodowej. Rozwiązanie to funkcjonuje od początku istnienia formacji i wynika z potrzeby doprowadzenia do jej docelowego poziomu rozwoju przed podporządkowaniem regularnemu dowództwu wojskowemu. Bezpośrednia podległość WOT ministrowi obrony narodowej wywołała dużo emocji zarówno w samych Siłach Zbrojnych RP, jak i w środowisku eksperckim, ale jak wynika z analizy doktryny od strony użycia w czasie wojny, WOT zostaną włączone do Wojennego Systemu Dowodzenia. Zastosowane rozwiązanie organizacyjne pozwoliło na szybkie wprowadzanie zmian i innowacji szkoleniowych oraz wpływało na proces rozbudowy, zabezpieczenia logistycznego i infrastruktury. Jednocześnie, z uwagi na braki na poziomie doktrynalnym, nadmierne obciążenie zadaniami w zakresie zarządzania kryzysowego oraz brak docelowego modelu funkcjonowania RSZ, zasadne jest jasne określenie warunków i harmonogramu docelowego włączenia WOT do wojskowego systemu dowodzenia na zasadach analogicznych do pozostałych RSZ.

Dowódca WOT sprawuje dowodzenie za pośrednictwem Dowództwa Wojsk Obrony Terytorialnej (DWOT) i zgodnie z zapisami doktryny ponosi odpowiedzialność za realizację zadań – w szczególności za gotowość mobilizacyjną i bojową, przygotowanie podległych jednostek WOT do działań zgodnie z przeznaczeniem we wszystkich stanach gotowości obronnej państwa oraz za ich wyszkolenie. Do zakresu jego odpowiedzialności należy także działalność kadrowa i uzupełnieniowa, wychowawcza, kształtowanie morale, utrzymanie dyscypliny oraz porządku wojskowego, ochrona i obrona obiektów wojskowych, ochrona informacji niejawnych oraz sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem praw obywatelskich podległych żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej.

Dowództwo WOT (DWOT) funkcjonuje na poziomie strategiczno-operacyjnym i zapewnia dowódcy WOT obsługę procesu przygotowania i dowodzenia jednostkami WOT we wszystkich stanach gotowości obronnej państwa. Ponadto pełni funkcje gestorskie, realizuje zadania związane z wdrażaniem programów rozwoju Sił Zbrojnych RP oraz dotyczące logistyki wojskowej w podległych dowódcy WOT jednostkach. Warto zaznaczyć, iż w wyniku uchwalonej w 2022 r. ustawy o obronie Ojczyzny DWOT odpowiada za zarządzanie kryzysowe w Siłach Zbrojnych RP, ponieważ dowódca WOT jest szefem Centrum Zarządzania Kryzysowego MON, a dowódcy brygad WOT koordynują działania wojskowe we współpracy z wojewodami.

18

Niestety, reforma ta, połączona z przekazaniem części kompetencji z WSzW, została wprowadzona bez kompleksowego zaplanowania funkcjonowania całego systemu i choć sprawy zarządzania kryzysowego przekazano WOT, to kwestie planowania obronnego na poziomie funkcjonalnym nadal pozostają w gestii Centralnego Wojskowego Centrum Rekrutacji i jego struktur terenowych (WCR).

System dowodzenia w WOT jest obecnie dysfunkcyjny, ponieważ Dowódcy WOT podlega aż 25 przełożonych niższego szczebla: 20 dowódców brygad, 2 komendantów centrów szkoleniowych oraz 3 innych dowódców. Żaden inny dowódca RSZ nie ma w bezpośredniej podległości tylu podkomendnych. Na tle rozwiązań przyjętych w innych państwach dysponujących formacjami obrony terytorialnej wyraźnie widoczny jest brak szczebla pośredniego w postaci dowództw regionalnych. W pierwotnej wersji taką funkcję miały pełnić brygady. Nie istniał jednak wzorzec funkcjonowania takich organów. Przyjęte rozwiązanie sprawiało, że brygada formalnie stanowi związek taktyczny, lecz w praktyce – ze względu na rozmieszczenie pododdziałów w stałych rejonach odpowiedzialności – jej dowództwo pełni głównie funkcję koordynacyjną. Jednocześnie pozostaje odpowiedzialne za podległe pododdziały specjalistyczne, takie jak np. kompania saperów, których użycie w rozproszeniu (np. na poziomie plutonów) bywa utrudnione z przyczyn logistycznych.

1.3.1. ORGANIZACJA DOWODZENIA NA POZIOMIE TAKTYCZNYM

Brygada, która początkowo miała być głównie organem administracyjno-organizacyjnym, stała się szczeblem taktycznym. Dlatego w podległości dowódcy brygady prócz sztabu brygady i 2–5 batalionów lekkiej piechoty (głównie na ścianie wschodniej) są ponadto pododdziały zabezpieczające: kompania dowodzenia, kompania saperów, kompania wsparcia, kompania logistyczna, kompania szkolna oraz zespół zabezpieczenia medycznego i ośrodek analizy skażeń.

Struktura batalionu lekkiej piechoty to trzy lub cztery kompanie lekkiej piechoty, pluton dowodzenia i zabezpieczenia, pluton logistyczny, zespół medyczny. Kompania lekkiej piechoty to 3 plutony lekkiej piechoty plus jeden pluton wsparcia. Z kolei każdy z plutonów składa się z trzech 12-osobowych sekcji i dowódcy plutonu/*de facto* drużyn, ale wzorem wojsk specjalnych nazwanych sekcjami. Dwunastoosobowa drużyna lekkiej piechoty (tzw. wspaniała dwunastka, jak ją określił pierwszy dowódca WOT), określana mianem „podstawowego elementu bojowego”, wzorowana na strukturze pododdziału Wojsk Specjalnych, w okresie powstawania WOT stanowiła nośny element PR, ale w dalszych etapach okazała się nieadekwatna do potrzeb i realizowanych zadań. Przyjęta struktura sekcji, w której znajduje się dwóch strzelców wyborowych, dwóch radiotelefonistów,

dwóch saperów i dwóch paramedyków generuje również szereg trudności szkoleniowych wywołanych różnorodnością występujących w drużynie specjalności wojskowych (SW).

Na poziomie batalionów widoczny jest brak pododdziałów specjalistycznych – np. plutonu saperów czy pododdziału wsparcia ogniowego (te, z uwagi na problemy kadrowe i sprzętowe, zostały zlikwidowane). Tymczasem pododdziały saperów (inżynieryjne) powinny funkcjonować przy batalionach – być może w sile nawet kompanii – ponieważ to kluczowy komponent specjalistyczny, zapewniający WOT zdolność do realizacji szerokiego spektrum zadań, w tym także w sytuacjach kryzysów niemilitarnych. Pozytywnie należy ocenić wyciągnięcie wniosków z organizacji szkolenia i stworzenie kompanii szkolnych na szczeblu brygad. Rozwiązanie to znacząco ograniczyło negatywne skutki dużej rotacji w pododdziałach i zakłócenia związane z organizacją szkolenia podstawowego (problem dotyczył głównie brygad tworzonych w pierwszym i drugim rzucie, nowe brygady tego problemu jeszcze nie doświadczyły) oraz z problematyką praktycznej realizacji szkolenia specjalistycznego.

W trakcie tworzenia WOT podjęto próbę klasyfikacji poszczególnych pododdziałów ze względu na profil działania, związany ze stałym rejonem odpowiedzialności (SRO) – w ten sposób mają być tworzone jednostki o profilu miejskim, górskim, wodnym oraz ogólnym. Takie rozwiązanie miałoby istotne konsekwencje dla struktury całego batalionu. Podobnym pomysłem była koncepcja Komponentu Obrony Pogranicza WOT, w ramach którego miało powstać 10 batalionów przeznaczonych do zadań wsparcia ochrony granicy – cztery kompletnie nowe oraz sześć powstałych w wyniku przekształcenia istniejących jednostek. Stopień realizacji wyżej wymienionych pomysłów jest stosunkowo niski, bo w perspektywie pojawiają się kolejne koncepcje do wdrożenia. Według obecnego kierownictwa MON i DWOT formacja ma docelowo dysponować własną jednostką operacji specjalnych oraz pododdziałami artylerii. Komponent Obrony Pogranicza ma zostać sformowany do końca 2026 r. Choć tworzenie pododdziałów specjalistycznych nie jest zjawiskiem niespotykanym w formacjach o podobnym charakterze, brak transparentnej komunikacji czy informacji o zabezpieczeniu logistycznym stawia pod znakiem zapytania perspektywę jego dalszego rozwoju.

W wymiarze logistycznym warto zwrócić uwagę, iż pododdziały WOT na każdym szczeblu mają bardzo ograniczone możliwości logistyczne. Wojska Obrony Terytorialnej od początku korzystały z regularnego wojskowego systemu logistycznego, coraz częściej krytykowanego za nieprzystawalność do warunków współczesnego pola walki (tworzono go w warunkach redukcji liczebnej Sił Zbrojnych RP w latach 2007–2008 i koncentracji na misjach ekspedycyjnych) i liczne problemy z płynną realizacją operacji. Brygadam WOT, których rola miała być początkowo organizacyjno-administracyjna, nadano taktyczny charakter i przydzielono pododdziały wsparcia, które w praktyce trudno przydzielić zadaniowo do poszczególnych batalionów, jeśli będą one działały w SRO. Z kolei jeśli ktoś wpadnie na pomysł mobilnego przerzucenia brygady WOT i batalionów poza SRO, to obecna organizacja zabezpieczenia logistycznego sprawi, że będą one dysfunkcjonalne jako pododdziały manewrowe, nie posiadając własnej logistyki.

WOT BRYGADY I BATALiony

*Semper
paratus
semper
prope*

**7 Pomorska Brygada
Obrony Terytorialnej**
im. kpt. mar. Adama Dedio

(7PBOT) Gdańsk
71 blp – Malbork
72 blp – Kościerzyna
73 blp – Słupsk



**14 Zachodniopomorska
Brygada Obrony Terytorialnej**
im. ppłk. dypl. Stanisława Jerzego
Sędziaka ps. „Warta”

(14ZBOT) Szczecin
141 blp – Choszczno
142 blp – Trzebiatów
143 blp – Wałcz



**12 Wielkopolska Brygada
Obrony Terytorialnej**
im. gen. bryg. Stanisława Taczaka

(12WBOT) Poznań
122 blp – Dolaszewo
124 blp – Śrem
125 blp – Leszno



**16 Dolnośląska Brygada
Obrony Terytorialnej**
im. ppłk. Ludwika Marszałka
ps. „Zbroja”

(16DBOT) Wrocław
161 blp – Wrocław
162 blp – Głogów
163 blp – Wałbrzych



**9 Łódzka Brygada
Obrony Terytorialnej**
im. gen. bryg. Stanisława
Sojczyńskiego ps. „Warszyc”

(9LBOT) Łódź
91 blp – Zgierz
92 blp – Kutno
93 blp – Łask
94 blp – Piotrków Tryb.
(planowany)



NA KONIEC 2025 R. WOT TO JUŻ **20 BRYGAD**
(15. I 17. W FAZIE FORMOWANIA) I **70 BATALIONÓW**



8 Kujawsko-Pomorska Brygada Obrony Terytorialnej

im. gen. bryg.
Elżbiety Zawackiej
ps. „Zo”

(8KPBOT) Bydgoszcz

81 bhp – Toruń
82 bhp – Inowrocław
83 bhp – Grudziądz



4 Warmińsko- Mazurska Brygada Obrony Terytorialnej

im. kpt.
Gracjana Klaudiusza Fróga
ps. „Szczerbiec”

(4WMBOT) Olsztyn

41 bhp – Giżycko
42 bhp – Morąg
43 bhp – Braniewo
44 bhp – Ełk
45 bhp – Olsztyn



1 Podlaska Brygada Obrony Terytorialnej

im. gen. bryg.
Władysława Liniarskiego
ps. „Mścistaw”

(1PBOT) Białystok

11 bhp – Białystok
12 bhp – Suwałki
13 bhp – Łomża
14 bhp – Hajnówka
15 bhp – Dąbrowa



18 Stołeczna Brygada Obrony Terytorialnej

im. gen. Antoniego Chruściela

ps. „Monter”

(18SBOT)

Warszawa Rembertów
181 bhp – Warszawa-Rembertów
182 bhp – Warszawa-Rembertów
183 bhp – Borzęcin Duży



5 Mazowiecka Brygada Obrony Terytorialnej

im. ppor. Mieczysława
Dziemieszkiewiczaps. „Rój”

(5MBOT) Ciechanów

51 bhp – Ciechanów
52 bhp – Komorowo
53 bhp – Siedlce
54 bhp – Zegrze



6 Mazowiecka Brygada Obrony Terytorialnej

im. rotmistrza Witolda Pileckiego

(6MBOT) Radom

61 bhp – Książenice
62 bhp – Radom
63 bhp – Nowe Miasto
64 bhp – Pomiechówek



2 Lubelska Brygada Obrony Terytorialnej

im. mjr. Hieronima Dekutowskiego

ps. „Zapora”

(2LBOT) Lublin

21 bhp – Lublin
22 bhp – Dęblin
23 bhp – Biała Podlaska
24 bhp – Kraśnik
25 bhp – Zamość



19 Nadbużańska Brygada Obrony Terytorialnej

im. gen. bryg.
Wilhelma Orlik-Rückemanna

(19NBOT) Chełm

191 bop – Wola Uhruska
192 bop – Hrubieszów
193 bop – Biała Podlaska
194 bop – Wola Uhruska



20 Przemyska Brygada Obrony Terytorialnej

im. gen. dyw.
Stefana Roweckiego ps. „Grot”

(20PBOT) Przemyśl

201 bop – Przemyśl
202 bop – Jarostaw
203 bop – Sanok



3 Podkarpacka Brygada Obrony Terytorialnej

im. ptk.
Łukasza Cieplińskiego

(3PBOT) Rzeszów

31 bhp – Rzeszów
32 bhp – Nisko
33 bhp – Dębica
35 bhp – Sanok



NA ETAPIE
FORMOWANIA



13 Śląska Brygada Obrony Terytorialnej

im. pptk.
Tadeusza Puszczyńskiego
ps. „Konrad Wawelberg”

(13SBOT) Katowice
131 bhp – Gliwice
132 bhp – Częstochowa
133 bhp – Cieszyn
171 bhp – Brzeg



11 Małopolska Brygada Obrony Terytorialnej

im. gen. bryg.
Leopolda Okulickiego
ps. „Niedźwiadek”

(11MBOT) Rząska
111 bhp – Rząska
112 bhp – Oświęcim
113 bhp – Tarnów
114 bhp – Limanowa



10 Świętokrzyska Brygada Obrony Terytorialnej

im. mjr.
Eugeniusza Gedymina
Kaszyńskiego
ps. „Nurt”

(10SBOT) Kielce
101 bhp – Kielce
102 bhp – Sandomierz
103 bhp – Ostrowiec Św.

TO
JUŻ

44 000

OSÓB
PERSONELU

1.4. SYSTEM SZKOLENIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

System szkolenia odnoszący się do doktrynalnego przeznaczenia WOT został opracowany w cyklu 3-letnim i rozpisany na trzy etapy (okresy), a jego celem jest osiągnięcie pełnej gotowości bojowej.

1.4.1. SZKOLENIE INDYWIDUALNE (PIERWSZY ROK)

Szkolenie indywidualne rozpoczyna się od szkolenia podstawowego (tzw. szesnastki) – dla kandydatów bez wcześniejszego przeszkolenia wojskowego. W przypadku rezerwistów z przeszkoleniem wojskowym realizowane jest ośmiodniowe szkolenie wyrównawcze. Program szkolenia podstawowego koncentruje się w głównej mierze na postugiwaniu się bronią, udzielaniu pierwszej pomocy na polu walki, taktyce i poruszaniu się w terenie, a także zapoznaniu z regulaminami i musztrą. Szkolenie kończy się oceną poziomu wyszkolenia, tzw. pętlą taktyczną, która łączy wszystkie elementy szkolenia – taktykę, szkolenie strzeleckie, wytrzymałość psychofizyczną. Sprawdzian ten odbywa się niezależnie od warunków atmosferycznych. Oceniane są umiejętności praktyczne, kondycja fizyczna i odporność psychiczna. Zwieńczeniem całego procesu jest złożenie przysięgi przez żołnierzy, którzy przeszli szkolenie i zaliczyli pętlę taktyczną.

System szkolenia realizowany jest poprzez następujące formy:

- **szkolenia rotacyjne** – odbywają się zazwyczaj w weekendy, minimum 2 dni w miesiącu, organizowane w ramach pełnienia Terytorialnej Służby Wojskowej (TSW);
- **szkolenia zintegrowane** – organizowane zazwyczaj raz w roku 14-dniowe szkolenia poligonowe w celu praktycznego zgrania pododdziałów;
- **e-learning i wsparcie cyfrowe** – kluczowym elementem systemu jest platforma Akademia Orłów, oferująca kursy online, materiały edukacyjne, testy i interaktywne prezentacje – dostępna dla kandydatów, żołnierzy różnych etapów szkolenia oraz kadry instruktorskiej.

Program szkolenia podstawowego, opracowany przez Pion Szkolenia DWOT, obejmujący część wstępną, zwaną potocznie szesnastką, stał się prawdziwą awangardą szkoleniową w całych Siłach Zbrojnych RP i wyznacznikiem zmian w podejściu do szkolenia. Po raz pierwszy od lat założenia programu koncentrowały się na realnym przygotowaniu żołnierzy do działań na polu walki. Koncepcja programu szkolenia „16” opierała się na dużej efektywności i maksymalnym wykorzystaniu czasu szkoleniowego, a także zaangażowaniu szkolonych. W efekcie 168 godzin szkolenia realizuje się w ciągu 16 dni (faktycznie – 14, jeśli wyłączymy dni na wcielenie i testy fizyczne). Z czasem – jak

wynika z rozmów prowadzonych z żołnierzami formacji – część założeń zmieniono, nadmiernie skupiając się np. na przygotowaniu do uroczystości przysięgowej kosztem praktycznego szkolenia.

W założeniu pierwszy etap służy selekcji do kolejnych faz oraz przekazaniu podstawowej wiedzy teoretycznej i praktycznej, niezbędnej do prowadzenia działań taktycznych na poziomie umiejętności taktycznych indywidualnego żołnierza (medycyna, wiedza ogólna). W praktyce mechanizm selekcji często nie funkcjonuje i żołnierz po szkoleniu indywidualnym zachowuje etat przydzielony mu już na etapie wcielenia do formacji. Szkolenie indywidualne nie daje czasu dowódcom na poznanie rekrutów i w stosunkowo niewielkim stopniu uwzględnia opinię instruktorów czy dowódców plutonów.

Niestety, nad prawidłowym przebiegiem szkolenia i założeniem pewnej selekcji związanej z tą jego fazą zaciążył dogmat zwiększania liczebności WOT. Presja realizacji odgórnych celów ilościowych stanowi istotne obciążenie dla formacji i wpływa na obniżenie jakości procesu szkoleniowego. Przykładem jest odsunięcie od szkolenia ówczesnego por. Damiana Dudy, który prowadził szkolenia z pierwszej pomocy medycznej w jednej z brygad, pokazując materiały wprost z wojny rosyjsko-ukraińskiej. Część żołnierzy podjęła wówczas decyzję o odejściu z formacji, jako powód podając niski poziom przygotowania w zakresie medycyny pola walki i decyzję dowódcy związku taktycznego o anulowaniu zajęć.

Aby móc efektywnie szkolić żołnierzy w zakresie szkolenia indywidualnego, należało mieć odpowiednie zaplecze kadry instruktorskiej. W związku z tym, iż instruktorów brakowało i należało ich w szybkim czasie wyszkolić, procesem tym zajęły się specjalnie powołane w tym celu Mobilne Zespoły Szkoleniowe (MZS), złożone z byłych żołnierzy Wojsk Specjalnych oraz funkcjonariuszy pododdziałów specjalnych formacji policyjnych (Pododdziałów Antyterrorystycznych Policji, Straży Granicznej, Służby Więziennej). Powołanie MZS okazało się bardzo dobrą decyzją (pozwalało na przyspieszoną rozbudowę nowej formacji). Ich mankamentem była niejednorodność wykształcenia i doświadczeń. Odnotowano przypadki nauczania tych samych zagadnień w zupełnie odmienny sposób. Członkowie MZS-ów, w tym byli żołnierze Wojsk Specjalnych, często nie potrafili przelożyć licznych doświadczeń na praktykę dydaktyczną, np. w zakresie przygotowania taktycznego i jak najszybszego kończenia kontaktów ogniowych.

Istotnym czynnikiem wpływającym na cały proces szkolenia był czas pandemii COVID-19 i decyzja dowódcy WOT podjęta 12 marca 2020 r., na podstawie której zmieniono model funkcjonowania ze szkoleniowego na przeciwkryzysowy. Oznaczało to zawieszenie wszelkiej działalności szkoleniowej – począwszy od szkoleń podstawowych w ramach tzw. szesnastek”, poprzez szkolenia rotacyjne, na szkoleniach specjalistycznych oraz instruktorskich kończąc (także kursów oficerskich w ramach Agrykoli, gdzie część szkolenia zamiast stacjonarnie w CS WOT, odbyła się w formie on-line, co wpłynęło negatywnie na jego jakość). Opisane wyżej przypadki spowodowały znaczne zaburzenie całego procesu szkolenia specjalistycznego oraz zgrywającego, co w połączeniu z bardzo dużą coroczną rotacją (szacowane jest, że rocznie z WOT odchodziło od 6 do 10 tys. żołnierzy) powodowało, iż dużym problemem stały się certyfikacja i osiągnięcie tzw. stanu gotowości bojowej.

Przy tym zagadnieniu warto się zastanowić, czy zastosowanie szablonu certyfikacji osiągniętych przez wojska operacyjne ma sens i powinno być kopiowane w WOT. Należy również zauważyć fakt, że szkolenia z zakresu reagowania kryzysowego organizowane *ad hoc* ze względu na niewielki wymiar godzinowy miały charakter szkoleń zapoznawczych. Ich rzeczywista efektywność może budzić wątpliwości, zwłaszcza w kontekście nie w pełni wykształconej zdolności podstawowej pododdziałów WOT, którą są działania lekkiej piechoty. Działania ratownicze w ramach reagowania kryzysowego mogą stać się w przyszłości domeną wyspecjalizowanych pododdziałów, np. inżynierskich, jednakże w skali całości WOT jako priorytetowe należy traktować osiągnięcie zdolności podstawowych, wynikających z charakteru pododdziału.

24 | Podobnie organizowane w czasie pandemii powołania alarmowe nie miały najmniejszego sensu. Powołanie alarmowe w WOT (natychmiastowe stawieństwo) to pilny rozkaz stawienia się w jednostce, zazwyczaj w ciągu 6–12 godzin, w celu reagowania na sytuacje kryzysowe, klęski żywiołowe lub sprawdzenia gotowości. Terytorialsi informowani są SMS-em lub przez system wewnętrzny. W tym czasie pracownik otrzymuje bezpłatny urlop, a pracodawca nie może odmówić zwolnienia. W praktyce żołnierze często wiedzieli o nich już kilka dni wcześniej, więc o jakimkolwiek sprawdzeniu systemu alarmowego nie mogło być mowy (do kuriozalnej sytuacji doszło np. w 11 MBOT, kiedy żołnierze czekali na parkingu przed jednostką, jeszcze zanim wysłano sygnał alarmowy), a stawienie się żołnierza miało jedynie uzasadnić wypłacenie mu ekwiwalentu za pozostawanie na najwyższym poziomie gotowości.

1.4.2. SZKOLENIE SPECJALISTYCZNE (DRUGI ROK)

Po zakończeniu tego wstępnego etapu szkolenia podstawowego żołnierze rozpoczynali etap szkolenia indywidualnego, często oparty na systemie kursów organizowanych w pododdziałach. Obok wymienionych wdrożono również szereg innych przedsięwzięć, kształcących kadry na potrzeby WOT:

- kierunek obrona terytorialna na studiach 5-letnich, kształcących kandydatów na oficerów w Akademii Wojsk Lądowych (do tego też studium oficerskie dla kandydatów na oficerów zawodowych Wojsk Obrony Terytorialnej);
- kurs oficerski Agrykoła dla kandydatów na oficerów OT dedykowany na TSW;
- kurs podoficerski dla kandydatów na podoficerów zawodowych Wojsk Obrony Terytorialnej;
- kurs podoficerski Sonda dla kandydatów na podoficerów OT kierowany do żołnierzy TSW.

Obok kursów realizowanych w pododdziałach jeszcze w roku 2018 uruchomiono Centrum Szkolenia WOT w Toruniu, które prowadzi zaawansowane kursy specjalistyczne, m.in.: kursy operatorów systemu Javelin, granatników M 72, systemu Warmate, obserwatorów naprowadzania artylerii, strzelców wyborowych, instruktorskie i dowódcze. W 2023 roku zorganizowano ponad 130 edycji kursów, w których przeszkolono ponad 2,5 tys. osób.

Ponadto uruchomiono szereg inicjatyw rozszerzających zdolności WOT, takich jak np. budowa Zespołu Działań Cyberprzestrzennych, projekt grup poszukiwawczo-ratowniczych z psami (K9), powołano NZPR (naziemne zespoły poszukiwawczo-ratownicze), które są/będą częścią służby ASAR (Służba Poszukiwania i Ratownictwa Lotniczego).

W rozmowach żołnierze WOT wskazywali, że na tym etapie pojawiają się liczne problemy organizacyjne, w tym:

- Braki w uzbrojeniu i wyposażeniu specjalistycznym, np. brak radiostacji plecakowych. Dochodziło do sytuacji skrajnego marnowania czasu, np. żołnierze 11MBOT jechali ok. 180 km na strzelnicę w Nowej Dębie, by tam dowiedzieć się o braku zgody na strzelanie w związku z suszą i zagrożeniem pożarowym, a następnie wracali z powrotem do Rzęski, tracąc w ten sposób dzień szkoleniowy.
- Dostępność kursów specjalistycznych. Choć oferta kursowa centrów szkoleń jest relatywnie szeroka, nie wzięto pod uwagę tego, że żołnierz TSW bardzo często nie dysponuje czasem, aby brać udział w kursach realizowanych w dniach roboczych. Stanowi to poważny problem w formacji, która z założenia ma mieć charakter uzupełniający regularną karierę zawodową żołnierza. Brak rozwiązań odpowiadających charakterowi formacji prowadzi do przypadków braku faktycznego przygotowania do wybranej specjalizacji. Na tym tle bardzo pozytywnie wyróżniają się z kolei rozwiązania przyjęte w programach szkoleń kandydatów na oficerów i podoficerów TSW. Do minimum ograniczono tam okres skoszarowania, realizując większość szkolenia w systemie zjazdowym (weekendy), co ułatwia awans osobom pracującym w cywilu.
- Bardzo duża rotacja w pododdziałach oraz problem realizacji dogmatu liczebności oraz braku infrastruktury (poligonu, trenażerów) do szkolenia na sprzęcie specjalistycznym. Wyzwaniem było zapewnienie szkolenia strzeleckiego, do którego wykorzystywano strzelnice myśliwskie i sportowe, nie mówiąc już o szkoleniu na broni zespołowej, przeciwpancernej czy wsparcia. To dlatego zlikwidowano plutony wsparcia w batalionach i przeniesiono je do kompanii wsparcia umiejscowionej na szczeblu brygady.

1.4.3. SZKOLENIE ZGRYWAJĄCE (TRZECI ROK I NASTĘPNE)

Ćwiczenia zespołowe w ramach pododdziału – sekcja, pluton, kompania. Na tym etapie zasadniczo szkolenie pododdziałów powinni prowadzić ich dowódcy, jednak aby tak się stało, dowódca powinien posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności. Na wymienionym etapie szkolenia występują problemy kadrowe z dostępnością doświadczonych podoficerów prowadzących sekcję czy oficerów zdolnych do dowodzenia plutonem. Absolwenci kursów Sonda, Agrykola czy Legii Akademickiej wskazują na zbyt duży nacisk na szkolenie w zakresie funkcji prostych i niedostatki w zakresie przygotowania do dowodzenia pododdziałem. Doskonalenie dowódców na najniższych szczeblach niemal nie istnieje, a oba kursy prowadzą do przygotowania instruktora w punkcie nauczania, a nie dowódcy odpowiedzialnego za pododdział. Z doświadczeń rozmów z kadrą oficerską wynika, iż głównym determinatem kierowania na kurs podoficerski i oficerski jest konieczność uzupełnienia etatów. Towarzyszy temu brak realizmu szkolenia i wyraźnego przejścia od formacji czasu pokoju

do bardziej elastycznego rodzaju sił zbrojnych, zdolnego do podjęcia działań bojowych. W tym kontekście szczególnie widoczny jest brak w adaptacji do procesu szkolenia doświadczeń płynących z wojny na Ukrainie. Właściwie żołnierze WOT nie są przygotowywani – a przynajmniej większość z nich – do walki w terenie zurbanizowanym czy prowadzenia działań (sama jednostka „Gryf” to jednak za mało). Symbolem tego podejścia jest decyzja o zablokowaniu szkoleń z pomocy przedmedycznej oferowanych przez Fundację „W Międzyczasie” i kpt. rez. Damiana Dudę, który dostał zakaz prowadzenia takich szkoleń wydany przez dowódcę WOT gen. K. Stańczyka.

Kolejnym problemem w tej kwestii jest marginalne wykorzystanie doświadczonych żołnierzy, którzy zasilają WOT po zakończeniu służby w jednostkach operacyjnych, niejednokrotnie posiadających doświadczenie wyniesione z udziału w misjach poza granicami kraju. Żołnierze ci bardzo często nie są „wytapywani” na etapie wcielenia (pod kątem wcześniejszych miejsc służby lub specjalności). Oczywiście część z nich podejmuje służbę wyłącznie ze względów finansowych, nie chwalcąc się historią swojej służby, i nie angażuje się aktywnie w rozwijanie swojego doświadczenia w strukturach formacji. Niemniej jednak są i tacy, którzy nadal mają chęć do udzielania się podczas szkoleń, lecz ich potencjał bywa pomijany lub niewykorzystywany przez dowódców, często zresztą legitymujących się mniejszym doświadczeniem.

Istotnym problemem związanym ze szkoleniem żołnierzy TSW stało się również przeregulowanie metodyki szkolenia (np. duża liczba konspektów, planów pracy i asygnat w zakresie pozyskania środków materiałowych czy dokumentowania przeprowadzonych szkoleń).

1.5. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI OSOBOWYMI W WOJSKACH OBRONY TERYTORIALNEJ.

Jednym z podstawowych problemów WOT szybko stała się dominacja priorytetu rozwoju liczebnego (który w ostatnim okresie wyraźnie zresztą wyhamował) kosztem odpowiedniego przygotowania rekrutów. W dostępnych źródłach brak jest pełnych, oficjalnych danych dotyczących liczby nowych żołnierzy WOT w latach 2018–2024. Można jednak podać przybliżone szacunki na bazie zmiany liczebności:

- wzrost z 24 tys. (2019) do 32 tys. (2021) – przybyło ok. 8 tys. żołnierzy w ciągu dwóch lat;
- wzrost do 38 tys. (2023) – przybyło ok. 6 tys. żołnierzy;
- wzrost do 40 tys. (koniec 2023) – dodatkowe 2 tys. ochotników.

W lipcu 2025 r. liczebność WOT była szacowana na 44 tys. żołnierzy – czyli od stycznia 2024 r. do chwili obecnej przybyło tylko około tysiąca nowych żołnierzy.

120 000

115 000

110 000

105 000

100 000

95 000

90 000

85 000

80 000

75 000

70 000

65 000

60 000

55 000

50 000

45 000

40 000

35 000

30 000

25 000

20 000

15 000

10 000

5 000

0

WOT STANY IŁOŚCIOWE 2017–2025 I PROGNOZA



10 maja 2019 r. decyzją ministra obrony narodowej wprowadzono oznaki rozpoznawcze jednostek WOT. W centralnej części oznaki znajduje się znak Polski Walczącej otoczony wieńcem z liści dębowych i laurowych, symbolizujących męstwo, odwagę i zwycięstwo. Całość otacza pierścien, będący wyrazem jedności Polaków oddanych Ojczyźnie.

Motto WOT to:
**ZAWSZE GOTOWI,
ZAWSZE BLISKO.**

29.03.2017

Dowództwo WOT przejęło zwierzchnictwo nad trzema pierwszymi brygadami (Białystok, Lublin, Rzeszów).

21.05.2017

W Białymstoku, Lublinie i Rzeszowie odbyły się pierwsze przysięgi wojskowe.

25.04.2016

Minister obrony narodowej podpisał Koncepcję utworzenia obrony terytorialnej.

20.12.2016

Prezydent Andrzej Duda podpisał ustawę o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP – kluczową w procesie tworzenia WOT.

30.12.2015

Grzegorz Kwaśniak został powołany na pełnomocnika ds. utworzenia Obrony Terytorialnej.

44 000

40 008

36 019

32 067

27 386

24 306

16 920

Czyli łącznie
**WOT w latach
2018–2024
pozyskały
co najmniej
52 000
żołnierzy.**

**Odsetek
stawiennictwa
żołnierzy OT
wyniósł aż
ponad 95%**

(w trybie alarmowym,
1179 żołnierzy
TSW)

Można przyjąć, iż w latach 2019–2025 WOT powiększyły się o około 17 tys. żołnierzy, mimo jednoczesnych odejść.

Zakładając, że odejścia w latach 2018–2021 wynosiły średnio ok. 4,5 tys. żołnierzy rocznie, łącznie ubyło ich w tym okresie około 18 tys.

POSTULOWANY
PRZEZ AUTORÓW RAPORTU
WZROST LICZEBNOŚCI FORMACJI

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032 2033 2034 2035 2036



Na podstawie tych danych można przyjąć, iż sumarycznie w latach 2019–2025 WOT powiększyły się o około 17 tys. nowych żołnierzy, mimo jednoczesnych odejść. Brak jest w publicznie dostępnych źródłach precyzyjnych danych dotyczących skali odejść w latach 2018–2021. W 2022 r. z WOT odeszło 7 962 ochotników (w tym 1050 przeszło do zawodowej służby wojskowej). W 2023 r., wg informacji uzyskanych przez „Rzeczpospolitą”, z WOT odeszło prawie 10 tys. żołnierzy. Oznacza to, że aby powiększyć się o 17 tys. żołnierzy, WOT musiały jednocześnie uzupełnić ubytki. Jeśli w latach 2022–2023 odeszło 17 tys. żołnierzy, a WOT jeszcze zwiększyły swoje zasoby osobowe o kolejne 17 tys., to łącznie musiały pozyskać 34 tys. ochotników. Zakładając, na bazie średniej, że odejścia w latach 2018–2021 oscylowały średnio wokół liczby 4,5 tys. żołnierzy rocznie, łącznie ubyło ich w tym okresie około 18 tys. Czyli przy tych założeniach WOT w latach 2018–2024 musiały pozyskać co najmniej 52 tys. żołnierzy.

Redaktor Marek Kozubal z „Rzeczpospolitej”, opisując problematykę zasobów ludzkich w Siłach Zbrojnych, kilkakrotnie występował do MON z prośbą o dane dotyczące odejść z WOT, ale w latach 2018–2021 nie otrzymał żadnych informacji na ten temat. Prawdopodobnie nie są też prowadzone pogłębione badania dotyczące motywacji osób odchodzących ze służby, a nawet jeśli tak, to ich wyniki nie są dostępne publicznie.

Kwestie liczebności, podobnie jak kwestie efektów szkolenia czy realizacji celów WOT, obrazują pewną mentalność, która jest cechą nie tylko tej formacji, ale też całych Sił Zbrojnych RP. Wiąże się ona z wciąż obecnym w kulturze organizacyjnej wojska niskim poziomem akceptacji dla porażek czy podwyższonego ryzyka działań jako czynników potencjalnie niebezpiecznych dla rozwoju kariery oficerskiej lub urzędniczej. Jest to podejście, które występowało również w tzw. Ludowym Wojsku Polskim.

Głównym symbolem tego podejścia jest koncentracja na wskaźnikach ilościowych – zarówno w zakresie liczebności, jak i formalnego „przeszkolenia” – kosztem realnego wykorzystania potencjału żołnierzy. Jego konsekwencją są odejścia osób najbardziej zaangażowanych i wykazujących inicjatywę. Przykładem może być fala rezygnacji ze służby w Zespole Działań Cyberprzestrzennych (ZDC) w okresie marzec–maj 2022 r. WOT zdołały wcześniej pozyskać do ZDC wysokiej klasy specjalistów z branży IT, jednak po powołaniu w związku z podniesieniem gotowości w marcu 2022 r. ich kompetencje nie zostały właściwie wykorzystane. Nie podjęto skutecznych działań na rzecz dostosowania procedur do specyfiki ich pracy (np. w zakresie dostępu do informacji niejawnych) ani zapewnienia odpowiedniego wyposażenia czy środowiska operacyjnego. Takie podejście spowodowało znaczący odptyw specjalistów IT z ZDC. W konsekwencji zasadne staje się dziś pytanie o celowość dalszego funkcjonowania tego zespołu, zwłaszcza w kontekście formowania Cyber Legionu Dowództwa Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni.

Drugim symbolem związanym z mentalnością kształtowaną przez priorytet liczebności są dane dotyczące stawiennictwa. Oficjalnie odsetek stawiennictwa żołnierzy OT pełniących TSW (ochotników) w trybie alarmowym wyniósł aż ponad 95% (1179 żołnierzy TSW). Niestety, podane dane dotyczyły wyłącznie członków formacji, którzy zadeklarowali tak wysoką gotowość, a więc nie wszystkich żołnierzy.

Poważnym mankamentem związanym z bardzo szybkim rozwojem WOT był brak kadr. Największy niedobór był odczuwalny na poziomie dowódców plutonów i instruktorów. Z uwagi na szybki rozwój tej formacji zdarzały się przypadki, kiedy dowódca plutonu po niespełna roku pełnienia służby na tym stanowisku przeskakiwał na poziom dowódcy kompanii. Bywało także, że młody podporucznik po rocznym kursie oficerskim zostawał od razu p.o. dowódcy kompanii. Podobny problem pojawił się na poziomie podoficerskim, kiedy – poprzez szybkie kursy instruktorskie – tworzone zaplecze szkoleniowe. W efekcie część żołnierzy obejmowała funkcje instruktorskie z pominięciem niektórych etapów przygotowania. Dodatkowym wyzwaniem było wykorzystanie żołnierzy rezerwy posiadających stopnie wojskowe zdobyte w innych rodzajach sił zbrojnych, np. w Marynarce Wojennej czy Siłach Powietrznych. W wielu przypadkach ich doświadczenie i przygotowanie taktyczne okazywały się ograniczone z punktu widzenia specyfiki działań WOT.

Dużym problemem personalnym były animozje między kadrową zawodową a TSW. Nagminne było wydawanie rozkazów oficerom i podoficerom TSW przez niższych stopniem żołnierzy zawodowych (w tym szeregowych), co mocno nadwerężało ich pewność siebie i szacunek podwładnych. Kadra zawodowa, nawet ta z niewielkim stażem służby i doświadczeniem, często traktuje żołnierzy TSW jak gorszy rodzaj służby, czego symbolem stało się sarkastyczne rozwinięcie skrótu TSW – tania siła wojskowa. W tym miejscu warto wspomnieć o bardzo ciekawym projekcie, który pojawił się w Łódzkiej Brygadzie WOT i który zakładał utworzenie jednego z batalionów WOT w 100% złożonego z żołnierzy TSW. Niestety, nigdy nie wszedł on w fazę realizacji. Warto przy tym zaznaczyć, że projektowany system etatowy nie przewidywał żadnych etatów TSW powyżej kapitana.

Warto również zwrócić uwagę, że umiejscowienie poszczególnych pododdziałów WOT nie jest związane z analizą struktury społecznej, co w konsekwencji generuje potencjalny problem z ochotnikami do TSW – np. brak dyslokacji pododdziałów/batalionów WOT w dużych miastach – Warszawie, Łodzi, Katowicach, Gdańsku, Poznaniu.

1.6. WYPOSAŻENIE I UZBROJENIE WOT

1.6.1. UZBROJENIE PODODDZIAŁÓW LEKKIEJ PIECHOTY WOT

Uzbrojenie pododdziałów w broń indywidualną i zespołową oraz inne środki bojowe pozostaje w ścisłym związku z przyjętą doktryną taktyczną. W początkowym okresie tworzenia formacji, wobec wskazanego już wyżej braku doktryny taktycznej i ogólnego zdefiniowania zadań WOT w operacji obronnej, oparto się na istniejących w SZ RP wzorcach modelu uzbrojenia i organizacji pododdziałów lekkich, istniejących w Wojskach Lądowych i Wojskach Specjalnych.

Paradoksalnie, tworząc koncepcję organizacji od najniższego szczebla (vide Wspaniała Dwunastka WOT), wzorując się *de facto* na pododdziałach specjalnych, realizujących inne zadania, wygenerowano szereg problemów organizacyjnych, które w wielu przypadkach pozostały nierozwiązane do dzisiaj. W początkowym okresie (2016–2018) uzbrojenie w nowo formowanych brygadach było swoistą wypadkową dostępnych środków, co doprowadziło do przejściowego użytkowania np. karabinków szturmowych 5,56 mm Beryl czy też archaicznych pistoletów 9 mm P-83, ale obecnie uległo standaryzacji.

Uzbrojenie strzeleckie:

- karabinek szturmowy 5,56 mm MSBS GROT C16 FB-A2 – podstawowa broń indywidualna żołnierza piechoty lekkiej opcjonalnie wyposażona w granatnik podwieszany GP 40 mm dla wybranych żołnierzy sekcji piechoty lekkiej;
- karabin maszynowy 7,62 mm UKM-2000P – podstawowa broń wsparcia na szczeblu sekcji piechoty lekkiej;
- karabin wyborowy 7,62 mm GROT 762N – broń przeznaczona do prowadzenia ognia precyzyjnego i rażenia celów priorytetowych przez strzelców wyborowych wsparcia na szczeblu sekcji piechoty lekkiej (wprowadzana od 2025 r.);
- karabin wyborowy 7,62 mm BOR – broń przeznaczona do prowadzenia ognia precyzyjnego i rażenia celów priorytetowych przez snajperów (zespoły snajperskie);
- karabin wyborowy 7,62 mm Sako TRG M10 – broń przeznaczona do prowadzenia ognia precyzyjnego i rażenia celów priorytetowych przez snajperów (zespoły snajperskie);
- karabin wyborowy 12,7 mm TOR – broń przeznaczona do prowadzenia ognia precyzyjnego i rażenia celów priorytetowych przez snajperów (zespoły snajperskie);
- pistolet 9x19 mm VIS 100 – podstawowa broń krótka w poddziałach różnego typu.

Optoelektronika do broni strzeleckiej:

MSBS Grot:

- celowniki kolimatorowe: EOTech EXPS / 512 Aimpoint Micro T-2 / CompM5
- celowniki holograficzne: (często EOTech – jak wyżej)
- noktowizja / termowizja: PCO PCS-5 / PCS-6 PNL-3 „Bielik”
- MU-3 / MU-3ADM (monokulary)

UKM-2000:

- celowniki optyczne: PCO CK-3 / CK-4
- noktowizja: PCS-5 / PCS-6
- termowizja: SCT Rubín / KLW-1 Asteria (jako nasadka)

BOR (7,62 mm – snajperski):

- celowniki optyczne (głównie):
Schmidt & Bender PM II 3-12x50 / 5-25x56
- noktowizja (nasadki):
PCS-5 / PCS-6

- termowizja:
KLW-1 Asteria

Broń przeciwpancerna:

- lekki granatnik przeciwpancerny 66 mm M72 EC Mk1 – broń przeznaczona do zwalczania lekko opancerzonych pojazdów oraz lekkich umocnień polowych, stanowiąca podstawowy środek przeciwpancerny na szczeblu sekcji piechoty lekkiej;
- ciężki granatnik 84 mm Carl-Gustaf M4 – broń przeznaczona do zwalczania pojazdów opancerzonych oraz lekkich umocnień polowych, stanowiąca uzbrojenie w pododdziałach wsparcia piechoty lekkiej;
- ręczny przeciwpancerny pocisk kierowany FGM-148F Javelin – broń przeciwpancerna klasy F&F przeznaczona do zwalczania pojazdów opancerzonych i czołgów oraz umocnień, stanowiąca uzbrojenie w pododdziałach wsparcia piechoty lekkiej.

| 31

Inne środki ogniowe wsparcia:

- granatnik automatyczny 40 mm Mk.19 Mod. 3 – broń przeznaczona do zwalczania pojazdów lekko opancerzonych, siły żywej oraz lekkich umocnień polowych, stanowiąca uzbrojenie w pododdziałach wsparcia piechoty lekkiej;
- lekki moździerz 60 mm LMP-2017 – broń przeznaczona do zwalczania siły żywej, lekkich umocnień polowych oraz środków ogniowych i pojazdów ogniem półpośrednim;
- amunicja krążąca WB Warmate – broń przeznaczona do zwalczania pojazdów, stanowisk ogniowych oraz różnego rodzaju wysokowartościowych celów stacjonarnych, np. stanowiska dowodzenia.

Środki przeciwlotnicze:

- przenośne przeciwlotnicze zestawy raketowe (PPZR) Piorun – broń przeznaczona do zwalczania celów na bliskich odległościach i małych wysokościach (VSHORAD), stanowiąca uzbrojenie w pododdziałach wsparcia piechoty lekkiej.

WOJSKA OBRONY TERYTORIALNEJ



UNIWERSALNY KARABIN MASZYNOWY **UKM 2000P**

Broń wsparcia na szczeblu sekcji piechoty lekkiej. Przeznaczony do zwalczania siły żywej i sprzętu.

Długość lufy: 540 mm
Masa: 10 kg
Szybkostrzelność: 700-900 strz./min.
Zasięg: 1500 m



KARABIN WYBOROWY **7,62 MM BOR**

Przeznaczony do prowadzenia precyzyjnego ognia do celów żywych oraz sprzętu lekko opancerzonego.

Długość lufy: 660 mm
Masa: 5,7 kg
Pojemność: 10/5 nabojów
Zasięg: 1 000 – 1 600 m



KARABIN WYBOROWY **SAKO TRG-21**

Przeznaczony do prowadzenia ognia precyzyjnego. Z przodu może być montowany dwójnóg.

Długość lufy: 660 mm
Masa: 6 kg
Magazynek: 10 nab.
Zasięg: 800 m

OPTOELEKTRONIKA DO BRONI STRZELECKIEJ:

UKM-2000:

- Celowniki optyczne: PCO CK-3 / CK-4
- Noktowizja: PCS-5 / PCS-6
- Termowizja: SCT Rubin / KLW-1 Asteria (jako nasadka)

BOR:

- Celowniki optyczne: Schmidt & Bender PM III 3-12x50 / 5-25x56
- Noktowizja: PCS-5 / PCS-6
- Termowizja: KLW-1 Asteria

MSBS GROT:

- Celowniki kolimatorowe: EOTech EXPS / 512 Aimpoint Micro T-2 / CompM5
- Celowniki holograficzne: (często EOTech – jak wyżej)
- Noktowizja/termowizja: PCO PCS-5 / PCS-6 PNL-3 „Bielik”
- MU-3 / MU-3ADM (monokulary)



PISTOLET **9X19 MM VIS 100**

Podstawowa broń krótka w poddziałach różnego typu. Służy do walki na krótkich odległościach (do ok. 50 m).

Kaliber: 9 x 19 mm
Pojemność magazynka: 15 nabojów
Masa pistoletu bez magazynka: 695 g
Taktyczny zasięg rażenia: ok 150 m



PRZECIWLOTNICZY ZESTAW RAKIETOWY **PIORUN**

Przeznaczony do zwalczania celów na bliskich odległościach i małych wysokościach, stanowiąca uzbrojenie w pododdziałach wsparcia piechoty lekkiej.

Masa zestawu 19,5 kg
Śr. prędkość lotu 560 m/s

Zakres wysokości 10 m ÷ 4000 m
Zakres odległości 400 m ÷ 6500 m

SYSTEM BEZZAŁOGOWY **FLYEYE**

Może być używany do obserwacji pola walki, kierowania artylerią, retransmisji sygnału lub monitorowania infrastruktury.

Gwarantowany czas lotu: 2,5 godz.
Zasięg łączny radiowego: ponad 40 km
Pułap maksymalny: 3500 m



LEKKI MOŹDZIERZ **60 MM LMP-2017**

Broń bezpośredniego wsparcia. Może być obsługiwany przez jednego żołnierza.

Kaliber: 60 mm i 61 mm
Donośność: 100 m - 1300 m
Szybkostrzelność: 10-25 strz./min



GRANATNIK 40 MM **MK.19 MOD. 3**

Przeznaczony do zwalczania pojazdów lekko opancerzonych, siły żywej oraz lekkich umocnień polowych.

Kaliber: 40 mm
Szybkostrzelność teoret.: do 375 strz./min
Zasięg maks.: 2200 m

UZBROJENIE LEKKIEJ PIECHOTY



KARABIN WYBOROWY
7,62 MM GROT 762N

lufa o długości: 406 mm
i 508 mm



KARABIN WYBOROWY
12,7 MM TOR

Przeznaczony jest do precyzyjnego niszczenia celów. Może być używany w działaniach kontrsnajperskich.

Długość lufy: 880 mm
Masa: 17,1 kg
Pojemność mag.: 7 nabojów
Amunicja: 12,7 x 99 mm NATO (.50 BMG)
Zasięg: do 2200 m



GROT C16 FB-M1

To podstawowa broń indywidualna żołnierza piechoty lekkiej, opcjonalnie wyposażona w granatnik podwieszany GP 40 mm dla wybranych żołnierzy. Modułowa budowa pozwala na szybką modyfikację broni w zależności od potrzeb. Całkowicie polska konstrukcja. System umożliwia tworzenie różnych konfiguracji broni.

Amunicja: 5.56 x 45 mm NATO
Pojemność magazynka: 30, 60 nabojów
Rodzaj ognia: pojedynczy, ciągły
Szybkostrzelność teoretyczna: do 900 strz./min.
Zasięg: ~500 m
Długość lufy: 406 mm
Masa broni bez magazynka: 3650 – 3750 g



GRANATNIK PPANC.
M72 EC MK1

Charakteryzuje się zwiększoną przebijalnością. Służy do niszczenia wozów bojowych i umocnień.

Kaliber: 66 mm
Przebijalność: 450 mm RHAe
Zasięg skuteczny: do 300-350 metrów



GRANATNIK PPANC. **CARL-GUSTAF M4**

Działo bezodrzutowe kalibru 84 mm. Służy do zwalczania czołgów, umocnień oraz do oświetlania pola walki.

Kaliber: 84 mm (gwintowana lufa).
Zasięg skuteczny: Od 300 m do ponad 2100 m



PPANC. POCISK KIEROWANY
FGM-148F JAVELIN

Pocisk kierowany typu "odpal i zapomnij", przeznaczony do niszczenia celów opancerzonych i umocnień.

Zasięg: do ok. 4000-4750 metrów
Przebijalność: Szacowana znacznie powyżej 800 mm RHAe



1.6.2. OCENA OGÓLNA

Obecne uzbrojenie Wojsk Obrony Terytorialnej, od nowoczesnych karabinków szturmowych po zaawansowane bezzałogowce i ręczne systemy przeciwpancerne, tworzy spójny system środków ogniowych, właściwy dla pododdziałów lekkiej piechoty. WOT nie dysponują siłą ognia porównywalną z wojskami zmechanizowanymi, lecz doktrynalnie wykorzystują unikalne zdolności pododdziałów lekkich, które maksymalizują ich skuteczność w warunkach wojny hybrydowej i działaniach asymetrycznych.

Wysoka mobilność, rozproszenie i zdolności do działań w trudnych warunkach terenowych, takich jak obszary leśnisto-jeziorne, górskie czy zurbanizowane, przy prowadzeniu walki na dystansach właściwych dla piechoty w warunkach uzyskania dyslokacji funkcjonalnej i pozycyjnej przeciwnika oraz dużym nasyceniu terenu pododdziałami WOT, stanowią efektywne uzupełnienie potencjału Sił Zbrojnych RP w operacji obronnej (vide doświadczenia z Ukrainy 2022).

W obecnym modelu uzbrojenia pododdziałów uzyskano zdolności ogniowe właściwe dla piechoty lekkiej. Na szczególną uwagę zasługuje rozwój zdolności przeciwpancernych piechoty w formule tzw. triady przeciwpancernej (lekki granatnik, ciężki granatnik oraz PPK), umożliwiającej wielokierunkowe rażenie celów opancerzonych na różnych dystansach w zasadzkach ogniowych. Dowództwo WOT deklaruje również zainteresowanie cięższymi środkami wsparcia ogniowego (np. haubicami kal. 105 mm), niemniej trudno ocenić stopień zaawansowania prac koncepcyjnych w tym zakresie. Z uwagi na rozproszony charakter formacji jakaś forma cięższego i stosunkowo mobilnego wsparcia ogniowego dla pododdziałów WOT jest pożądana, jednak musi ona uwzględniać specyfikę rekrutacyjną, szkoleniową i operacyjną formacji.

W kontekście realizowanych zadań, doktryny taktycznej oraz doświadczeń z wojny na Ukrainie proponujemy:

- ▶ zwiększenie nasycenia **lekkimi granatnikami przeciwpancernymi M72 EC**, tak aby były powszechnie dostępne w działaniach;
- ▶ zwiększenie nasycenia pododdziałów **przenośnymi przeciwlotniczymi zestawami rakietowymi Piorun** w celu zbudowania strefy antydostępowej na bliskich odległościach i małych wysokościach (VSHORAD), ochrony pododdziałów przed uderzeniami z powietrza oraz uzupełnienia systemu obrony powietrznej;
- ▶ zwiększenie mobilności wybranych pododdziałów WOT poprzez stopniowe wdrożenie **lekkich platform transportowych**, w tym z czasem bezzałogowych lub opcjonalnie załogowych, służących również jako podwozie dla lekkich środków rażenia, walki radioelektronicznej lub obrony powietrznej;
- ▶ uzbrojenie i nasycenie pododdziałów piechoty lekkiej i inżynierskich WOT dużą ilością **nowoczesnych środków minowych** przeciwpancernych i przeciwpiechotnych, dopełniających system obrony przeciwpancernej piechoty lekkiej;

- ▶ wdrożenie zdolności budowy i wykorzystania **bezzałogowych systemów powietrznych (BSP)** klasy FPV na szczeblu batalionów piechoty lekkiej, zwiększających możliwości prowadzenia rozpoznania oraz precyzyjnego rażenia celów na dystansach do 5 km;
- ▶ wdrożenie **przenośnych środków WRE** na szczeblu kompania–pluton–sekcja piechoty lekkiej w celu zbudowania efektywnej strefy antydostępowej na bliskich odległościach i małych wysokościach (VSHORAD) oraz ochrony pododdziałów przed uderzeniami z powietrza za pomocą środków bezzałogowych.

Jednocześnie, z uwagi na wysoki potencjał mobilizacyjny i prawdopodobnie wysoką aktywność od pierwszego dnia potencjalnego konfliktu zbrojnego, wskazane jest przeanalizowanie (m.in. za pomocą gier wojennych) możliwości rozbudowy jednostek WOT o pododdziały umożliwiające szybkie wsparcie ogniowe z wyposażeniem artylerii wielkokalibrowej i zróżnicowanych bezzałogowych systemów powietrznych klasy I i II (wg klasyfikacji NATO) – przede wszystkim do działań w zakresie rażenia oraz rozpoznania. Wysoki poziom automatyzacji tego typu systemów oraz odpowiednich systemów dowodzenia w połączeniu z decentralizacją systemu logistycznego (niezbędną w odniesieniu do całości Sił Zbrojnych RP) umożliwiłoby stosunkowo łatwe stworzenie zaplecza szkoleniowego – początkowo wspólnego z Wojskami Lądowymi, a z czasem zorganizowanego w ramach samych WOT. Utworzenie w wybranych związkach taktycznych OT tego typu pododdziałów pozwoliłoby dowódcom na skuteczne działania wspierające bez konieczności polegania na środkach walki podlegających dowódcom jednostek Wojsk Lądowych, często charakteryzujących się wolniejszym tempem mobilizacji.

1.7. INFRASTRUKTURA

1.7.1. INFRASTRUKTURA SZKOLENIOWA

Obawy dr. Kwaśniaka z marca 2016 r. dotyczące ryzyk związanych z brakiem odpowiedniej infrastruktury potwierdziły się i wpłynęły na rozwój WOT oraz ich możliwości szkoleniowe. Bardzo dużym problemem, praktycznie od początku funkcjonowania formacji, był i jest ograniczony dostęp do infrastruktury szkoleniowej, w szczególności do strzelnic. Ponieważ strzelnic wojskowych i poligonowych jest jak na potrzeby rozbudowujących się Sił Zbrojnych RP niewiele, większość z nich jest przeciążona, szczególnie we wschodniej części Polski.

Dlatego też, aby realizować szkolenie, pododdziały WOT musiały korzystać w procesie szkolenia strzeleckiego ze strzelnic myśliwskich i sportowych. Na poziomie DWOT już w 2019 r. powołano komisję, która rozpoczęła proces „certyfikacji” strzelnic cywilnych. Prowadzenie szkolenia związane z innym, bardziej zaawansowanym uzbrojeniem, takim jak broń zespołowa, zestawy ppk czy pplot, np. GROM czy moździerz, było możliwe tylko przy wykorzystaniu bazy poligonowej, która i bez pododdziałów WOT jest bardzo obciążona.

Brak podstawowej infrastruktury szkoleniowej, takiej jak strzelnice, odstania także deficyty w zakresie bardziej zaawansowanych obiektów – przeznaczonych do szkolenia specjalistycznego, w tym obsługi broni zespołowej, prowadzenia ćwiczeń ogniowych (np. kierowania ogniem) czy szkolenia z wykorzystaniem środków przeciwpancernych, nie wspominając o pozostałych potencjalnych zdolnościach formacji. Jest to problem szerszy, obejmujący całe Siły Zbrojne RP i wymagający nieszablonowych rozwiązań systemowych – np. liberalizacji zasad tworzenia obiektów poligonowych oraz dostępu Sił Zbrojnych RP do gruntów pozostających w dyspozycji instytucji publicznych. Wskazane przy tym jest przyjęcie polityki umożliwiającej zrównoważone tworzenie nowych obiektów, tak aby umożliwiły jednostkom Sił Zbrojnych, w tym WOT, organizację szkolenia bez konieczności pokonywania dużych odległości i marnowania dni szkoleniowych – to szczególnie ważne w przypadku formacji opartej na ochotnikach dzielących czas między służbę wojskową i karierę w sektorze cywilnym.

1.7.2. INFRASTRUKTURA LOKALOWA

Drugim problemem, z którym borykają się Wojska Obrony Terytorialnej, są ograniczenia związane z infrastrukturą lokalową. Generują one z kolei bałagan organizacyjny, czego przykładem jest sytuacja na Mazowszu, gdzie 6 kompania logistyczna z 6 Mazowieckiej BOT została przeniesiona do Zegrza, gdzie stacjonuje 54 batalion lekkiej piechoty z 5 Mazowieckiej BOT. Niestety, zastosowane zostały klasyczne wzorce wojskowe. Nie podjęto próby dostosowania warunków lokalowych do specyficznego charakteru formacji, przygotowując klasyczną infrastrukturę koszarową, gdzie trzeba zorganizować magazyn broni, kancelarię tajną, magazyny na sprzęt i wyposażenie, garaże, warsztaty etc.

Spowodowało to konieczność szeroko zakrojonych inwestycji i związanych z tym świadczeń osobowych, co przy metodyce kosztowej stosowanej w Siłach Zbrojnych RP skutkowało wytworzeniem potrzeb obejmujących co najmniej batalion. Przyczyniło się to do upadku koncepcji docelowego tworzenia kompanii w każdym powiecie, bardzo istotnej dla związania nowej formacji ze wspólnotami lokalnymi i wytworzeniem poczucia, że Siły Zbrojne są blisko obywateli. Ograniczenia te skutkowały wzrostem kosztów oraz spowolnieniem rozwoju WOT, zarówno w wymiarze czasowym, jak i liczebnym.

Tymczasem niektóre funkcje wspierające brygady i pododdziały WOT mogłyby być – w ramach porozumień z MON – realizowane przez podmioty cywilne. Dotyczy to m.in. możliwości wykorzystania kancelarii tajnych w lokalnych urzędach, wolnych pomieszczeń w tychże czy tworzenia składów na terenie poszczególnych powiatów przy użyciu infrastruktury dostępnej do wynajęcia.

1.8. DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA Z FUNKCJONOWANIA I UŻYCIA WOT – STUDIA PRZYPADKÓW

1.8.1. PANDEMIA COVID-19

W trakcie trwania pandemii COVID-19 żołnierze WOT na dużą skalę wspierali inne podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo (przede wszystkim publiczne i zdrowotne). 16 marca 2020 r. minister obrony narodowej wydał decyzję w sprawie wsparcia przez Siły Zbrojne RP (w tym WOT) działań związanych z zapobieganiem rozprzestrzenianiu się wirusa SARS-CoV-2. Oficjalnie operację przeciwnykryzysową pod kryptonimem „Odporna Wiosna” Wojska Obrony Terytorialnej rozpoczęły 18 marca 2020 r. Jej celem było łagodzenie skutków kryzysu oraz wzmocnienie odporności społeczności lokalnych. Działania w ramach Odpornej Wiosny prowadzono w formie wspierania wojewodów, samorządów, instytucji pomocowych oraz bezpośredniej pomocy potrzebującym w siedmiu głównych obszarach: szpitali i służb sanitarnych, Policji, Agencji Rezerw Materiałowych (następnie przekształconej w Rządową Agencję Rezerw Strategicznych), Straży Granicznej, samorządów i organizacji non-profit, Urzędu Lotnictwa Cywilnego, budowy odporności indywidualnej oraz społecznej. Operacja „Odporna Wiosna” w dniu 23 czerwca 2020 r. przekształcona została w operację „Trwała Odporność”, skupiając się głównie na gaszeniu ognisk koronawirusa, a działania ukierunkowano przede wszystkim na wsparcie opieki medycznej, służb sanitarnych, samorządów, wojewodów. Działania przeciwepidemiczne zawieszono z dniem 13 marca 2022 r.

Od początku operacji „Odporna Wiosna” w działania zaangażowanych było 16,5 tys. żołnierzy WOT, co stanowiło wówczas blisko 70% formacji, przy czym 80% z nich stanowili żołnierze ochotnicy. Łącznie od 6 marca 2020 r. do 13 marca 2022 r. wzięto w nich udział prawie 40 tys. osób, w tym: żołnierze zawodowi, żołnierze OT, pracownicy RON i podchorążowie. W szczytowym okresie działań każdego dnia w operację zaangażowanych było nawet 5,6 tys. żołnierzy. Jednym z głównych obszarów obu operacji było wsparcie służb medycznych (pobieranie wymazów, prowadzenie triażu, mierzenie temperatury pacjentów i personelu placówek medycznych, rozstawianie namiotów i kontenerów służących za polowe izby przyjęć, wsparcie logistyczne, dowożenie posiłków, wsparcie administracyjne, delegowanie wykwalifikowanego personelu, wsparcie działania systemu rezerwacyjnego łóżek szpitalnych ELC, odbiór i dystrybucja butli tlenowych, wsparcie Regionalnych Centrów Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa). Wsparcie Policji polegało przede wszystkim na kontroli osób przebywających na kwarantannie oraz prowadzeniu wspólnych patroli prewencyjnych. Terytorialsi angażowali się również w pomoc kombatantom i osobom starszym. Przez kilka miesięcy funkcjonowała całodobowa infolinia wsparcia psychologicznego WOT. W marcu 2020 r. WOT uruchomiły platformę wsparcia samorządów, organów sanitarnych i podmiotów leczniczych. Aplikacja ta pomogła pracownikom organizacji pomocowych, urzędów, instytucji i służb medycznych i sanitarnych w szybkim wnioskowaniu o wsparcie WOT. Każdy taki wniosek był rozpatrywany przez właściwego terytorialnie wojewodę i po akceptacji kierowany bezpośrednio do właściwej BOT.

1.8.2. AKCJE PRZECIWPOWODZIWE

Wojska Obrony Terytorialnej praktycznie od momentu powstania były wykorzystywane do wspierania społeczeństwa i służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne. Kilukrotnie żołnierze WOT byli angażowani do pomocy powodzianom, np. na terenach południowo-zachodniej Polski (przede wszystkim w Kotlinie Kłodzkiej) we wrześniu 2024 r. Terytorialsi podejmowali wówczas takie zadania jak: umacnianie wałów przeciwpowodziowych, ewakuacja ludności drogą lądową, ewakuacja ludności drogą powietrzną przy wsparciu komponentu lotniczego wydzielonego z sił DGRSZ, dowóz, dystrybucja żywności i wody, przepompowywanie i wypompowywanie wody oraz usuwanie skutków powodzi, oczyszczanie terenów, z których woda już ustąpiła. Początkowo do działania skierowano nieco ponad 4 tys. żołnierzy, do których wkrótce dołączyło kolejne 4,5 tys. (na ogółem 21 tys. zaangażowanych żołnierzy). Sformatowano Wojskowe Zgrupowania Zadaniowe, opierając się na brygadach z Małopolski, Wielkopolski, Śląska i Dolnego Śląska, które nieść miały bezpośrednią pomoc powodzianom. W związku z przypadkami szabrownictwa na terenach powodziowych do ochrony dobytku osób ewakuowanych skierowano wspólne patrole policyjno-wojskowe, w których wzięli udział również terytorialsi z Jednostki Wojskowej Działañ Niekonwencjonalnych GRYF.

Wykorzystano ponad 200 jednostek sprzętu, w tym: samochody osobowe i ciężarowe, quady, motocykle, agregaty prądotwórcze, maszty oświetleniowe, pily spalinowe i łodzie saperskie. Dodatkowo 12 Wielkopolska BOT oraz 8 Kujawsko-Pomorska BOT skierowały do działania bezzałogowe statki powietrzne FlyEye, których użyto do obserwacji terenów popowodziowych, pomocy w szacowaniu zniszczeń i strat oraz monitorowaniu rejonów, gdzie poziom wody wciąż stanowił zagrożenie.

Wojska Obrony Terytorialnej wzięły też udział w trwającej 8 miesięcy, do wiosny 2025 r., operacji pk. „FENIKS”, której celem było naprawienie zniszczeń spowodowanych przez powódź, w tym m.in. odbudowa dróg, mostów, naprawa sieci energetycznych i telekomunikacyjnych itp. Dowodził nią dowódca WOT gen. bryg. dr Krzysztof Stańczyk. Zaangażowanych w nią było ponad 5 tys. żołnierzy WP (głównie wojska inżynieryjne), w tym 2 tys. żołnierzy WOT.




1.8.3. OPERACJE OCHRONY I ZABEZPIECZENIA GRANICY PAŃSTWOWEJ





Żołnierze Wojsk Obrony Terytorialnej są również obecni na granicy wschodniej (a od niedawna także na zachodniej). 3 września 2021 r. rozpoczęła się operacja pk. „Silne Wsparcie”, prowadzona w rejonie przygranicznym na granicy z Białorusią. Początkowo brali w niej udział żołnierze 1 Podlaskiej BOT oraz 2 Lubelskiej BOT. Wkrótce jednak do działania skierowano również żołnierzy z pozostałych brygad. Jednym z najważniejszych celów operacji było wzmocnienie odporności lokalnych społeczności. Terytorialsi nawiązali kontakty z władzami lokalnymi oraz mieszkańcami, odwiedzili domy pomocy społecznej, zakłady opiekuńczo-lecznicze itp. Dowództwo WOT uruchomiło telefoniczną linię wsparcia. Zespół Działañ Cyberprzestrzennych Dowództwa WOT prowadził szkolenia dla pracowników samorządowych w zakresie bezpieczeństwa teleinformatycznego. Terytorialsi wsparli również działania Straży Granicznej, realizując patrole piesze oraz mobilne, organizując punkty kontrolne oraz posterunki obserwacyjne. Rozpoznanie z powietrza zapewniały Grupy Rozpoznania Obrazowego. Z biegiem czasu WOT zaczęły odpowiadać za ochronę wyznaczonych odcinków

granicy. Terytorialsi pracowali także w Zespołach Oceny Wsparcia, których zadaniem było monitorowanie sytuacji w miejscowościach znajdujących się w strefie objętej zakazem przebywania oraz reagowanie na zgłaszane potrzeby władz samorządowych oraz mieszkańców.

7 lipca 2025 r. rozpoczęła się operacja „Bezpieczny Zachód”, w ramach której około 500 żołnierzy WOT zaangażowano do wsparcia działań Straży Granicznej na zachodniej granicy RP (operacja ma trwać co najmniej do 4 października 2026 r.). Jest to odpowiedź na narastające zagrożenia związane z nielegalną migracją na granicy polsko-niemieckiej. W składzie zgrupowania znaleźli się żołnierze z 12 WBOT, 14 ZBOT, 15 LBOT, 16 DBOT. Dowódcą operacji został dowódca 14 ZBOT. Cele działań WOT podczas tej operacji to przede wszystkim: wspólne ze SG, ŻW i innymi służbami patrolowanie szlaków komunikacyjnych; obserwacja tzw. zielonych granic; udaremnianie prób nielegalnego przekroczenia granicy; zabezpieczanie mostów, dróg, przejść pieszo-rowerowych i terenów zielonych.

1.8.4. WNIOSKI ZE STUDIÓW PRZYPADKÓW

-  W czasie działań związanych z przeciwdziałaniem zagrożeniom o charakterze niemilitarnym i wsparciem społeczeństwa dużym atutem okazała się możliwość szybkiej mobilizacji żołnierzy WOT. Właściwie w ciągu kilku godzin od zaistnienia zagrożenia zgłaszają się oni w jednostce, pobiorą sprzęt i rozpoczną działania. Ułatwia to system alarmowania terytorialsów oraz wcześniejsze informowanie ich o tym, że w najbliższym czasie mogą zostać powołani (takie informacje pojawiają się choćby na Facebooku). W trakcie powodzi czy podtopień część dowódców zwalniała z obowiązku stawiennictwa żołnierzy, którzy jednocześnie są druhami Ochotniczych Straży Pożarnych i już byli zaangażowani w działania przeciwpowodziowe. Kwestia ta powinna jednak zostać systemowo uregulowana w kontekście budowy obrony cywilnej, zwłaszcza że wielu członków OSP pełni równoległe służbę w WOT.
-  Doświadczenia WOT pokazują, że udział żołnierzy TSW w działaniach (szczególnie dłuższych niż jedno- czy kilkudniowe) wywołuje konflikty z pracodawcą, który nie chce „utracić” pracownika na dłuższy czas i domaga się jego powrotu na stanowisko pracy kosztem służby. Wpływa na to kilka czynników – nie tylko niewystarczająca w oczach pracodawcy rekompensata za nieobecność pracownika czy związane z tym problemy organizacyjne w firmie, ale i jego niska świadomość i wiedza na temat celów i zadań WOT.
-  W działaniach kadra TSW (dowódcy plutonów, sekcji) niejednokrotnie dowodziła samodzielnie działaniami (lub np. ochroną odcinka granicy), wykazując się profesjonalizmem i umiejętnościami pozwalającymi im wykonywać te zadania. Zdarzało się, np. na granicy, że oficerowie wojsk operacyjnych i Straży Granicznej wyrażali zdumienie, dowiadując się, iż współpracujący z nimi oficer WOT nie jest żołnierzem zawodowym. Bywały jednak też przypadki odwrotne: braku podstawowych umiejętności i kompetencji oficerów i podoficerów TSW. Jak wynika z relacji żołnierzy, pojawiały się albo wzmacniały różnice między żołnierzami zawodowymi a TSW, widoczne np. w kwestii miejsca zakwaterowania czy podziału obowiązków.

-  Bolączką dużej części wojska było i jest niewydawanie żołnierzom do szkolenia niektórych rodzajów sprzętu z obawy przed jego zagubieniem czy uszkodzeniem (szczególnie chodzi o sprzęt nowoczesny i drogi). Żołnierze mają możliwość zapoznania się z nim dopiero w trakcie działań, czego przykładem jest wykorzystanie na granicy sprzętu optoelektronicznego (w tym noktowizji oraz termowizji), który niejednokrotnie terytorialsi zobaczyli pierwszy raz tuż przed wyjściem na patrol.
-  Szczególnie działania na granicy były związane z koniecznością wielokrotnych dłuższych wyjazdów (nawet jeśli zmiana na granicy trwała dwa tygodnie, należało do tego doliczyć dodatkowych kilka dni na szkolenia, instruktaże, pobieranie sprzętu itp.) i nieobecnością w domu, pracy, szkole czy na uczelni. Powodowało to niejednokrotnie niechęć żołnierzy do wyjazdów, szczególnie gdy z powodu braku chętnych byli do tego zmuszani czy stawiani przed dylematem „albo jedziesz, albo możesz odejść”. Sytuację zmieniło wprowadzenie wyższych stawek za wyjazdy.
-  Pandemia COVID-19 pokazała, że WOT są traktowane jako siły „do wszystkiego”, rzucane tam, gdzie inne instytucje sobie nie radzą, niejednokrotnie niezgodnie ze swym przeznaczeniem. Większość zadań, do których zostali zaangażowani terytorialsi, ale też żołnierze wojsk operacyjnych (jak choćby wsparcie placówek medycznych przy pobieraniu wymazów, mierzeniu temperatury pacjentów i personelu, wsparcie DPS-ów itd.) powinna być wykonywana przez inne służby. Na przynajmniej kilka miesięcy w brygadach zrezygnowano ze szkoleń rotacyjnych czy zaplanowanych poligonów (w Centrum Szkolenia WOT prowadzono z kolei kursy typu opieka nad pacjentem leżącym), a żołnierze byli angażowani do innych zadań. Zdarzały się odejścia żołnierzy z WOT motywowane właśnie brakiem szkolenia lub jego pozoracją. Odrębnym problemem w tym czasie były odejścia żołnierzy związane z presją dotyczącą szczepień (utrudnienia w awansach, niekierowanie na dodatkowe kursy, odmowy promocji oficerskiej). Patologią – utrzymującą się również po powrocie do normalnych szkoleń rotacyjnych – było dopuszczenie możliwości ich zaliczenia przez wykonywanie zadań zastępczych, np. służba w szpitalu. W praktyce dla części żołnierzy bardziej atrakcyjne stawało się wykonywanie prostych czynności (np. kontrola temperatury przy wejściu do placówki) niż udział w wymagających szkoleniach taktycznych, co prowadziło do obniżenia poziomu wyszkolenia i morale. Co ciekawe, jeszcze w 2025 r. zdarzało się, że żołnierze TSW byli angażowani do wsparcia szpitala jako tania siła robocza. Pozytywnym aspektem tej sytuacji było to, że długotrwałe powołania do służby w szpitalach czy przy wsparciu Policji pozwoliły części żołnierzy utrzymać stabilność finansową w okresie pandemii, szczególnie tym, którzy ucierpieli wskutek obostrzeń (np. w branżach takich jak fizjoterapia czy turystyka).
-  W założeniu działające na poziomie lokalnym WOT miały wspierać funkcjonowanie organizacji proobronnych w swoim SRO. W praktyce jednak rozwój formacji przyczynił się do osłabienia wielu z tych organizacji, a w części przypadków nawet do zakończenia ich działalności. WOT przejęły bowiem znaczną część kadry i instruktorów tych organizacji, co znacząco utrudniło lub uniemożliwiło ich funkcjonowanie.

2.

NOWY MODEL NA DRUGĄ DEKADĘ FUNKCJONOWANIA WOT.

WYZNACZENIE GŁÓWNYCH CELÓW
I KIERUNKÓW DZIAŁANIA WEDŁUG
METODYKI DOTLMPF

”

XXXXXXXXXXXXXXXXXX



Od rozpoczęcia faktycznych działań zmierzających do utworzenia WOT upłynęło już 10 lat. To dobra okazja, aby wyciągnąć wnioski z ewaluacji przeprowadzonej w rozdziale pierwszym niniejszego opracowania i zaproponować nowy model funkcjonowania formacji. Powinien on odpowiadać na najważniejsze wyzwania zidentyfikowane dotychczas, jak i na wymagania współczesnego pola walki.

Poniżej zaprezentowano propozycję nowego modelu WOT według metodyki DOTMLPF (ang. *doctrine, organization, training, material, leadership, personnel, facilities*). Jest to kompleksowe narzędzie analityczne stosowane w państwach NATO, służące do budowania i oceny zdolności operacyjnych sił zbrojnych poprzez analizę ośmiu obszarów: doktryny, organizacji, szkolenia, materiałów, przywództwa, personelu i infrastruktury. Gwarantuje ono, że analiza i rozwój zdolności nie ograniczą się tylko do zakupu sprzętu (stanowi to problem systemowy, dotyczący całych Sił Zbrojnych RP), lecz obejmą pełne zmiany strukturalne i funkcjonalne.

2.1. GŁÓWNE KIERUNKI ZMIAN W CELACH I ZASADACH DZIAŁANIA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

Na podstawie wniosków przedstawionych w rozdziale pierwszym należy precyzyjnie określić, do czego w perspektywie najbliższych lat mają służyć Wojska Obrony Terytorialnej:

- Z uwagi na podstawową misję WOT, jaką jest obrona lokalna „małej ojczyzny”, oraz fakt, że w perspektywie najbliższej dekady nie pojawi się inna realna siła zdolna do szybkiego wsparcia obywateli przed rozwinięciem pełnego potencjału Sił Zbrojnych, WOT powinny pozostać pierwszą i najszybciej mobilizującą się siłą reagowania kryzysowego (rozumianego szeroko, nie tylko jako reagowanie na niemilitarne sytuacje kryzysowe) spośród zasobów podległych MON. Realizacja tego zadania wymaga zwiększenia liczebności formacji.
- Jednym z głównych zadań WOT powinna być ochrona i obrona obszarów. Należy odejść od dominującego dotychczas myślenia w kategoriach ochrony pojedynczych obiektów na rzecz ochrony określonych rejonów, infrastruktury krytycznej, węzłów komunikacyjnych, ciągów logistycznych i przestrzeni istotnych dla funkcjonowania państwa. Z tym zadaniem powinien być powiązany rozwój zdolności inżynierskich, przydatnych zarówno w działaniach obronnych, jak i w reagowaniu kryzysowym.

- Definiując zadania Obrony Terytorialnej, w tym Wojsk Obrony Terytorialnej jako jej podstawowego komponentu, należy brać pod uwagę specyfikę tej formacji, rzeczywiste możliwości infrastruktury szkoleniowej i mobilizacyjnej oraz koszty jej potencjalnej rozbudowy, a także lokalny charakter funkcjonowania pododdziałów. Czynniki te będą determinowały zarówno liczebność, jak i charakter WOT. W konsekwencji należy założyć, że w dłuższej perspektywie obecny model, w pełni ochotniczy, może okazać się niewystarczający i część systemu będzie musiała zostać oparta na obowiązkowych formach szkolenia, np. według modelu Powszechnej Służby Państwowej, zaproponowanego w 2025 r. przez Instytut Wschodniej Flanki i Instytut Sobieskiego.
- Wzorując się na rozwiązaniach skandynawskich (zwłaszcza szwedzkich i fińskich) oraz ukraińskich, zasadne wydaje się dokonanie podziału WOT na:
 1. Typ A/B: pododdziały manewrowe, w tym specjalistyczne, zdolne do operowania zarówno samodzielnie, jak i w kooperacji z innymi siłami wydzielonymi do operacji obronnej czy zarządzania kryzysowego.
 - Pododdziały typu A mogłyby być oparte głównie na ochotnikach, jako formacje bardziej prestiżowe i lepiej wyposażone. W ramach pododdziałów manewrowych powinny być rozwijane również pododdziały specjalistyczne, w szczególności: rozpoznawcze, maskowania operacyjnego, regulacji ruchu, ewakuacji medycznej, a także osłony i ochrony granicy.
 - Wzorując się na rozwiązaniach ukraińskich, należy rozważyć utworzenie wydzielonych pododdziałów dysponujących cięższymi środkami wsparcia ogniowego – artyleryjskimi, raketowymi lub BSP – zdolnymi do stosunkowo szybkiego wsparcia wysiłków lekkiej piechoty.
 - Jednocześnie w samych pododdziałach lekkiej piechoty głównym priorytetem powinien stać się rozwój działań z wykorzystaniem lżejszych systemów bezzałogowych.
 2. Typ C/D: pododdziały stacjonarne, przeznaczone do ochrony i obrony rejonów oraz zabezpieczenia inżynieryjnego, zdolne do kooperacji z innymi formacjami w skali lokalnej. Pododdziały stacjonarne mogłyby być formowane przede wszystkim z rezerwistów oraz elementów włączanych do systemu OT z innych struktur ochronnych i społecznych.
 - Istotny wysiłek rozwojowy w pododdziałach stacjonarnych przeznaczonych do ochrony i obrony obszarów powinien koncentrować się na masowym użyciu prostych systemów obrony powietrznej (w tym antydronowej), zintegrowanych ze zdolnościami świadomości sytuacyjnej. Taki model zdolności powinien przeciwdziałać działaniom grup dywersyjno-rozpoznawczych przeciwnika oraz zagrożeniom opartym na wykorzystaniu BSP przeciw infrastrukturze krytycznej i innym obiektom kluczowym dla bezpieczeństwa państwa.

- Pododdziały ochrony i obrony obszarów powinny realizować również zadania związane z porządkiem publicznym oraz, w czasie mobilizacji, wchłaniać i uruchamiać elementy systemu obrony terytorialnej. Ich szkolenie powinno być częściowo ukierunkowane także na prowadzenie działań nieregularnych.
 - W ramach pododdziałów stacjonarnych powinny być rozwijane również pododdziały specjalistyczne, w szczególności inżynieryjne i saperskie oraz zabezpieczenia logistycznego, w tym związane ze składami paliw i realizacją obowiązków państwa-gospodarza w ramach NATO.
- Podstawą sprawnego funkcjonowania WOT powinien być terytorialny system dowodzenia oparty na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym, analogicznie do rozwiązań funkcjonujących w państwach skandynawskich, nadbałtyckich oraz na Ukrainie. Terytorialny system dowodzenia powinien być sprzężony z systemem zarządzania kryzysowego i wspierać go w działaniach reagowania kryzysowego, utrzymania porządku publicznego oraz działaniach przeciwdywersyjnych i ochronno-obronnych. Wzorując się na doświadczeniach Ukrainy, należy rozważyć model, w którym układ militarny, za pośrednictwem terytorialnych organów dowodzenia, ma zdolność dominacji koordynacyjnej nad układem pozamilitarnym przy jednoczesnym zachowaniu ścisłego sprzężenia obu systemów w jeden spójny organizm bezpieczeństwa państwa.
 - W świetle współczesnych zagrożeń i sytuacji geopolitycznej zanika klasyczne rozgraniczenie między kryzysem a wojną. Znajduje to odzwierciedlenie również w regulacjach prawnych dotyczących stanów gotowości obronnej państwa. W praktyce oznacza to funkcjonowanie państwa w warunkach permanentnego kryzysu bezpieczeństwa. WOT, jako formacja odpowiedzialna za szybkie wejście do działania, powinny być przygotowane do błyskawicznej mobilizacji według zasady zbliżonej do szwedzkiego modelu Hemvärnetu 6-24-90, tj. mobilizacji do 6 godzin, osiągnięciu gotowości do działania w ciągu 24 godzin i zdolności utrzymania działań przez 90 dni.

2.2. ZAŁOŻENIA DO ZMIANY DOKTRYNY: CELE I ZDOLNOŚCI WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

Celem Obrony Terytorialnej jest przygotowanie i prowadzenie na terytorium Polski, na szczeblu lokalnym, działań ochronnych i obronnych wobec miejscowości, ważnych obiektów i rejonów, w szczególności infrastruktury krytycznej. W przypadku wtargnięcia agresora celem OT powinno być także prowadzenie działań nieregularnych na masową skalę we współdziałaniu z wojskami operacyjnymi aż do całkowitego zniszczenia lub wyparcia sił przeciwnika.





Równolegle Obrona Terytorialna powinna zapewniać warunki do operacyjnego rozwinięcia i działania wojsk operacyjnych oraz ewentualnego wzmocnienia sojuszniczego NATO, a także zapewniać niezwłoczne i powszechne wsparcie władzom oraz społeczeństwu w sytuacjach klęsk żywiołowych, katastrof technicznych i innych stanów nadzwyczajnych.

Z powyższych celów wynikają następujące kluczowe zdolności Wojsk Obrony Terytorialnej:

- zdolność do **koordynacji** i uzyskiwania efektu synergii między podporządkowanymi elementami systemu militarnego i pozamilitarnego;
- zdolność do **współpracy z administracją publiczną**, w tym samorządową, oraz organizacjami społecznymi;
- zdolność do prowadzenia **działań ochronno-obronnych**, w tym do ochrony infrastruktury krytycznej oraz działań przeciwdesantowych;
- zdolność do działań **obrony powietrznej** krótkiego zasięgu (w tym antydronowej) oraz budowy systemu świadomości sytuacyjnej na poziomie taktycznym;
- zdolność do prowadzenia działań i zabezpieczenia inżynieryjnego;
- zdolność do **wspierania systemu** zarządzania kryzysowego, ochrony ludności i obrony cywilnej oraz innych instytucji wiodących w sytuacji kryzysowej;
- zdolność do **szybkiego wejścia** w wyznaczony obszar działania w sytuacji kryzysu niemilitarnego;
- zdolność do **koordynacji działań** elementów układu militarnego i niemilitarnego w sytuacji kryzysowej;
- zdolność do dowodzenia wszystkimi **elementami wchodzącymi w skład systemu obrony terytorialnej**;
- zdolność do realizacji zadań związanych z **ochroną i ostoną granicy** oraz zapewnieniem porządku publicznego;
- zdolność do **współdziałania z wojskami operacyjnymi** i sojuszniczymi w zakresie ich ochrony oraz zabezpieczenia przemieszczania;
- zdolność do **prowadzenia obrony** w miastach i na terenach zurbanizowanych przy odpowiednim nasyceniu pododdziałów środkami BSP, FPV, ręcznymi środkami przeciwpancernymi i przeciwlotniczymi;
- zdolność do szybkiego i skrytego **przejścia do działań nieregularnych**;
- zdolność do prowadzenia działań **nieregularnych i przeciwokupacyjnych**;
- zdolność do **samowystarczalności logistycznej**.

2.3. ZAŁOŻENIA DO ZMIANY TAKTYKI DZIAŁANIA – MODYFIKACJA TAKTYKI, UZBROJENIA I ZDOLNOŚCI LEKKIEJ PIECHOTY W WARUNKACH WIELODOMENOWEGO POLA WALKI

46 |

-  **Zmiana doktryny i zdolności WOT musi znaleźć odzwierciedlenie w zmianie taktyki działania lekkiej piechoty**, która pozostaje podstawowym narzędziem bojowym formacji. Współczesne pole walki, zgodnie z koncepcją wojny w erze informacji, ma charakter rozszerzony i skompresowany. Wielodomenowa bitwa lądowa (Multi-Domain Battle, MDB), która zastąpiła wcześniejszą doktrynę bitwy powietrzno-lądowej (Air-Land Battle, ALB), wymaga nowego ujęcia działań lądowych, obejmującego zdolność oddziaływania i projekcji siły bojowej we wszystkich domenach operacyjnych. Kluczową cechą tego środowiska jest to, że szeroka dostępność zaawansowanej technologii umożliwia skuteczne działanie przeciwko potencjalnie silniejszemu przeciwnikowi – czego przykładem jest m.in. odpowiednia koordynacja danych z rozpoznania na poziomie taktycznym – z wykorzystaniem zróżnicowanych systemów bezzałogowych i wsparcia ogniowego.
-  **Doświadczenia wojny na Ukrainie pokazują, że współczesne pole walki cechuje wysoka „przezroczystość”** wynikająca z powszechnej obecności sensorów, środków rozpoznania i sieciowej wymiany informacji, co znacząco utrudnia osiągnięcie efektu zaskoczenia. Dodatkowo ogień precyzyjny, dostępny na coraz niższych szczeblach, powoduje, że ugrupowania skoncentrowane są wyjątkowo podatne na szybkie wyniszczenie. Upowszechnienie uderzeniowych systemów bezzałogowych sprawiło, że przeciwnik może oddziaływać praktycznie na całej głębokości ugrupowania, a bezpieczne obszary w klasycznym rozumieniu w coraz większym stopniu przestają istnieć.
-  **W tych warunkach kluczowym elementem nowoczesnej walki staje się taktyczny kompleks rozpoznawczo-uderzeniowy**, integrujący naziemne i powietrzne środki rozpoznania, precyzyjny ogień artyleryjski oraz inne środki rażenia, takie jak amunicja krążąca czy bezzałogowe systemy uzbrojenia. Oznacza to, że współczesne pole walki jest wyjątkowo śmiertelne, a warunkiem odzyskania swobody manewru staje się zdolność lokalnego i czasowego zakłócania systemu rozpoznania i rażenia przeciwnika, tak aby tworzyć osłonę dla wojsk własnych w toku działania.
-  **W tych uwarunkowaniach lekka piechota WOT musi zachować swoją podstawową funkcję utrzymywania terenu**, ale jednocześnie działać w sposób dostosowany do realiów wielodomenowego pola walki. Wymaga to rozszerzenia i modyfikacji zdolności w trzech zasadniczych obszarach:
- dowodzenia, kontroli, łączności i świadomości sytuacyjnej,
 - taktyki działania pododdziałów,
 - organizacji i wyposażenia pododdziałów.

▶ Lekka piechota powinna operować w sposób zdecentralizowany i rozproszony, zgodnie z filozofią *mission command*, opartą na wzajemnym zaufaniu: centralizacji celów operacyjnych i decentralizacji realizacji w ramach pododdziałów. Proces decyzyjny na szczeblu małych pododdziałów musi zostać maksymalnie skrócony, tak aby uzyskać przewagę nad przeciwnikiem w tempie reagowania. Osiągnięcie tego celu wymaga:

- powszechnego dostępu do narzędzi technologii informacyjnej, także na poziomie najmniejszych pododdziałów;
- budowy świadomości sytuacyjnej, opartej na cyfrowych narzędziach wsparcia dowodzenia, nowoczesnych środkach łączności i wymiany informacji w czasie rzeczywistym, również przy wsparciu rozwiązań opartych na AI;
- zapewnienia autonomii rozpoznawczej na szczeblu pododdziałów poprzez wyposażenie ich w systemy bezzałogowe.

▶ Transparentność współczesnego pola walki wymusza odejście od klasycznych, liniowych schematów działania na rzecz nieliniowej taktyki ugrupowań rozproszonych. Taki model powinien stać się rdzeniem systemu walki lekkiej piechoty WOT. Oznacza to konieczność:

- oparcia działań na dyslokacji funkcjonalnej, pozycyjnej i czasowej przeciwnika, tak aby ograniczać jego przewagę oparte na systemach rozpoznawczo-uderzeniowych;
- modyfikacji taktyki, technik i procedur w kierunku większej elastyczności i adaptacyjności, bez rezygnacji z formalnych podstaw taktyki;
- odejścia od tradycyjnie rozumianej masy na polu walki na rzecz „masy minimalnej”, czyli takiego poziomu koncentracji sił, który pozwala osiągnąć efekt bojowy bez nadmiernego zwiększania podatności na wykrycie i zniszczenie;
- uzyskania przewagi nad przeciwnikiem w mobilności, rozumianej zarazem jako zdolność do szybkiego przemieszczania pododdziałów;
- uwzględnienia wielodomenowości pola walki, w tym konieczności zwalczania systemów bezzałogowych oraz lokalnego użycia środków walki radioelektronicznej;
- użycia cięższych środków wsparcia ogniowego przez wydzielone pododdziały.

▶ Organizacja, uzbrojenie i wyposażenie lekkiej piechoty powinny być zoptymalizowane pod kątem przeżywalności, mobilności, zdolności do precyzyjnego rażenia oraz autonomicznego wsparcia logistycznego. W praktyce oznacza to potrzebę:

- reorganizacji części pododdziałów do działań w ugrupowaniach rozproszonych, w tym w systemie zespołów trzyosobowych i strukturze modułowej;
- wyposażenia sekcji i plutonów w organiczne środki precyzyjnego rażenia, takie jak BSP FPV lub amunicja krążąca, oraz w autonomiczne zdolności rozpoznawcze do działania na dystansie do około 5 km;
- zapewnienia sekcjom i plutonom organicznych zdolności walki radioelektronicznej;
- wyposażenia pododdziałów w systemy wykrywania i neutralizacji BSP przeciwnika;
- wyposażenia lekkiej piechoty w skuteczne minowe środki bojowe do zwalczania piechoty i pojazdów przeciwnika;
- rozważenia wprowadzenia do części pododdziałów dedykowanych pojazdów terenowych o wysokiej mobilności, wytrzymałości i prostocie naprawy, z możliwością modułowego dopancerzenia oraz integracji dodatkowego uzbrojenia i środków WRE;
- organizacji dodatkowych pododdziałów wsparcia.



W efekcie modyfikacja taktyki lekkiej piechoty powinna być traktowana nie jako odrębny obszar zmian, lecz jako bezpośrednia konsekwencja nowego modelu funkcjonowania WOT. Skoro formacja ma jednocześnie realizować zadania reagowania kryzysowego, ochrony i obrony rejonów, wsparcia wojsk operacyjnych oraz działań nieregularnych, to jej komponent manewrowy musi zostać dostosowany do realiów wielodomenowego pola walki, a komponent stacjonarny do warunków obrony lokalnej, przeciwdziałania dywersji i ochrony infrastruktury krytycznej.

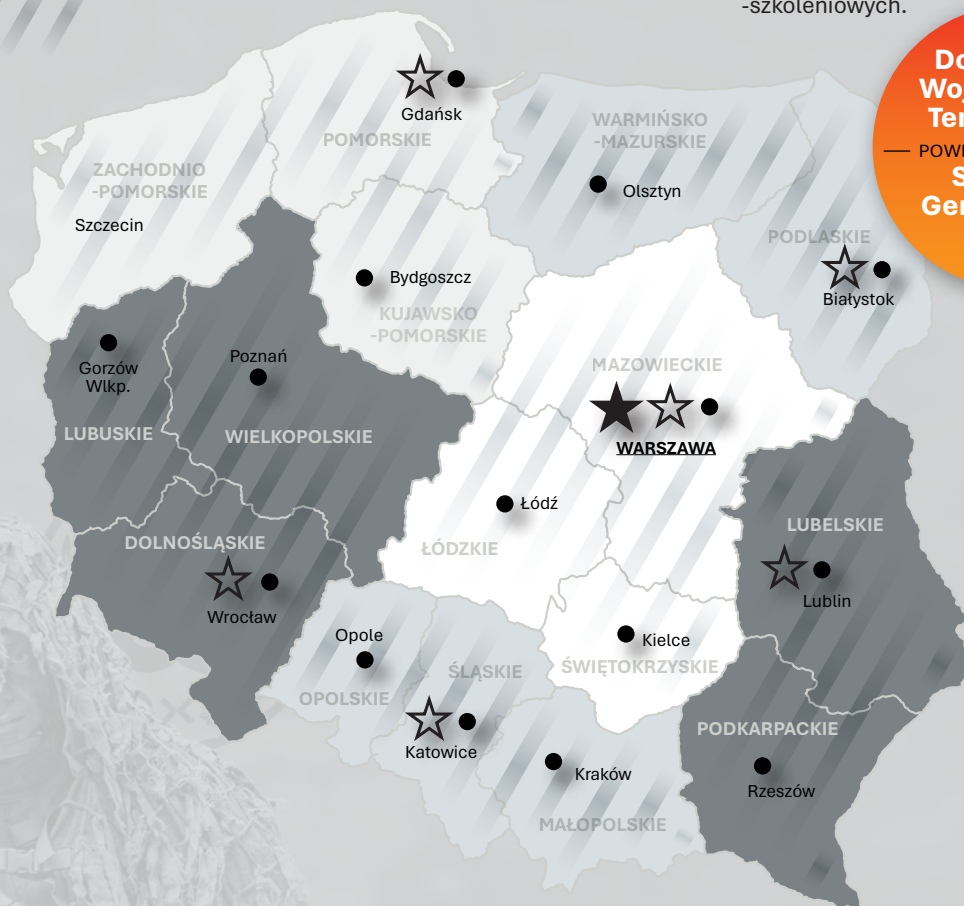
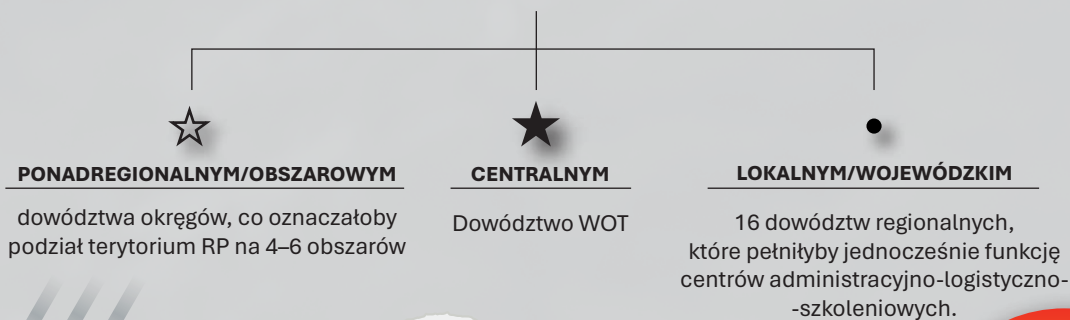
2.4. DOWODZENIE, ORGANIZACJA, STRUKTURA I FUNKCJONOWANIE WOT

2.4.1. DOWODZENIE

Nie przesądzając o ostatecznym kształcie Systemu Kierowania i Dowodzenia SZ RP oraz Wojennego Systemu Dowodzenia, można założyć, że Dowództwo Wojsk Obrony Terytorialnej, jako organ koordynujący działania sfery militarnej i pozamilitarnej w strefie tylnej, powinno docelowo podlegać organowi poziomu strategicznego – centralnemu organowi dowódczemu, czyli (w obecnym układzie) Sztabowi Generalnemu WP. Podporządkowanie bezpośrednio ministrowi obrony narodowej w okresie formowania jest uzasadnione, niemniej powinno być połączone z zaprezentowaniem jasnego harmonogramu realizacji zadań i wpięcia w regularny wojskowy system dowodzenia.

WOT DOWÓDZTWA OKRĘGOWE I REGIONALNE

Dowodzenie wojskami OT w strefie tylnej powinno opierać się na **aktualnym podziale administracyjnym państwa** i funkcjonować na trzech poziomach:



Dowództwo Wojsk Obrony Terytorialnej
— POWINNO PODLEGAĆ —
Sztabowi Generalnemu WP

ŁĄCZNIE LICZBĘ PERSONELU W DOWÓDZTWACH, SZTABACH I ZABEZPIECZENIU MOŻNA SZACOWAĆ NA OKOŁO

1 000 ŻOŁNIERZY



Instytut Wschodniej Flanki

GRAFIKA:



NOWEMEDIA24.PL
PIOTR PERZYŃA

Dowodzenie wojskami OT w strefie tylnej oraz innymi elementami tworzącymi system obrony terytorialnej powinno opierać się na aktualnym podziale administracyjnym państwa i funkcjonować na trzech poziomach:

- centralnym – Dowództwo WOT;
- ponadregionalnym/obszarowym – dowództwa okręgów, co oznaczałoby podział terytorium RP na 4–6 obszarów, utworzonych w zależności od natężenia zagrożeń zidentyfikowanych na poszczególnych obszarach (determinujących kształt i liczbę pododdziałów, np. w zależności od liczby obiektów infrastruktury krytycznej wymagających ochrony);
- lokalnym – na poziomie wojewódzkim struktury mogłyby być tworzone na bazie obecnych dowództw.

Jednocześnie pododdziały manewrowe przeznaczone do wykonywania zadań w strefie działań bezpośrednich na rzecz wojsk prowadzących operację obronną powinny być przekazywane w podporządkowanie właściwemu dowódcy operacji.

W przypadku przeniesienia części kompetencji WCR do WOT możliwe byłoby połączenie funkcji administracyjnego zarządzania i dowodzenia elementami całego systemu obrony terytorialnej. Wymagałoby to przeorganizowania obecnych dowództw brygad i utworzenia:

- 4–6 dowództw okręgów,
- 16 dowództw regionalnych (tworzonych na bazie dowództw poziomu brygadowego) – które pełniłyby jednocześnie funkcję centrów administracyjno-logistyczno-szkoleniowych, odpowiedzialnych za organizację szkolenia i zabezpieczenie logistyczne batalionów.
- batalionów WOT w roli podstawowej jednostki formacji.

2.4.2. ORGANIZACJA I STRUKTURA

Podstawowym modułem bojowym OT powinien być batalion, na bazie którego można szybko budować batalionową grupę taktyczną. Batalion WOT musi mieć strukturę modułową i elastyczną, przy czym stopień modułowości powinien wynikać z jego przeznaczenia. W związku z tym zasadne jest wprowadzenie podziału na bataliony różnego typu:

batalion typu A – manewrowy, przeznaczony do pełnego spektrum działań i wsparcia wojsk operacyjnych na głównych oraz pomocniczych kierunkach;

batalion typu B – manewrowo-specjalistyczny, przeznaczony do zadań takich jak maskowanie operacyjne, zabezpieczenie marszu, rozpoznanie, ewakuacja medyczna, cięższe wsparcie ogniowe;

STOPIEŃ
MODUŁOWOŚCI
BATALIONU WOT
POWINIEN WYNIKAĆ
Z JEGO
PRZEZNACZENIA

TYPY BATALIONÓW

BATALION TYPU

A

manewrowy,
przeznaczony do
pełnego spektrum
działań i wsparcia
wojsk operacyjnych
na głównych oraz
pomocniczych
kierunkach

BATALION TYPU

B

manewrowo-
specjalistyczny,
przeznaczony do zadań
takich jak maskowanie
operacyjne,
zabezpieczenie marszu,
rozpoznanie, ewakuacja
medyczna, cięższe
wsparcie ogniowe

BATALION TYPU

C

stacjonarny,
przeznaczony do działań
przeciwdywersyjnych
i przeciwdesantowych
oraz ochrony i obrony
rejonów

BATALION TYPU

D

stacjonarny,
przeznaczony
do działań
zabezpieczenia
logistycznego

Przy takim modelu organizacyjnym kluczowe staje się przesunięcie części zdolności specjalistycznych na szczebel batalionu, aby możliwe było **samodzielne i szybkie budowanie zadaniowych struktur działania**.



Instytut Wschodniej Flanki



NOWEMEDIA24.PL
PIOTR PERZYNA

batalion typu C – stacjonarny, przeznaczony do działań przeciwdywersyjnych i przeciwdesantowych oraz ochrony i obrony rejonów;

batalion typu D – stacjonarny, przeznaczony do działań zabezpieczenia logistycznego.

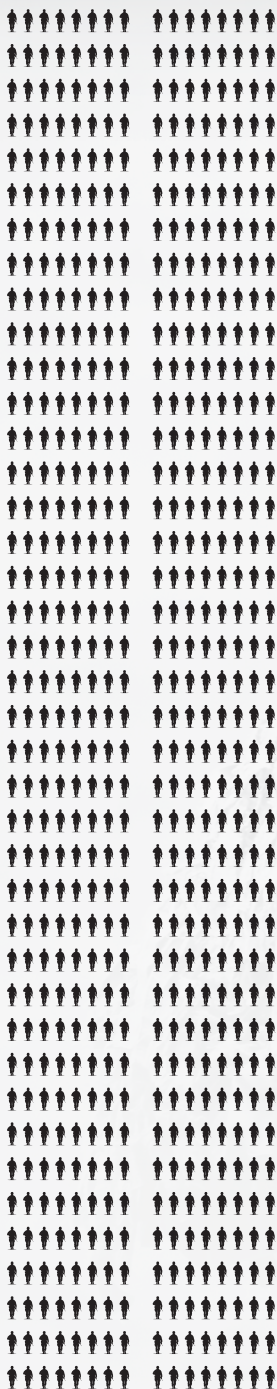
Przy takim modelu organizacyjnym kluczowe staje się przesunięcie części zdolności specjalistycznych na szczebel batalionu, tak aby możliwe było samodzielne i szybkie budowanie zadaniowych struktur działania.

FUNKCJONOWANIE WOT W KONTEKŚCIE ZAŁOŻEŃ ORGANIZACYJNYCH I STRUKTURALNYCH

W odniesieniu do rozmieszczenia batalionów WOT na terenie Polski czynnikiem determinującym powinny być uwarunkowania społeczne i demograficzne. Należy opracować mapy demograficzne wraz z analizą tendencji rozwojowych i spadkowych, a na tej podstawie planować rozwój nowych pododdziałów. Zasadne byłoby również pilotażowe uruchomienie 2–3 batalionów opartych w znacznej mierze na żołnierzach TSW i aktywnej rezerwy, których funkcjonowanie byłoby zabezpieczane przez grupy wsparcia złożone w pełni z żołnierzy zawodowych.

TYP
PODODZIAŁY MANEWRWE A

ok. 80 batalionów
lekkiej piechoty



80 x 60 =
48 000
żołnierzy



WOT

PROJEKT STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Łącznie WOT w czasie wojny
powinny liczyć około

120 000

żołnierzy

Przyjęte szacunki opierają się
na założeniu rozwinięcia Sił Zbrojnych RP
do liczby około 500 000 żołnierzy, uwzględniając w tym liczbę żołnierzy WOT.

TYP
B **PODODZIAŁY MANEWRWO-SPECJALISTYCZNE**

ok. 10 batalionów
maskowania
operacyjnego



10 x 400 = **4 000**

ok. 12 batalionów
rozpoznawczych/ośtony
i ochrony granicy



12 x 450 = **5 400**

ok. 16 batalionów
saperów
/inżynierskich



16 x 400 = **6 400**

ok. 16 kompanii
regulacji ruchu



16 x 100 = **1 600**

RAZEM: **19 960** żołnierzy

Łącznie żołnierzy
w pododdziałach manewrowych **68-69 000**

DOWÓDZTWO WOT

ok. 120 osób
plus zabezpieczenie – ok. 60 osób

DOWÓDZTWA OKRĘGÓW/OBSZARÓW

ok. 4 x 40 = 160
plus zabezpieczenie – ok. 4 x 30 = 120

DOWÓDZTWA SZCZEBŁA WOJEWÓDZKIEGO

ok. 16 x 20 = 320
plus zabezpieczenie – ok. 16 x 15 = 240

Łącznie w dowództwach,
i zabezpieczeniu
420 żołnierzy



TYP C PODODZIAŁY STACJONARNE

ok. 95–100
batalionów ochrony
i obrony obszarów



ok. 500 x 95 =
47 500
żołnierzy

TYP D PODODZIAŁY STACJONARNE LOGISTYCZNE

ok. 32 kompanie
ewakuacji
medycznej



80 x 32 = **2 560**

3 dywizjony
wsparcia
ogniowego



Docelowa liczba
do ustalenia
w ramach etapu
pilotażowego.

ok. 3 x 300 = **900**

ok. 8 batalionów
drogowych



8 x 300 = **2 400**

ok. 32 kompanie
składów paliw
i materiałów



32 x 60 = **1 920**

RAZEM: **4 320** żołnierzy

Łącznie żołnierzy
w pododdziałach stacjonarnych

52 000

Projekt struktury organizacyjnej

W wymiarze orientacyjnym struktura organizacyjna mogłaby przedstawiać się następująco:

a) Dowództwa, sztaby i zabezpieczenie

- Dowództwo WOT – ok. 120 osób plus zabezpieczenie – ok. 60 osób,
- dowództwa okręgów/obszarów – ok. $40 \times 4 = 160$ plus zabezpieczenie – ok. $30 \times 4 = 120$,
- dowództwa szczebla wojewódzkiego – ok. $20 \times 16 = 320$ plus zabezpieczenie – ok. $15 \times 16 = 240$.

54 | Łącznie: 420 osób.

b) Pododdziały typu A – manewrowe

- ok. 80 batalionów lekkiej piechoty dedykowanych do pełnego spektrum działań: $600 \times 80 = 48\,000$ żołnierzy.

c) Pododdziały typu B – manewrowo-specjalistyczne

- ok. 10 batalionów maskowania operacyjnego: $400 \times 10 = 4\,000$,
- ok. 12 batalionów rozpoznawczych/osłony i ochrony granicy: $450 \times 12 = 5\,400$,
- ok. 16 batalionów saperów/inżynieryjnych: $400 \times 16 = 6\,400$,
- ok. 16 kompanii regulacji ruchu: $100 \times 16 = 1\,600$,
- ok. 32 kompanii ewakuacji medycznej: $80 \times 32 = 2\,560$,

łącznie: 19 960 osób

W razie utworzenia dywizjonów / baterii wsparcia ogniowego w ramach brygad pilotażowo 3 dywizjonów wsparcia ogniowego: ok. $300 \times 3 = 900$. Docelowa liczba do ustalenia w ramach etapu pilotażowego.

d) Pododdziały typu C – stacjonarne

- ok. 95–100 batalionów ochrony i obrony obszarów: ok. $500 \times 95 = 47\,500$ żołnierzy.

e) Pododdziały typu D – stacjonarne logistyczne

- ok. 8 batalionów drogowych: $300 \times 8 = 2\,400$,
- ok. 32 kompanie składów paliw i materiałów: $60 \times 32 = 1\,920$.

Łącznie: 4 320 osób.








Łącznie w dowództwach, sztabach i zabezpieczeniu można szacować ok. 1 000 żołnierzy.
Łącznie w pododdziałach manewrowych – ok. 68–69 tys. żołnierzy.

Łącznie w pododdziałach stacjonarnych – ok. 52 tys. żołnierzy.

W rezultacie WOT w czasie wojny powinny liczyć około 120 tys. żołnierzy. Liczebność ta musi być ściśle powiązana z rozwinięciem wojsk operacyjnych, możliwościami mobilizacyjnymi, szkoleniowymi i infrastrukturalnymi państwa. Przyjęte szacunki opierają się na założeniu rozwinięcia Sił Zbrojnych RP do liczby około 500 tys. żołnierzy, przy czym liczba żołnierzy WOT mieściłaby się w tej łącznej wielkości.

2.4.3. SZKOLENIE, PRZYWÓDZTWO I DOKSZTAŁCANIE **SZKOLENIE – NAJWAŻNIEJSZE ZAŁOŻENIA PROGRAMOWE**

System szkolenia powinien zapewniać wysoki realizm oraz uwzględniać doświadczenia z Ukrainy – tak aby osiągnąć główny cel: przygotować żołnierzy do walki; cel ten powinien być powiązany z maksymalnym odbiurokratyzowaniem szkolenia.

-  Na każdym poziomie struktury WOT powinny funkcjonować grupy zabezpieczające szkolenie pod względem logistycznym i dydaktycznym – przy założeniu że pododdziały manewrowe i stacjonarne będą składać się z żołnierzy niezawodowych (tryb ochotniczy lub rezerwa).
-  Należy wprowadzić w związku z tym nową metodykę szkolenia (której celem będzie odbiurokratyzowanie „papierowego zabezpieczenia szkolenia”).
-  Symulatory i VR/AR – wprowadzenie treningów w wirtualnym środowisku dla specjalności technicznych i taktycznych (np. obsługa sprzętu, rozpoznanie, łączność).
-  Blended learning – łączenie szkolenia stacjonarnego z e-learningiem; teoria online, praktyka w pododdziale.
-  Microlearning i gry wojskowe – krótkie moduły tematyczne, testy sytuacyjne, gry decyzyjne.
-  Dowódcy powinni być rozliczani z poziomu wyszkolenia i osiągania celów, a nie z utrzymania czy zwiększania liczebności pododdziałów.
-  W związku z podziałem na jednostki manewrowe i stacjonarne wymogi oraz gratyfikacja finansowa powinny być większe w jednostkach manewrowych. Każdy, kto nie spełni warunków określonego poziomu wyszkolenia, byłby przenoszony z jednostek manewrowych do jednostek stacjonarnych (z pododdziałów typu A do B, C, D).

- ▶ Kultura organizacyjna powinna się opierać na prawdzie, zaufaniu i uczeniu się na błędach. Należy odejść od zjawiska pozorowania szkolenia – nie wpisywać zadań niewykonanych, nie karać za zgłaszanie problemów, a ćwiczenia powinny służyć realnemu identyfikowaniu błędów i ich eliminacji, zamiast prezentacji pokazowych.
- ▶ Proces szkolenia musi być bezpośrednio powiązany z dostępnością infrastruktury szkoleniowej i możliwościami jej wykorzystania.
- ▶ W systemie szkolenia należy szerzej wykorzystywać potencjał partnerów społecznych i organizacji pozarządowych, np. Fundacji „W Międzyczasie”.
- ▶ Do systemu szkolenia należy włączyć szkolenie z wykorzystaniem bezzałogowych statków powietrznych (BSP), w tym systemów FPV.
- ▶ Wprowadzenie certyfikacji instruktorów OT poprzez system akredytacji oparty na jasnych kryteriach merytorycznych i dydaktycznych.
- ▶ Mentoring i wymiana doświadczeń – parowanie młodszych żołnierzy z doświadczonymi podoficerami w ramach procesu adaptacji.
- ▶ Doskonalenie metodyki szkolenia – kursy dla instruktorów z zakresu andragogiki (szkolenie dorosłych) i wykorzystania nowoczesnych technologii.
- ▶ Cyfryzacja i zarządzanie wiedzą:
 - centralna platforma szkoleniowa WOT – zintegrowany system do planowania, raportowania i e-learningu;
 - baza wiedzy specjalistycznej – repozytorium materiałów instruktażowych, filmów, SOP-ów i analiz po ćwiczeniach;
 - analiza danych szkoleniowych (Learning Analytics) – wykorzystanie danych do optymalizacji programów i przewidywania potrzeb kadrowych.
- ▶ Ocena efektywności i ciągłe doskonalenie:
 - wskaźniki KPI – np. poziom wyszkolenia na poziomie sekcji/plutonu, czas osiągnięcia gotowości, liczba certyfikowanych specjalistów;
 - After Action Review (AAR) – po każdym szkoleniu analiza przebiegu i wniosków, które trafiają z powrotem do planu szkoleniowego;
 - programy motywacyjne – np. odznaki, wyróżnienia, punkty do awansu za osiągnięcia szkoleniowe.

PRZYWÓDZTWO

Wdrożenie w ramach działalności szkoleniowej regularnego, kilkustopniowego programu szkoleniowego „Lider Obrony Terytorialnej”.

Założenia ogólne programu

Celem programu jest rozwój liderów w strukturach Wojsk Obrony Terytorialnej, zdolnych do skutecznego dowodzenia, motywowania i integrowania zespołów złożonych z ochotników i rezerwistów.

Program ma charakter długofalowy i obejmuje szkolenie, mentoring oraz ewaluację kompetencji przywódczych na wszystkich szczeblach dowodzenia.

| 57

Cele szczegółowe:

- Kształtowanie liderów o wysokich kompetencjach moralnych i organizacyjnych.
- Rozwój kultury przywództwa opartej na zaufaniu, współpracy i inicjatywie.
- Przygotowanie dowódców OT do roli liderów społecznych w regionach.
- Zwiększenie efektywności działań bojowych i kryzysowych dzięki silnemu przywództwu.

STRUKTURA PROGRAMU PRZYWÓDZTWA WOT

Poziom I – Lider sekcji (podstawowy)

Adresaci: dowódcy sekcji, młodszy podoficerowie i kandydaci na liderów.

Celem jest rozwój podstawowych umiejętności dowodzenia, komunikacji i budowania morale zespołu.

Moduły szkoleniowe:

- Etyka i wartości w przywództwie wojskowym;
- Psychologia zespołu i komunikacja;
- Podejmowanie decyzji w sytuacjach stresowych;
- Trening decyzyjny i ćwiczenia sytuacyjne (symulacje VR, poligon).

Poziom II – Lider plutonu / kompanii (średni)

Adresaci: dowódcy plutonów i kandydaci na instruktorów.

Celem jest doskonalenie przywództwa sytuacyjnego, komunikacji i zdolności do zarządzania zespołem w zróżnicowanym środowisku OT.

Moduły szkoleniowe:

- Przywództwo sytuacyjne (Situational Leadership);
- Zarządzanie stresem i odporność psychiczna;
- Coaching i mentoring w służbie wojskowej;
- Zarządzanie konfliktem i komunikacja strategiczna.

58 |

Poziom III – Lider strategiczny (zaawansowany)

Adresaci: dowódcy batalionów, oficerowie sztabowi i kierownicy sekcji.

Celem jest rozwój przywództwa strategicznego, zdolności organizacyjnych i myślenia systemowego.

Moduły szkoleniowe:

- Strategiczne przywództwo w obronie terytorialnej;
- Zarządzanie zmianą i przywództwo w kryzysie;
- Współpraca cywilno-wojskowa i komunikacja publiczna;
- Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności i ryzyka.

Metodyka realizacji programu:

- blended learning – połączenie szkoleń teoretycznych, e-learningu i ćwiczeń praktycznych,
- mentoring i coaching – przypisanie lidera-mentora każdemu uczestnikowi programu,
- After Action Review (AAR) – analiza doświadczeń po szkoleniach,
- gamifikacja – symulacje sytuacji kryzysowych i decyzji dowódczych w sytuacjach stresogennych.

System oceny i rozwoju liderów

Ocena kompetencji przywódczych powinna opierać się na wielostronnej analizie („Lider 360°”) łączącej ocenę przełożonych, podwładnych i samoocenę uczestnika i uwzględniać w szczególności:

- wskaźnik utrzymania liderów w służbie (retencja),
- wzrost poziomu wykształcenia sekcji i plutonów,
- poprawę morale i satysfakcji żołnierzy,
- rozwój kompetencji komunikacyjnych i decyzyjnych liderów.

Wdrożenie programu w strukturze WOT

| 59

Etapy realizacji:

- Etap I (2 lata): opracowanie materiałów szkoleniowych i pilotaż programu.
- Etap II (2 lata): szkolenie instruktorów i wdrożenie w trzech brygadach OT.
- Etap III (3 lata): rozszerzenie programu na wszystkie jednostki OT i integracja z systemem HR WOT.
- Etap IV (1 rok): Ewaluacja, certyfikacja i rozwój sieci liderów WOT.

Proponowane wartości programu „Lider Obrony Terytorialnej”:

- odpowiedzialność – za ludzi, misję i wspólnotę;
- inicjatywa – samodzielność i twórcze rozwiązywanie problemów;
- zaufanie – budowanie relacji opartych na szacunku;
- służba – gotowość do działania na rzecz Ojczyzny;
- rozwój – nieustanne doskonalenie siebie i innych.

ZARZĄDZANIE KADRAMI

Założenia ogólne



Pododdziały WOT powinny składać się w przynajmniej 85% z żołnierzy niezawodowych:

- żołnierzy ochotników/TSW/ i żołnierzy aktywnej rezerwy w przypadku pododdziałów manewrowych;
- żołnierzy rezerwy (aktywnej i pasywnej) w przypadku pododdziałów stacjonarnych;
- żołnierze zawodowi powinni stanowić grupy zabezpieczenia i organizacji szkoleń oraz wypełniania funkcji specjalistycznych przy okresowych lukach kadrowych.

- ▶ Rodzaj służby – w pododdziałach manewrowych i stacjonarnych powinien być połączony z odpowiednią gratyfikacją finansową, powiązaną z osiąganiem celów szkoleniowych.
- ▶ Z rodzajem służby związany jest też czas minimalnych zobowiązań szkoleniowych, np. w pododdziałach manewrowych minimum 30 dni w roku (14 dni szkoleń zintegrowanych i 16 dni szkoleń weekendowych), a w pododdziałach stacjonarnych minimum 14 dni w roku. Do tego powinien być wprowadzony system premii półrocznej/rocznej za osiągnięcie określonych celów szkoleniowych.
- ▶ Selekcja kadr powinna się wiązać z analizą profilu rekrutów i powiązaniem, np. pełnienia funkcji liderekich w sektorze cywilnym z dowodzeniem w ramach struktur formacji.

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA KADRAMI WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

Strategiczne podejście do zarządzania kadrami

- Model kompetencyjny – zdefiniowanie kluczowych kompetencji dla każdego stanowiska (dowódca sekcji, specjalista łączności, instruktor medyczny itp.).
- Zarządzanie cyklem życia żołnierza OT – od rekrutacji przez szkolenie i awans po rezerwę. Każdy etap powinien mieć jasne kryteria i ścieżkę rozwoju.
- Planowanie kadrowe – systematyczna analiza potrzeb kadrowych na poziomie brygady i batalionu z wykorzystaniem danych o liczbie specjalistów, wakatach i rotacji.

Rekrutacja i selekcja

- Rekrutacja ukierunkowana kompetencyjnie – pozyskiwanie kandydatów z określonych branż (np. medycyny, IT, logistyki, inżynierii), które odpowiadają potrzebom specjalistycznym WOT.
- Współpraca z uczelniami i organizacjami – promocja służby w środowiskach akademickich i zawodowych.
- Uproszczone procesy administracyjne – skrócenie czasu rekrutacji poprzez cyfrowe formularze, e-obieg dokumentów i automatyczne weryfikacje w bazach CWCR/WCR, a w razie wdrożenia koncepcji Powszechnej Służby Państwowej poprzez włączenie w generalną cyfryzację polityki kadrowej SZ RP.

Rozwój, szkolenie i motywacja kadr

- System doskonalenia zawodowego – indywidualne plany rozwoju dla żołnierzy, kursy instruktorskie, e-learning i szkolenia specjalistyczne.
- Motywacja pozafinansowa – wyróżnienia, ścieżki awansu, elastyczne godziny służby, możliwość rozwoju cywilno-wojskowego.
- Program mentoringowy – doświadczeni żołnierze zawodowi lub oficerowie rezerwy jako mentorzy dla nowych ochotników.
- System oceny i informacji zwrotnej (feedback) – regularne oceny efektywności, rozmowy rozwojowe i planowanie awansów na podstawie rzeczywistych kompetencji.

| 61

Organizacja i zarządzanie personelem

- Cyfrowy system zarządzania kadrami (HRM) – integracja danych o szkoleniu, służbie, kwalifikacjach i dyspozycyjności żołnierzy.
- Rezerwy kadrowe i rotacja – planowanie zmian personalnych z wyprzedzeniem, szkolenie następców, rozwijanie elastycznych form służby (np. weekendowych).
- Koordynacja z pracodawcami cywilnymi – programy wspierające zatrudnienie terytorialsów (np. porozumienia o elastycznych godzinach pracy, rekompensaty dla firm).
- Efektywne przywództwo – rozwijanie kompetencji dowódców w zakresie zarządzania ludźmi, komunikacji i budowania zespołów w strukturach OT.

Ewaluacja i kontrola efektywności

Wskaźniki KPI dla kadr WOT:

- stopień wyszkolenia i udział w szkoleniach i ćwiczeniach,
 - poziom satysfakcji żołnierzy (badania ankietowe).
 - certyfikacja,
 - rotacja personelu,
- After Action Review (AAR) – analiza działań i szkoleń pod kątem kompetencji kadrowych i dowódczych.
- Raportowanie i ciągłe doskonalenie – wykorzystanie danych do aktualizacji polityki personalnej i planów szkoleniowych.

Koncepcja wdrożenia nowoczesnego zarządzania kadrami w ramach WOT

Część zaprezentowanych poniżej koncepcji jest tożsama z rekomendacjami Instytutu Wschodniej Flanki i Instytutu Sobieskiego przedstawionymi w ramach koncepcji Powszechnej Służby Państwowej. Poniższy raport odnosi się jednak do zmian koniecznych dla usprawnienia funkcjonowania samych Wojsk Obrony Terytorialnej, które pozostają rodzajem sił zbrojnych o największym stopniu mobilności operacyjnej i elastyczności organizacyjnej.

62 | Poziom strategiczny (Dowództwo WOT / MON)

Cele:

- Budowa nowoczesnego, cyfrowego systemu zarządzania kadrami WOT.
- Integracja procesów planowania, rekrutacji i rozwoju kompetencji w skali kraju.
- Zwiększenie retencji żołnierzy OT poprzez motywację, wsparcie pracodawców i system benefitów.
- Wzmocnienie współpracy cywilno-wojskowej w zakresie polityki kadrowej.

Strategiczne kierunki działania

- Cyfryzacja procesów kadrowych – wprowadzenie centralnego systemu HRM dla WOT.
- Rozwój kompetencji przywódczych poprzez programy dowódcze i mentoringowe.
- Stworzenie krajowej bazy kompetencji WOT z uwzględnieniem kwalifikacji cywilnych. Zarządzanie kadrami w WOT musi opierać się na ścisłej współpracy z sektorem cywilnym. Należy wprowadzić mechanizmy koordynacji z pracodawcami, uczelniami i samorządami w zakresie wspierania żołnierzy OT w życiu zawodowym.

System oceny i efektywności (KPI)

- Poziom retencji żołnierzy po 2 i 4 latach służby.
- Średni czas rekrutacji (docelowo poniżej 60 dni).
- Odsetek żołnierzy z ukończonym szkoleniem specjalistycznym.
- Poziom satysfakcji kadry mierzony ankietowo.
- Udział partnerów cywilnych w programach wsparcia WOT.

Ramowy plan wdrożenia

- Etap 1 (1 rok): audyt kadrowy i wdrożenie systemu HRM.
- Etap 2 (1 rok): rozwój programów przywódczych i mentoringowych.
- Etap 3 (2 lata): integracja danych HR z systemami szkoleniowymi i analizami efektywności.

Poziom taktyczny - na szczeblu batalion/pododdział

Kluczowe procesy HR w batalionie/pododdziale:

- Planowanie potrzeb kadrowych na podstawie analiz etatowych i rotacji.
- Rekrutacja lokalna i współpraca z urzędami pracy, uczelniami, NGO.
- Wdrożenie indywidualnych planów rozwoju (IPR) dla żołnierzy.
- Regularna ocena kompetencji i potencjału przywódczego.
- Zarządzanie rezerwami kadrowymi – przygotowanie następców na kluczowe stanowiska.

| 63

Narzędzia i technologie wspierające HR

- Platforma HRM WOT (moduły: rekrutacja, szkolenie, analiza danych).
- Elektroniczny dziennik szkoleniowy żołnierza.
- System raportowania KPI i rotacji w brygadzie.
- E-learning i aplikacje mobilne wspierające zarządzanie kompetencjami.

Dowództwa pododdziałów OT powinny prowadzić kwartalne analizy kadrowe obejmujące wskaźniki rekrutacji, rotacji, szkoleń i awansów. Dane powinny być raportowane do Dowództwa WOT i wykorzystywane w procesie planowania strategicznego.

Motywacja i utrzymanie kadr

- Program gratyfikacji finansowej oraz wyróżnień i awansów za osiągnięcia szkoleniowe i społeczne.
- Elastyczne formy pełnienia służby – harmonogramy dopasowane do pracy cywilnej.
- Wsparcie psychologiczne i integracja rodzin żołnierzy OT.
- Benefity lokalne – np. zniżki, ulgi i programy partnerskie w regionie.

Komunikacja i wizerunek kadry WOT

Pododdziały OT powinny aktywnie budować pozytywny wizerunek żołnierza terytorialnego w społeczności lokalnej. Należy prowadzić kampanie informacyjne, współpracować z mediami i szkołami, a także promować wolontariat i współodpowiedzialność społeczną. Komunikacja wewnętrzna powinna opierać się na transparentności, uznaniu i wzmacnianiu zaufania wśród żołnierzy.

2.5. WYPOSAŻENIE I UZBROJENIE

Ogólne wnioski i kierunki rozwoju w zakresie uzbrojenia i wyposażenia

64 |

- ▶ Przygotowanie do intensywnego pola walki. Wojna na Ukrainie pokazuje, że obie strony zwiększają skalę FPV do milionów w ciągu roku. Skuteczność rośnie tam, gdzie przetamie się środki walki radioelektronicznej (stąd także pojawienie się FPV na światłowodzie). To wymusza organiczne C-UAS od sekcji wzwyż. Wielowarstwowe zabezpieczenia C-UAS to konieczność.
- ▶ Maskowanie poziomu taktycznego oszczędza życie żołnierzy i amunicję: multispektralne ostony + atrapy realnie odciągają ogień i drony.
- ▶ Powszechne przeszkolenie z zakresu medycyny pola walki i nasycenie sprzętem pierwszej pomocy zmniejszają straty (zmarli, amputacje). System ewakuacji medycznej również musi być gotowy do większej ekspozycji na zagrożenia dronowe.
- ▶ Zapewnienie możliwości szybkiego wsparcia ogniowego dla pododdziałów lekkiej piechoty jest istotnym czynnikiem wpływającym na ich zdolności do realizacji celów operacyjnych i przetrwania.

Wyposażenie i uzbrojenie w zależności od typów pododdziałów

- A** **Typy A/B (manewrowe)** – lekkie pododdziały o podwyższonej mobilności i sile ognia do szybkiej reakcji, zasadzek ppanc., rozpoznania, rajdów i wsparcia wojsk operacyjnych oraz
- B** potencjalne pododdziały wsparcia ogniowego.
- C** **Typy C/D (stacjonarne)** – pododdziały obrony obiektów/infrastruktury, dozoru rejonów,
- D** ostony terytorium, z naciskiem na przetrwanie pod obserwacją sensorów i dronów oraz na obronę ppanc./obronę powietrzną z przygotowanych stanowisk.

Poniżej przedstawiamy proponowane „pakiety zdolności” (sprzęt i nasycenie) dla każdej rodziny pododdziałów. Dobrane zostały z uwzględnieniem realiów współczesnego pola walki (dronizacja, saturacja ognia, EW). Konkretnie przykłady uzbrojenia odnoszą się do tego, co WOT/Siły Zbrojne RP już posiadają (np. Grot, Javelin, Warmate) oraz do sprawdzonych wniosków z Ukrainy (drony, rozproszenie, C-UAS, redundancja łączności, środki wsparcia ogniowego).

A B C D PROPONOWANE WYPOSAŻENIE – WSPÓLNY RDZEŃ DLA PODODDZIAŁÓW – RÓŻNI SIĘ TYLKO NASYCENIEM:

- ▶ **Broń indywidualna:** 5,56 mm karabinki (np. **MSBS Grot**) + optyka x1–x4, celowniki kolimatorowe, oświetlenie, tłumiki, pasy dwupunktowe. Grot to standard w WOT.
- ▶ **Broń zespołowa:** 7,62 mm rkm/ukm, granatniki 40 mm, karabinki wyborowe 7,62 mm – dla zwiększenia zasięgu i siły rażenia piechoty.
- ▶ **Ppanc.:** szkolenie i zdolność użycia PPK (np. **Javelin** – WOT szkolą operatorów, docelowo przebrojenie na polskie systemy ppanc., takie jak Pirat czy Moskit), lekkie jednorazowe granatniki (np. M72/NLAW) lub wielorazowe (np. CG M4) – zależnie od dostępności.
- ▶ **Ppanc./uderzeniowo na dystansie:** drużyny BSP uderzeniowych (np. **Warmate/FPV**), integracja z rozpoznaniem BSP.
- ▶ **Ppow. VSHORAD:** zespoły MANPADS (np. **Piorun**) tam, gdzie etat/zasoby pozwalają; minimum – rozpoznanie i naprowadzanie ognia na drony (karabiny/12,7 mm) + **C-UAS** (np. jammer RF, wykrywacze emisji, siatki, zastony dymne).
- ▶ **Indywidualne wsparcie ogniowe:** moździerze lekkie 60/82 mm (dla pododdziałów typu A/B), 60 mm (dla pododdziałów typu C/D) z obserwatorami BSP.
- ▶ **Łączność:** VHF/UHF (różnorodne modele), sieci **SDR/mesh**, redundancja **SATCOM** (Starlink-klassy), MESH/BLOS. Wojna na Ukrainie pokazała, że łączność satelitarna zwiększa tempo pętli sens-strike, ale wymaga planu B na awarie i zakłócenia.
- ▶ **EO/IR:** lornetki dalmierzowe, lunety termowizyjne, monokulary noktowizyjne, wskaźniki laserowe.
- ▶ **Maskowanie i przetrwanie:** siatki wielospektralne, makiety/atrakty, dym, malowanie, wozy maskowania, rozproszenie sprzętu i C2, krótkie ekspozycje – kluczowe w warunkach „no sanctuary” pod ciągłą obserwacją UAS/EW. Stuprocentowe wyposażenie w kamizelki, ochronę oczu, aktywne ochronniki słuchu.
- ▶ **C-EW higiena:** dyscyplina emisji, tryby „radar-silent”, separacja zasilania, filtry, uziemianie, wykrywacze RF.
- ▶ **Medycyna:** IFAK (CAT/TQ, opatrunki hemostatyczne, igła odbarczająca, NPA), med-evac light (nosze, quady/przyczepki), lekkie oraz opancerzone pojazdy ewakuacyjne.
- ▶ **Inżynierijno-saperskie:** miny ćwiczebne/inert do szkolenia, zapory (jeże, siatki), zestawy do budowy okopów i węzłów ognia, piły, narzędzia.

- ▶ **Zasilanie:** powerbanki/akumulatory 24–48 h, generatory inwertorowe z tłumieniem, panele PV, UPS dla C2.
- ▶ **Transport:** 4×4/MRAP (A/B), busy/pickupy (C/D), quady + przyczepki, lekkie platformy do przerzutu BSP i amunicji.

PROPONOWANE WYPOSAŻENIE – PRZEZNACZONE DLA PODODZIAŁÓW POSZCZEGÓLNEGO TYPU:

66 |



TYP A – MANEWRÓWE (LEKKA PIECHOTA DO PEŁNEGO SPEKTRUM WSPARCIA)

Priorytet: przewaga sensora i efektora na bliskich dystansach, masowe FPV/loitering, organiczne C-UAS na każdym szczeblu, mobilna MEDEVAC pod zagrożeniem dronami.

Rażenie:

- Karabinki 5,56 mm (Grot/), rkm 7,62 mm; 60 mm moździerz LMP-2017 (po 2 na pluton).
- PPK ppanc. (Javelin/NLAW) + RPG-7 (amunicja termobaryczna/ppanc.), min. 2 wyrzutnie PPK/sekcję ognia na kompanię.
- Amunicja krążąca klasy Warmate (1 zestaw kompanii—sekcja efektorów: 4 wyrzutnie/12–16 efektorów w zapasie).

BSP/ISR/uderzeniowe

- FPV (triada: uderzeniowe 7", cięższe 10", „nożyce” na kable) — min. 12 szt. na pluton (rotacja/utrata to norma). Ukraina skaluje FPV do milionów rocznie → potrzebne są realne zapasy części i akumulatorów.
- Mini-ISR (quad 250–350) 2–3 szt. na drużynę; skrzydlate rozpoznawcze (FlyEye) 1 zestaw/kompania.

C-UAS (wielowarstwowo na każdym szczeblu)

- Na sekcję: ręczne detektory RF + karabinki anty-dron (strzelba/wykrywacz, siatki), lekkie „parasole” zakłócające.
- Na pluton: plecakowe jamery kierunkowe/360°, siatki nad postojami, „pająki” linowe nad pojazdami.

- Na kompanię: mobilny C-UAS (SKYctrl L/M) + radary krótkiego zasięgu + efektory kinetyczne (12,7/35 mm ABM).

Łączność / EW / cyfryzacja

- Siatka VHF/UHF z fallbackiem na łączność przewodową (rolki polowe) + dyscyplina emisji (EMCON) – w wojnie na Ukrainie EW jest stałym zagrożeniem.
- Terminale danych taktycznych do dystrybucji obrazu z BSP (tablety uodpornione na zakłócenia), zestawy linków o niskiej mocy, opcjonalnie światłowodowe FPV do przebicia silnego EW.

Maskowanie / decepcja

- Siatki multispektralne (wszystkie pojazdy, stanowiska, składy) dostosowane do pory roku (lato, zima, okresy przejściowe), atrapowe sylwety (PPK, anteny, pojazdy), kurtyny dymne. Skuteczność potwierdzają raporty i analizy nt. multispektralnych osłon i „decoy warfare”.

Mobilność / inżynieryjne

- Lekkie 4×4 + przyczepy dronowe/energetyczne; zestawy przeprawowe lekkie; narzędzia saperskie, miny-imitatory do pozoracji.

Medycyna / ewakuacja

- Dwie sekcje CASEVAC na kompanię (pojazd + nosze + zastony anti-dron/siatki, jammer punktowy). Realna potrzeba wynika z „kill-zone” FPV i trudności ewakuacji.

B TYP B – MANEWRÓWE-SPECJALISTYCZNE (ROZPOZNANIE, MASKOWANIE OPERACYJNE, REGULACJA RUCHU, EWAKUACJA MEDYCZNA, OSŁONA GRANICY)

Priorytet: wyspecjalizowane zdolności + własna „bańka” C-UAS/EW.

- Rozpoznanie/granica: zestawy dzieńno-nocne, mini/micro-BSP, wykrywanie sygnałów (SDR), czujniki sejsmiczne/kamery solarne, przenośne radary mikro-UAS. (Finowie i Szwedzi kładą nacisk na lokalne rozpoznanie i współdziałanie różnych służb).
- Maskowanie operacyjne: mobilne dymy wielospektralne, fałszywe stanowiska, atrapy anten/poj., rolki siatek IR/RF; warsztat kamuflażu.
- Regulacja ruchu/HNS: drony rozpoznania dróg, zestawy do szybkiego znakowania objazdów i kontroli; radiolatarnie; urządzenia do zdalnego kierowania ruchem w nocy.

- MEDEVAC: lekkie ambulanse 4x4, quady, ambulanse opancerzone, mobilne punkty stabilizacji (kontenery), zestawy jammerów i siatek (jak wyżej). Zagrożenie FPV wymusza mobilność medyków.
- C-UAS/EW: 1x mobilny C-UAS na kompanię specjalistyczną; plecakowe jammy; zestawy pomiaru widoczności EM; mobilna jednostka ochrony wyposażona w radar, sensor RF, moduł optoelektroniczny, wyrzutnię dronów przechwytyjących i zautomatyzowane działko kal. 12,7 mm w przypadku pododdziału ciężkiego wsparcia ogniowego.

68 |

Ciężkie wsparcie ogniowe: w przypadku pilotażowego programu pododdziałów ciężkiego wsparcia ogniowego uwzględnienie artylerii wielkokalibrowej (łącznie z ciągnionymi lub kotowymi środkami rażenia kal. 155 mm – w tym z amunicją precyzyjnego rażenia czy artyleryjskimi środkami minowania – oraz moździerzami kal. 120 mm), BSP klasy taktycznej czy lekkich wieloprowadnicowych wyrzutni pocisków raketowych na mobilnych podwoziach.



TYP C – STACJONARNE (OCHRONA I OBRONA OBSZARÓW I REJONÓW, IK, ANTYDYWERSJA, PRZECIWDESANT)

Priorytet: gęsta warstwa antydronowa oraz świadomość sytuacyjna i „twarda” obrona obiektów/obszarów.

C-UAS (szkielet)

- Warstwa 1 – sensing: sieć radarów mikro-UAS + detektory RF + akustyka; integracja w lokalnym C2 (np. SKYctrl jako węzeł).
- Warstwa 2 – efekторы: jamery kierunkowe/strefowe + środki kinetyczne (12,7 mm / 35 mm ABM w punktach wrażliwych) + wyrzutnie dronów przechwytyjących.
- Warstwa 3 – pasywne: siatki, zadaszzenia, tunele kamuflażowe nad ciągami ruchu, ostony multispektralne magazynów/transformatorów; strefy „no-loiter” z masztami/siatkami.

Świadomość sytuacyjna

- Posterunki optoelektroniczne (PTZ/IR), mini-BSP patroli ochrony, lokalna fuzja w C2 (mapa zagrożeń, alarmy). Terminale do pracy na aplikacjach/oprogramowaniu świadomości sytuacyjnej – TAK/ATAK/ITAK.

Uzbrojenie piechoty i OPL

- Broń długa + rkm; stanowiska km 7,62/12,7; granatniki 40 mm; moździerze 60/81 mm w rejonach desantowych; sekcja MANPADS Piorun/obiekt, UKM i KM 50 na podstawach, w tym plot., stacjonarne i na pojazdach.

Procedury antydywersyjne

- Zestawy kontroli dostępu, mobilne zapory, systemy wideo z analityką, zestawy do przeszukiwania (EOD light), drony patroli do inspekcji dachu/fasady.

Normy nasycenia (na „obszar krytyczny”):

- min. 1 węzeł C-UAS (radar+RF+jammer+wyrzutnie dronów przechwytyjących), 2–3 punkty kinetyczne (km/35 mm tam, gdzie możliwe), 3–5 posterunków EO/IR; 2 drużyny patrolowe z mini-BSP.

D TYP D – STACJONARNE (ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE: DROGI, PALIWA, SKŁADY)

Priorytet: ciągłość ruchu i paliwa pod ostrzałem dronowo-rakietowym; odporność pasywna + antydron.

- C-UAS: węzły ochrony składów paliw/magazynów + pasywne osłony multispektralne, siatki, klatki nad placami rozładunku. Dodatkowo: kosztowo efektywne sensory (np. akustyczne), integracja z częścią systemów OP wyższego rzędu i wyrzutnie dronów przechwytyjących.
- Mobilność drogowa: pojazdy drogowe/mostowe, kontenery warsztatowe, szybkie naprawy nawierzchni, zapory, rozślepianie oświetlenia (maskowanie świetlne).
- Paliwo/energia: komp. składów paliw (zbiorniki elastyczne, moduły filtracji), generatory „ciche”, magazyny akumulatorów Li-Ion dla BSP/łączności.
- Ochrona bliska: km 7,62/12,7, granatniki 40 mm; mini-BSP do patrolu perymetru; czujniki ppoż. dronowe (termika).
- Łańcuch MEDEVAC/CASEVAC logistyczny: zestawy TCCC na węzłach, osłona antydronowa przy punktach załadunku. **(Ukraina: drony komplikują ewakuację – logistyka też musi mieć własną osłonę).**

Propozycja szybkich „kroków wdrożeniowych” (na 12 miesięcy)

- ▶ Normy nasycenia FPV/ISR/C-UAS (jak wyżej) wpisane do etatów i TTA; magazyn „części/akumulatorów” na poziomie 3–6-miesięcznej rotacji (straty sprzętowe są naturalne).
- ▶ Sekcje BSP w każdej kompanii (A, B, C, D) + centralne warsztaty serwisowe.
- ▶ Lekcje EW (EMCON, praca w „ciszy”) na każdym szkoleniu – zgodnie z doświadczeniem ukraińskim.
- ▶ Maskowanie/decepcja jako osobny przedmiot (siatki multispektralne, budowa atrapy, dymienie).
- ▶ MEDEVAC „pod drony” – jammer/siatki na każdy ambulans/punkt stabilizacji; częste relokacje.

70 |

2.6. INFRASTRUKTURA (FACILITIES)

ZAŁOŻENIA OGÓLNE

Z uwagi na pilną potrzebę rozwoju i zwiększenia liczebności WOT należy jak najszybciej dostosowywać infrastrukturę szkoleniową, doraźnie tworząc regionalne, wojewódzkie i batalionowe ośrodki szkoleniowe/minipoligony/ oparte na nieczynnych żwirowaniach, kopalniach odkrywkowych, nieczynnych kompleksach przemysłowych, starych strzelnicach etc. Działania te powinny być połączone z reaktywacją projektu „Strzelnica w powiecie”. Wykorzystywanie do szkolenia zabudowy przeznaczonej do wyburzeń.

Podobnie należy podejść do kwestii rozbudowy infrastruktury lokalowej, odchodząc od przywiązania do standardowych koszar na rzecz wykorzystania istniejącej infrastruktury lokalnej. Wyzwaniem w tej materii będą magazyny broni.

Aby zmniejszyć potrzeby w zakresie magazynowania broni, broń indywidualna powinna być przechowywana przez wybranych żołnierzy w domu na określonych warunkach bezpieczeństwa. Wraz z rozwojem współpracy między MON i samorządami wskazane jest również nawiązanie współpracy w zakresie wykorzystania nieużywanej infrastruktury lokalowej, magazynowej czy wspólnego użytkowania obiektów przeznaczonych do podobnych zadań (np. kancelarii tajnych).

PROPOZYCJA PROGRAMU WZMOCNIENIA INFRASTRUKTURY WOT

Cele

- Zwiększenie dostępności infrastruktury szkoleniowej dla wszystkich brygad WOT.
- Optymalizacja wykorzystania istniejących obiektów poprzez system centralnego zarządzania rezerwacjami.
- Rozwój nowoczesnych rozwiązań technologicznych wspierających szkolenie (symulatory, VR/AR).
- Budowa sieci regionalnych centrów szkoleniowych WOT.

Plan działań

| 71

Krótkoterminowo (1 rok):

- Utworzenie centralnego systemu rezerwacji infrastruktury szkoleniowej (platforma cyfrowa MON/WOT).
- Inwentaryzacja wszystkich dostępnych obiektów szkoleniowych i opracowanie mapy potrzeb.
- Identyfikacja potrzeb i potencjalnych zasobów możliwych do wykorzystania we współpracy z samorządami.
- Liberalizacja zasad tworzenia infrastruktury poligonowej, identyfikacja potencjalnych gruntów i obiektów nadających się do działalności szkoleniowej i pozostających w gestii instytucji publicznych.

Średnioterminowo (2–3 lata):

- Budowa 4–6 regionalnych centrów szkolenia specjalistycznego WOT z przypisaną kadrą (w zależności od potrzeb związanych z powstaniem pośredniego poziomu dowodzenia w strukturze WOT).
- Rozwój projektu batalionowych ośrodków szkoleniowych – identyfikacja potencjalnej infrastruktury, możliwości współdzielenia z pozostałymi rodzajami wojsk i służbami mundurowymi wybranych obiektów.
- Rozpoczęcie dostosowania wybranych obiektów do potrzeb szkolenia poligonowego.

Długoterminowo (3–5 lat):

- Stworzenie kompleksowej sieci centrów szkoleniowych WOT w każdym województwie.
- Skrócenie czasu szkolenia podstawowego i specjalistycznego o min. 30%.

Środki

- Realizacja wyżej założonego planu działania powinna się odbywać przy znaczącym zwiększeniu efektywności kosztowej tworzenia obiektów szkoleniowych. Istotna część szkolenia powinna się odbywać w obiektach odpowiednich do poziomu kompanii, a nie batalionu (tak jak w przypadku ośrodka w Limanowej, którego koszty budowy wyniosły ok. 100 mln zł).
- Przy tym, z uwagi na charakter formacji i okresowość szkoleń, infrastruktura szkoleniowa dla jednej kompanii (Lokalny Punkt Szkolenia, LPS) mogłaby obejmować kilka lub kilkanaście powiatów, co pozwoliłoby na istotne oszczędności. Przy LPS mogłyby być tworzone elementy logistyczne, kontenery symulacyjne, magazyny itp. – we współpracy z samorządami. Część aktywności szkoleniowej mogłaby być prowadzona na infrastrukturze, która powinna docelowo istnieć w każdym powiecie (np. strzelniczy).
- Szkolenie na poziomie batalionowym (obejmujące przede wszystkim zgrywanie pododdziałów niższego rzędu) mogłoby się odbywać z wykorzystaniem zarówno infrastruktury dedykowanej, jak i poligonowej, dzielonej z pozostałymi rodzajami wojsk, oraz w regionalnych centrach szkolenia specjalistycznego.
- WOT powinny korzystać nie tylko z infrastruktury szkoleniowej całych Sił Zbrojnych RP, ale w miarę możliwości również z obiektów pozostających w gestii pozostałych służb mundurowych, uczelni czy operatorów infrastruktury krytycznej.

O AUTORACH





Michał Dworczyk

Historyk, samorządowiec, polityk. Przewodniczący Rady Programowej Instytutu Wschodniej Flanki. Absolwent Wydziału Historii UW oraz Wydziału Bezpieczeństwa Akademii Sztuki Wojennej. Poseł na Sejm RP VII, VIII, IX i X kadencji.

W latach 2017–2023 wiceminister obrony narodowej, szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – M. Morawieckiego, członek Rady Ministrów RP. Od 2024 r. poseł do Parlamentu Europejskiego, wiceprzewodniczący Komisji Bezpieczeństwa i Obrony PE.

Jako wiceminister obrony narodowej odpowiadał m.in. za budowę Wojsk Obrony Terytorialnej, natomiast jako szef KPRM w pierwszych miesiącach rosyjskiej pełnoskalowej inwazji na Ukrainę koordynował pomoc humanitarną i militarną części polskiej administracji.



Grzegorz Matyasik

Politolog, ekspert w zakresie ochrony i obrony infrastruktury krytycznej z doświadczeniem pracy w sektorze publicznym (m.in. Ministerstwo Obrony Narodowej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa) oraz manager w pionach bezpieczeństwa w zakładach przemysłowych oficer rezerwy Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w stopniu porucznika. Autor kilkunastu publikacji z zakresu obrony powszechnej oraz obronności.

Działacz społeczny założyciel i wieloletni prezes Stowarzyszenia Obrona Narodowa.pl – współorganizator i uczestnik ogólnopolskich ćwiczeń organizacji proobronnych i zarządzania kryzysowego.



dr Piotr Woyke

Ekspert w zakresie polityki obronnej z doświadczeniem pracy w sektorze publicznym (m.in. Ośrodek Studiów Wschodnich im. Marka Karpia, Ministerstwo Obrony Narodowej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów) oraz pionach bezpieczeństwa i analiz biznesowych w sektorze prywatnym. Od 2025 r. pełni funkcję dyrektora Instytutu Wschodniej Flanki.

W 2023 r. obronił na Uniwersytecie Jagiellońskim doktorat poświęcony strategii odstraszenia niewielkich państw na przykładzie Finlandii i Izraela.

Absolwent nauk politycznych na Uniwersytecie Warszawskim. Uczestnik międzynarodowych programów „Hoover Institution International Seminar” i „The James S. Denton Transatlantic Fellowship”.



dr hab. Przemysław Wywiat prof. UKEN

Wykładowca akademicki, doktor habilitowany z zakresu nauk o bezpieczeństwie, kierownik Katedry Bezpieczeństwa Narodowego w Instytucie Bezpieczeństwa i Informatyki Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.

Pracował m.in. jako analityk w Kancelarii Prezydenta RP (2007–2010) oraz specjalista w Biurze ds. utworzenia Obrony Terytorialnej MON. Pełnił również funkcję eksperta Rządowego Centrum Bezpieczeństwa oraz członka Rady ds. Bezpieczeństwa i Obronności przy Prezydencie RP.

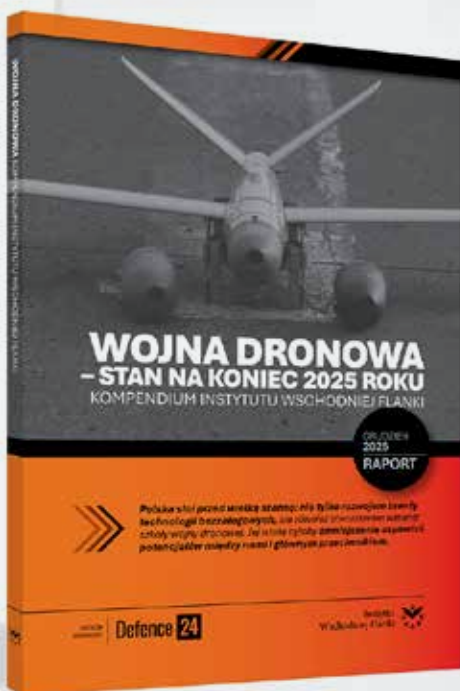
Oficer rezerwy Wojska Polskiego. Przez kilka lat pełnił terytorialną służbę wojskową. Zaangażowany w działalność organizacji pozarządowych, w tym Związków Strzeleckich oraz Ochotniczej Straży Pożarnej.

Zachęcamy do lektury pozostałych raportów Instytutu Wschodniej Flanki

Są dostępne na naszej stronie internetowej

www.wschodniaflanka.pl

Dotychczas opublikowaliśmy następujące opracowania:



Instytut
Wschodniej Flanki

Instytut Wschodniej Flanki
/ Chau.d'Alsemberg 8971180
Uccle, Belgia

kontakt@wschodniaflanka.pl
www.wschodniaflanka.pl

Pierwsza dekada funkcjonowania Wojsk Obrony Terytorialnej to dobry moment, by dokonać pogłębionej ewaluacji formacji. W obliczu nowych wyzwań dla bezpieczeństwa Polski, ewolucji współczesnego pola walki oraz doświadczeń wojny na Ukrainie WOT wymagają zmian na poziomie doktrynalnym, organizacyjnym, szkoleniowym, kadrowym i technologicznym.

Od 2016 roku strategiczne otoczenie Polski istotnie się zmieniło. Dziś całe Siły Zbrojne RP potrzebują większej elastyczności, zdolności adaptacji do nowych technologii oraz zmian w kulturze organizacyjnej. Terytorialsi powinni wrócić do swoich korzeni i ponownie stać się nowoczesną lekką piechotą, uzupełnioną o odpowiednio dobrane elementy wsparcia.

Potrzeba istnienia takiej formacji jako uzupełnienia sił lądowych pozostaje niezmienna – co dobitnie potwierdzają doświadczenia Ukrainy.

WOT 2.0

POWRÓT LEKKIEJ PIECHOTY
DO SIŁ ZBROJNYCH RP

MAJ
2026
RAPORT



Instytut
Wschodniej Flanki

PATRON
MEDIALNY

Defence **24**

Institut du flanc est de l'OTAN
/ Chau.d'Alseberg 8971180 Uccle,
Belgia

kontakt@wschodniaflanka.pl
www.wschodniaflanka.pl