

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. inż. Dariusza Żuchowskiego
**pt. „Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych
Rzeczypospolitej Polskiej wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego
jednostek i instytucji wojskowych”, WAT, Warszawa 2024, ss. 256,
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. inż. Mieczysława
Pawlisiaka, promotor pomocniczy: dr inż. Dariusz Nagrabski.**

1. OPINIA OGÓLNA

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska opracowana przez Pana gen. bryg. rez. mgr. inż. Dariusza Żuchowskiego jest studium poświęconym kluczowemu obszarowi funkcjonowania sił zbrojnych, jakim z pewnością jest podsystem kierowania wojskowym systemem logistycznym. Treści zawarte w dysertacji, będącej sprawozdaniem z badań przeprowadzonych w trakcie realizacji przewodu doktorskiego wskazują, charakteryzują oraz oceniają bezpośredni oraz pośredni wpływ podsystemu kierowania na bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych postrzegane jako „...stan, proces i /lub/ system zapewniający warunki pokojowego szkolenia i funkcjonowania oraz gotowość do właściwej realizacji zadań zgodnie z wojennym przeznaczeniem w czasie kryzysu i wojny...” (s. 10, 22). Jak wskazał i udowodnił Autor w trakcie realizacji procedury badawczej stanowi ono „...kluczowy element utrzymania ciągłości działań operacyjnych oraz zapewnienia zdolności bojowej jednostek i instytucji wojskowych...” (s. 22). Przeprowadzone badania oraz wysunięte na ich podstawie wnioski mogą stanowić ważny przyczynek do dalszego rozwoju nauk społecznych, w zakresie teorii nauk o bezpieczeństwie. Posiadają one także z pewnością wymiar praktyczny w odniesieniu do konieczności permanentnego doskonalenia podsystemu kierowania wojskowym systemem logistycznym wobec dynamicznych zmian sił zbrojnych oraz przeobrażeń zachodzących w ich otoczeniu.

2. OCENA METODYCZNA

Koncepcja metodyczna rozprawy została przedstawiona w rozdziale 1. – *Metodyczne podstawy rozprawy doktorskiej* - w którym Autor sekwencyjnie odniósł się do podstawowych elementów procesu naukowego, obejmującego: uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej (s. 25); przedmiot, podmiot i cele badań ogólne oraz szczegółowe problemy badawcze, hipoteza oraz zadania badawcze (s. 29). Jako przedmiot badań został przyjęty proces kierowania potencjałem wykonawczym logistyki na szczeblu Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, obejmujący zasadnicze funkcje dotyczące: planowania, motywowania, organizowania, kontrolowania i koordynowania działalności dotyczącej realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego. Podmiot badań stanowił natomiast „...Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych ze szczególnym uwzględnieniem pionu podległego Szefowi Logistyki, który bezpośrednio realizuje zadania kierownicze w stosunku do podległego potencjału wykonawczego” (s. 29). Ponadto w tej części pracy, w celu: rozwiązania postawionego problemu badawczego, weryfikacji sformułowanej hipotezy badawczej oraz osiągnięcia założonych celów badań zaplanowano wykonanie pięciu zadań badawczych. Uzupełnieniem wskazanych założeń badawczych jest zawarty w podrozdziale 1.3. opis etapów pracy oraz zastosowanych metod badawczych.

Przyjęte założenia badawcze ukierunkowały Pana mgr inż. D, Żuchowskiego na istotę badanych, wielowymiarowych zjawisk oraz pól problemowych, gwarantując skuteczną realizację poszczególnych etapów procesu badawczego.

Metodyka badawcza

Cel poznawczy rozprawy (s. 30) został ustalony jako „identyfikacja i ocena czynników wpływających na zapewnienie skutecznego i efektywnego kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych”. Ponadto Autor określił cel użyteczny, za który przyjął (s. 30) „opracowanie naukowo uzasadnionych rekomendacji dotyczących poprawy zdolności organów kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych, a tym samym zapewnienie im

zdolności do realizacji zadań zgodnie z ich przeznaczeniem”. W celu ich osiągnięcia Autor skonkretyzował obszar badań obejmujący (s. 30):

1. „Efektywność i skuteczność struktur kierowania logistycznego, które obejmują organy logistyczne Sił Zbrojnych RP, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych oraz dowództwa logistycznych jednostek wojskowych podległych Szefowi IWsp SZ RP.
2. Kadre kierowniczą logistyki na różnych poziomach dowodzenia oraz specjalistów logistycznych, którzy odpowiadają za operacyjne aspekty zarządzania logistyką.
3. Procedury, a w nich zarządzanie kryzysowe określające kroki do podjęcia w przypadku sytuacji kryzysowych lub wojny, aby zapewnić ciągłość operacji logistycznych. Sposób działania, aby zapewnić dostępność niezbędnych zasobów logistycznych w jednostkach i instytucjach wojskowych.
4. Narzędzia i systemy wspierające, takie jak zaawansowane systemy informatyczne do planowania operacyjnego, zarządzania danymi logistycznymi, oprogramowanie do monitorowania zasobów oraz systemy automatyczne, jak roboty logistyczne czy drony...”

Doceniając podjętą przez Autora próbę jednoznacznego określenia badanego obszaru zwracam uwagę na zatartą moim zdaniem różnicę pomiędzy obszarem prowadzonych badań a ich przedmiotem. Proszę zatem, aby w trakcie publicznej obrony Pan mgr inż. D. Żuchowski jednoznacznie określił, co stanowiło przedmiot a co obszar badań w trakcie realizacji przyjętych założeń badawczych.

Problem badawczy sformułowany został w postaci pytania (s. 31): „jakie są możliwe kierunki doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, w celu zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych?”. Wobec złożoności problemu głównego badań Autor zdefiniował pięć problemów szczegółowych (s. 31), rozwiązywanych w poszczególnych częściach pracy. Przyjęły one postać:

1. „Jaka jest rola procesu kierowania w zorganizowanym i skutecznym wykonywaniu zadań wsparcia i zabezpieczania logistycznego jednostek i instytucji wojskowych?
2. Jakie składowe procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym determinują właściwą realizację zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych?
3. Jakie są oczekiwania ilościowe i jakościowe związane z przebiegiem procesu kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych?
4. Jak jest oceniany obecnie istniejący proces kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych?
5. Jakie są zasadnicze wskazania dotyczące możliwych kierunków doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych?”

Sformułowanie problemów pracy stanowiło podstawę do przyjęcia hipotezy badawczej (s. 31) w brzmieniu: „bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych i tym samym ich zdolność do realizacji zadań, jest determinowane istniejącym i wymagającym doskonalenia procesem kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych”. Autor wyartykułował ponadto pięć hipotez szczegółowych, które zostały skorelowane ze zdefiniowanymi uprzednio problemami szczegółowymi. Ocena postawionej hipotezy oraz hipotez szczegółowych pod kątem ich poprawności naukowej wskazuje na ich pewne mankamenty, do których należy przede wszystkim zaliczyć: zbyt luźne skorelowanie hipotezy z założonym głównym problemem badawczym, trudne do pomiaru niedookreślone zmienne zależne oraz niezależne, a także odnoszenie się do efektywności badanych zjawisk, która w konsekwencji nie została faktycznie poddana ocenie w pełnym wymiarze jej istoty w odniesieniu do badanych zjawisk. Pomimo dostrzeżonych niedoskonałości, w kontekście całości treści rozprawy doktorskiej uważam, że hipoteza oraz hipotezy szczegółowe spełniły swoje kluczowe zadanie, ukierunkowując Doktoranta na zasadnicze płaszczyzny dociekań.

Przyjęta hipoteza oraz problemy badawcze wymagały zastosowania określonych metod badawczych. W toku dociekań Autor posługiwał się zarówno metodami

teoretycznymi, jak i empirycznymi. Do metod teoretycznych wykorzystywanych w czasie realizacji procedury badawczej zaliczył (s. 34): analizę, desk research, syntezę, uogólnianie, modelowanie, metody abstrahowania, wnioskowania, a także analizę SWOT. Klasyfikując metody badawcze Doktorant wskazał na metody empiryczne, do których zaliczył (s. 36): „analizę literatury, benchmarking, metodę obserwacji naukowej – obserwację uczestniczącą i sondaż diagnostyczny, a w nim ankietowanie i wywiad”. W odniesieniu do poszczególnych metod opisano ich wykorzystanie na poszczególnych etapach realizacji badań. Przyjęta klasyfikacja budzi pewne wątpliwości, a dla ich rozwiania poproszę, aby w trakcie publicznej obrony Pan mgr inż. D. Żuchowski wskazał argumenty wskazujące, że analiza literatury stanowiła metodę z grupy metod empirycznych, benchmarking został potraktowany jako metoda badacza oraz wskazał jakie narzędzie wykorzystał w trakcie prowadzonej obserwacji uczestniczącej.

Przeprowadzone badania empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego techniką ankietowania i wywiadu zostały skierowane w wymiarze ilościowym do 137 respondentów oraz do 14 ekspertów w zakresie jakościowym. Jak wskazał Autor kwestionariusze „...ankiety, zawierające 20 pytań, zostały specjalnie opracowane, aby precyzyjnie zbadać najistotniejsze aspekty związane z procesem kierowania potencjałem wykonawczym w logistyce wojskowej. Pozwoliły one na zgłębienie perspektyw i doświadczeń respondentów w zakresie zarządzania potencjałem wykonawczym, w tym na ocenę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i materialnymi, identyfikację problemów związanych z organizacją i koordynacją działań logistycznych, a także na zrozumienie wyzwań wynikających z wdrażania nowych technologii oraz procedur w wojskowym systemie logistycznym. W ten sposób zebrane dane pozwoliły na uzyskanie zróżnicowanej perspektywy, co z kolei umożliwiło bardziej kompleksową analizę procesu kierowania potencjałem wykonawczym w logistyce wojskowej. Ponadto pozwoliły na identyfikację różnic w perspektywach między różnymi grupami respondentów. Te dane stanowiły podstawę dla dalszych badań i opracowywania konkretnych rozwiązań doskonalenia procesów związanych z zarządzaniem potencjałem wykonawczym w logistyce Sił Zbrojnych”. Badania w wymiarze jakościowym ukierunkowane zostały na „...pozyskanie

praktycznej i strategicznej wiedzy, którą trudno dokładnie uchwycić...” jedynie za pomocą badań ilościowych.

Po szczegółowej lekturze treści rozprawy doktorskiej Pana mgr. inż. D. Żuchowskiego oraz ich konfrontacji z przyjętymi założeniami metodycznymi stwierdzam, że problemy i cele badawcze pracy są w dużym stopniu skorelowane z przyjętym zakresem badawczym rozprawy. Jednoznacznie określiły one strukturę dysertacji. Doktorant, opisując teorię problemu, dokonując analiz i formułując wnioski uzyskane w trakcie badań, konsekwentnie dążył do realizacji przyjętych założeń badawczych, z których w mojej ocenie wywiązał się w stopniu wymaganym w tego typu pracach.

2.1. Struktura rozprawy

Układ rozprawy jest logiczny i spójny. Recenzowana dysertacja łącznie liczy 256 stron. Opracowanie składa się z sześciu rozdziałów, obejmujących razem 24 podrozdziały. Treść zasadnicza rozprawy została poprzedzona streszczeniem w języku polskim oraz angielskim, wykazem akronimów i skrótów oraz słownikiem terminów i definicji. Pracę kończy bibliografia, spis: rysunków i tabel oraz dwa załączniki.

Przyjęte uporządkowanie strukturalne pracy pozwoliło na prawidłowe stawianie tez i konsekwentne ich rozwijanie oraz wyjaśnianie.

2.2. Wykorzystana literatura

Doktorant do przygotowania rozprawy doktorskiej wykorzystał zarówno wydawnictwa zwarte (107), artykuły/rozdziały w wydawnictwach zbiorowych (14) oraz dokumenty prawne i normatywne (24) oraz źródła internetowe (19). Praca zawiera 256 przypisy dolne, w większości literaturowe. Dla poprawności zapisów zwracam uwagę na brak użycia powszechnie stosowanych skrótowych wersji cytowanej literatury.

Podsumowując warstwę metodyczną rozprawy, należy stwierdzić, że pomimo pewnych niedoskonałości przyjęta przez Doktoranta koncepcja badań oraz dobrane metody badawcze okazały się wystarczające i adekwatne do potrzeb rozpatrywanej

problematyki. Należy podkreślić, że w mojej ocenie Autor zna i przestrzega ogólne zasady prowadzenia badań naukowych.

3. OCENA MERYTORYCZNA

3.1. Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

Jednym z kluczowych wymiarów funkcjonowania wojskowego systemu logistycznego, pozostaje niezmiennie od lat zapewnienie właściwych warunków do skutecznego kierowania zasobami zgromadzonymi w poszczególnych podsystemach i obszarach funkcjonalnych. Rozwój podsystemu kierowania, zgodnie z założeniami doktrynalnymi ukierunkowany jest na: zapewnienie optymalnych struktur organizacyjnych wraz z wyszkolonymi kadrami do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego; zwiększenie efektywnego zarządzania zasobami logistycznymi poprzez automatyzację procesu kierowania systemem logistycznym oraz wykorzystanie systemów teleinformatycznych dostarczających w czasie rzeczywistym informacji o stanie, ilości i lokalizacji zasobów logistycznych; doskonalenie zdolności do realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza.

Podjęta w rozprawie tematyka odnosząca się do podsystemu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jako wyznacznika bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych stanowi niezwykle ważny i aktualny problem. Odnosi się ona bezpośrednio do zapewnienia warunków do maksymalizacji bezpieczeństwa militarnego Polski, które w obecnych uwarunkowaniach geopolitycznych powinno stanowić jeden z filarów bezpieczeństwa państwa.

Uwzględniając powyższe, należy zauważyć, że wybór tematu dysertacji podyktowany i uzasadniony został zarówno względami teoretycznymi, jak i praktycznymi. Względy teoretyczne to przede wszystkim niewystarczające w środowisku naukowym pogłębione rozważania dotyczące rozwoju podsystemu kierowania potencjałem wykonawczym systemu logistycznego SZ RP w warunkach dynamicznych zmian wszystkich pozostałych obszarów funkcjonalnych Wojska Polskiego. Do względów praktycznych należy przede wszystkim zaliczyć realną potrzebę rozwoju zdolności podsystemu kierowania do zarządzania potencjałem

wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jako wyznacznika bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych

Złożoność i wieloaspektowość podjętego tematu implikowały strukturę pracy obejmującą w swej zasadniczej części jeden rozdział metodyczny oraz pięć rozdziałów merytorycznych.

Rozdział drugi – *Paradygmaty zorganizowanego wykonywania zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego* – ma charakter teoretyczny. Zostały w nim szczegółowo opisane funkcje zarządzania niezbędne w procesie realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego wojsk, tj. planowanie jako wiodąca funkcja w procesie kierowania; organizowanie działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej; partycypacja osób zajmujących kierownicze stanowiska w motywowaniu personelu logistycznego oraz kontrolowanie działalności logistycznej. Zamieszczone w tej części pracy rozważania należy traktować jako podstawy teoretyczne podjętego do badań obszaru a przedstawione w treści rozdziału wnioski i uogólnienia wskazują na kluczową rolę teorii i praktyki zarządzania podczas bezpiecznej realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Rozdział trzeci – *Identyfikacja procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* – zawiera odniesienia do procedur w procesie kierowania potencjałem wykonawczym; struktur organizacyjnych organów kierowania logistyka wykonawczą, opis systemów informatycznych wykorzystywanych w procesie kierowania oraz charakterystykę dokumentacji używanej w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych RP. Zawarte w tej części pracy rozważania mają przekrojowy, wielowymiarowy charakter wskazujący jednoznacznie na złożoność eksplorowanego obszaru badań.

W rozdziale 4. - *Oczekiwania jakościowe i ilościowe w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych RP* – zawarte zostały kluczowe uwarunkowania kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. W tej części rozprawy dokonano ponadto identyfikacji i oceny czynników społecznych i ekonomicznych oddziałujących na wojskowy personel logistyczny. Na kanwie przeprowadzonych analiz Autor jednoznacznie dostrzegł, z czym należy się w pełni

zgodzić, że „...wszystkie funkcje zarządzania muszą być zintegrowane i dynamicznie dostosowywane do zmieniających się warunków, aby zapewnić najwyższą efektywność działań logistycznych...”.

Rozdział 5. – *Ocena procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* - stanowi sprawozdanie oraz opis z przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego badań empirycznych. Na podstawie otrzymanych wyników badań Autor wskazał m.in., że „... proces kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej funkcjonuje na poziomie umożliwiającym realizację zadań, jednak istnieje przestrzeń do dalszej poprawy, która mogłaby zwiększyć jego efektywność i skuteczność..”. Doceniając włożony trud w przygotowanie i przeprowadzenie badań empirycznych zwracam jednak uwagę, że w znacznej większości dokonany pomiar efektywności poszczególnych zjawisk, procesów lub działań miał raczej charakter intuicyjny respondentów, a nie jednoznacznie precyzyjny, co jest wymagane w rzeczywistym pomiarze efektywności.

Rozdział 6. - *Kierunki i płaszczyzny doskonalenia funkcjonowania procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* – wskazuje na konieczną w ocenie Autora dysertacji modyfikację struktur organizacyjnych organów kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym oraz niezbędne doskonalenie procedur obowiązujących w procesie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. Na podstawie uzyskanych wyników badań oraz wieloletniego doświadczenia zawodowego Pan mgr inż. D. Żuchowski wskazał ponadto na kwestie profesjonalizacji kadry kierowniczej oraz pożądaną pod wieloma względami implementację systemów informatycznych w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki. Przedstawione w tej części pracy rozważania oraz wyartykułowane propozycje mają wartościowy charakter i mogą stanowić punkt odniesienia w procesie zintegrowanej transformacji wojskowego systemu logistycznego.

Wnioski wysunięte na podstawie uzyskanych wyników badań zamieszczone zostały w zakończeniu dysertacji, w którym Autor odniósł się jednoznacznie do postawianych pytań badawczych. Stanowią one z pewnością interesujący materiał, wskazując

jednoznacznie na interdyscyplinarność badanego obszaru, w którym następuje naturalne przenikanie się dorobku nauk o bezpieczeństwie z naukami o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując ocenę poziomu merytorycznego rozprawy należy stwierdzić, że prezentowane treści mają wartościowy charakter. Zakres i poziom rozważań dowodzi o dużym doświadczeniu i zasobie wiedzy Autora w badanym obszarze.

4. UWAGI

W trakcie lektury rozprawy nasunęły mi się głębsze refleksje i uwagi wymagające dodatkowej interpretacji Doktoranta. W związku z powyższym prosiłbym o odniesienie się w trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej do następujących kwestii:

1. Jednoznacznego wskazania, co stanowiło przedmiot, a co obszar badań w trakcie realizacji przyjętych założeń badawczych.
2. Uargumentowania, jakie przesłanki wskazują, że analiza literatury stanowiła metodę z grupy metod empirycznych zaś benchmarking został potraktowany jako metoda badacza oraz wskazania jakie narzędzie zostało wykorzystane w trakcie prowadzonej obserwacji uczestniczącej.
3. Identyfikacji kluczowych ograniczeń rozwoju podsystemu kierowania potencjałem wykonawczym systemu logistycznego SZ RP jako wyznacznika bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych
4. Wskazania możliwości pomiaru oraz wymiarów używanego wielokrotnie w pracy pojęcia efektywność w odniesieniu do podsystemu kierowania wojskowego systemu logistycznego.

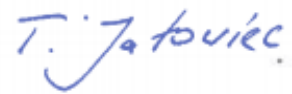
5. WNIOSEK KOŃCOWY

Biorąc pod uwagę całościową ocenę stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska autorstwa Pana mgr. inż. Dariusza Żuchowskiego pt.: „Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych” spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom doktorskim.

Rozprawa, przygotowywana pod opieką promotora Pana prof. dr. hab. inż. Mieczysława Pawlisiaka oraz promotora pomocniczego Pana dr inż. Dariusza

Nagrabskiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz jest dowodem specjalistycznej wiedzy Doktoranta. Świadczy ona ponadto o umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Wobec faktu, że recenzowana praca spełnia wymogi formalne stawiane kandydatom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie, wnoszę o dopuszczenie Pana mgr. inż. Dariusza Żuchowskiego do publicznej obrony przedłożonej do recenzji rozprawy doktorskiej.



płk prof. dr hab. inż. Tomasz Jałowiec