

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
im. Jarosława Dąbrowskiego



ROZPRAWA DOKTORSKA

**KIEROWANIE POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ
ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ WYZNACZNIKIEM
BEZPIECZEŃSTWA LOGISTYCZNEGO JEDNOSTEK I INSTYTUCJI
WOJSKOWYCH**

Autor:

**gen. bryg. rez. mgr inż.
Dariusz ŻUCHOWSKI**

Promotor:

**prof. dr hab. inż.
Mieczysław PAWLISIAK**

Promotor pomocniczy:

plk rez. dr inż. Dariusz NAGRABSKI

Warszawa 2024

Streszczenie rozprawy doktorskiej na temat

Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych

Autor: Dariusz Żuchowski

Logistyka odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, będąc ściśle powiązaną z bezpieczeństwem narodowym oraz zdolnością obronną kraju. W obliczu współczesnych wyzwań, takich jak wojna w Ukrainie czy zagrożenia hybrydowe, skuteczne kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki staje się coraz bardziej istotne. Członkostwo Polski w NATO oraz proces modernizacji sił zbrojnych, który obejmuje nie tylko zakup nowoczesnego sprzętu, ale także optymalizację procesów logistycznych, są priorytetowe dla zapewnienia i utrzymania gotowości bojowej. W ramach tego systemu logistyka zapewnia zaopatrywanie, transport, wsparcie techniczne i medyczne oraz świadczenie usług logistycznych, co umożliwia realizację zadań zarówno w kraju, jak i poza jego granicami.

W pierwszym rozdziale rozprawy omówiono wybór tematu oraz metodologię badawczą, uwzględniając cele, hipotezy i metody badawcze. Drugi rozdział koncentruje się na kluczowych funkcjach zarządzania logistyką, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, które mają wpływ na efektywność działań logistycznych. Trzeci rozdział analizuje procedury, struktury organizacyjne oraz systemy informatyczne wspierające kierowanie logistyką w Siłach Zbrojnych RP. W kolejnym rozdziale podkreślono znaczenie precyzyjnych oczekiwań jakościowych i ilościowych w zarządzaniu logistyką, co umożliwia skuteczne planowanie i realizację zadań. Piąty rozdział zawiera ocenę procesu kierowania logistyką, wskazując na wyzwania i możliwości jego usprawnienia. Ostatni rozdział omawia kierunki doskonalenia kierowania potencjałem wykonawczym logistyki, w tym potrzebę modyfikacji struktur, elastyczność procedur, rozwój kadry oraz wdrażanie nowoczesnych technologii.

Przeprowadzone badania potwierdziły konieczność doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym, wskazując na kluczowe obszary, takie jak ujednolicenie struktur organizacyjnych, elastyczność procedur oraz profesjonalizacja kadry kierowniczej. Wdrożenie nowoczesnych technologii, w tym zaawansowanych systemów informatycznych, znacząco zwiększa efektywność zarządzania zasobami i operacjami logistycznymi, co jest niezbędne do szybkiej reakcji na zmieniające się warunki operacyjne. Interoperacyjność i standaryzacja logistyki w kontekście współczesnych operacji międzynarodowych wzmacniają współpracę w ramach sojuszy, a efektywne zarządzanie logistyką staje się filarem bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych.

**Summary of doctoral dissertation on
Management of the executive potential of logistics of the Armed Forces of the Republic
of Poland a determinant of the logistical security of military units and institutions**

Author: Dariusz Żuchowski

Logistics plays a key role in the functioning of the Armed Forces of the Republic of Poland, being closely linked to national security and defense capabilities. In the face of contemporary challenges, such as the war in Ukraine and hybrid threats, the effective management of the executive potential of logistics is becoming increasingly important. Poland's membership in NATO and the process of modernizing the armed forces, which includes not only the acquisition of modern equipment, but also the optimization of logistics processes, provide the foundation for maintaining combat readiness. As part of this system, logistics provides resupplying, maintenance of military equipment, providing for infrastructure and transportation needs and logistics services, as well as medical security from a logistics perspective, which enables the execution of tasks both domestically and internationally.

The first chapter of the dissertation discusses the choice of topic and research methodology, considering the objectives, hypotheses and research methods. The second chapter focuses on the key functions of logistics management, such as planning, organizing, motivating and controlling, which affect the efficiency of logistics operations. The third chapter examines procedures, organizational structures and information systems that support logistics management in the Polish Armed Forces. The next chapter highlights the importance of precise qualitative and quantitative expectations in logistics management, which enables effective planning and execution. The fifth chapter assesses key aspects of the logistics management process, pointing out challenges and opportunities for improvement. The last chapter discusses directions for improving the management of logistics execution capabilities, including the need to modify structures, flexibility of procedures, development of personnel and implementation of modern technologies.

The study confirmed the need to improve the process of managing logistics executive capacity, pointing to key areas such as unification of organizational structures, flexibility of procedures and professionalization of leaders. The implementation of modern technologies, including advanced information systems, significantly increases the efficiency of logistics resource and operations management, which is essential for rapid response to changing operational conditions. Interoperability and standardization of logistics in the context of modern international operations strengthen cooperation within the framework of alliances, and effective logistics management is becoming a pillar of logistics security of military units and institutions.

SPIS TREŚCI

	strona
WYKAZ AKRONIMÓW I SKRÓTÓW	8
SŁOWNIK TERMINÓW I DEFINICJI	10
WSTĘP	21
1. METODYCZNE PODSTAWY ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.....	25
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej	25
1.2. Przedmiot, podmiot i cele badań, ogólne i szczegółowe problemy badawcze, hipoteza oraz zadania badawcze	29
1.3. Etapy pracy i zastosowane metody badawcze	33
2. PARADYGMATY ZORGANIZOWANEGO WYKONYWANIA ZADAŃ WSPARCIA I ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO	46
2.1. Planowanie jako wiodąca funkcja w procesie kierowania	46
2.2. Organizowanie działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej.....	57
2.3. Partycypacja osób zajmujących kierownicze stanowiska w motywowaniu personelu logistycznego.....	62
2.4. Kontrolowanie działalności logistycznej.....	69
3. IDENTYFIKACJA PROCESU KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ	77
3.1. Procedury w procesie kierowania potencjałem wykonawczym.....	77
3.2. Struktury organizacyjne organów kierowania logistyka wykonawczą.	83
3.3. Systemy informatyczne w procesie kierowania.....	104
3.4. Dokumentacja w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych RP.....	113

4. OCZEKIWANIA JAKOŚCIOWE I ILOŚCIOWE W PROCESIE KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ.....	125
4.1. Uwarunkowania kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym.....	125
4.2. Wymagania w procesie planowania.....	136
4.3. Uwarunkowania organizowania procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej.....	143
4.4. Czynniki społeczne i ekonomiczne oddziaływania na personel logistyczny.....	150
4.5. Kontrolowanie jako funkcja określająca stan realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego.....	157
5. OCENA PROCESU KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ.....	164
5.1. Ocena przebiegu procesu planowania działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej.....	164
5.2. Diagnoza organizowania realizacji zadań na rzecz jednostek i instytucji wojskowych	175
5.3. Ewaluacja procesu motywowania personelu w pionie logistyki wykonawczej.....	185
5.4. Ocena przebiegu procesu kontrolowania realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych.....	192
6. KIERUNKI I PŁASZCZYZNY DOSKONALENIA FUNKCJONOWANIA PROCESU KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ.....	200
6.1. Modyfikacja struktur organizacyjnych organów kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym.....	200
6.2. Doskonalenie procedur obowiązujących w procesie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym.....	210

6.3. Profesjonalizacja kadry kierowniczej.....	215
6.4. Implementacja systemów informatycznych w procesie kierowania potencjałem wykonawczym.....	224
ZAKOŃCZENIE	235
BIBLIOGRAFIA	240
SPIS RYSUNKÓW.....	250
SPIS TABEL.....	252
ZAŁĄCZNIKI	253
Załącznik nr 1.....	253
Załącznik nr 2.....	254

WYKAZ AKRONIMÓW I SKRÓTÓW

BLog	– Brygada Logistyczna
BLot	– Baza Lotnicza
CPR	– Centralne Plany Rzeczowe
DD	– Dokument doktrynalny
DGW	– Dowództwo Garnizonu Warszawa
DG RSZ	– Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych
DO RSZ	– Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych
DU	– Dokument uzupełniający doktrynę
GN	– Gospodarka narodowa
GZ	– Grupa zabezpieczenia
HNS	– Wsparcie przez Państwo Gospodarza (ang. Host Nation Support)
IWsp SZ	– Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych
JIM	– Jednolity Indeks Materiałowy
KG ŻW	– Komenda Główna Żandarmerii Wojskowej
KPW	– Komenda Portu Wojennego
LOGFAS	– System wspomagania komputerowego zabezpieczenia logistycznego (ang. Logistic Functional Area Services)
MPS	– Materiały pędne i smary
MSD	– Miejsce stałej dyslokacji
NATO	– Pakt Północnoatlantycki (ang. North Atlantic Treaty Organization)
OG	– Oddział gospodarczy
OL	– Organ Logistyczny
OSF	– Organizator systemu funkcjonalnego
OZ	– Oddział Zabezpieczenia
PKW	– Polski Kontyngent Wojskowy
PMT	– Plan modernizacji technicznej
RBlog	– Regionalna Baza Logistyczna
RON	– Resort Obrony Narodowej
RZI	– Rejonowy Zarząd Infrastruktury
SG WP	– Sztab Generalny Wojska Polskiego
SKiD	– System kierowania i dowodzenia

SpW	– Sprzęt wojskowy
SZI	– Stołeczny Zarząd Infrastruktury
SZ RP	– Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej
TOA	– Przekazanie uprawnień (ang. Transfer of Authority)
TOL	– Terenowy Oddział Lotniskowy
TSZL	– Terytorialny System Zabezpieczenia Logistycznego
WOG	– Wojskowy Oddział Gospodarczy
WOT	– Wojska Obrony Terytorialnej
WOFiTM	– Wojskowy Ośrodek Farmacji i Techniki Medycznej
WZI	– Wojskowy Zarząd Infrastruktury
ZWSI RON	– Zintegrowany Wieloszczeblowy System Informatyczny Resortu Obrony Narodowej

SŁOWNIK TERMINÓW I DEFINICJI

Analiza ryzyka – systematyczny proces wykorzystania informacji do zidentyfikowania i oszacowania ryzyka, składający się z szacowania, oceny ryzyka, zarządzania ryzykiem oraz informowania o ryzyku¹.

Bezpieczeństwo – stan, który daje poczucie pewności i gwarancje jego zachowania oraz szanse na doskonalenie. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka. Jest to sytuacja odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś, co człowiek szczególnie ceni, na przykład: zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych. Wyróżnia się bezpieczeństwo globalne, regionalne, narodowe; bezpieczeństwo militarne, ekonomiczne, polityczne, publiczne, wewnętrzne, społeczne. Bezpieczeństwo może być rozumiane negatywnie lub pozytywnie. W rozumieniu negatywnym zwraca się przede wszystkim uwagę na brak zagrożeń, w pozytywnym zaś traktuje się je jako stan pewności, przetrwania, swobód rozwojowych².

Bezpieczeństwo logistyczne – jednostek i instytucji wojskowych to 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 wojny³.

Bezpieczeństwo narodowe – w powszechnym odnosi się nie tyle do narodu, co państwa, w którym zamieszkują ludzie określonej narodowości. Zatem bezpieczeństwo narodowe to nic innego jak określona teoria i praktyka stwarzająca możliwość trwania, rozwoju i realizacji założonych celów przez określony podmiot, którym w przypadku Polski jest nasz kraj z całym potencjałem znajdującym się na jego terytorium. Istotnym elementem systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej są Siły Zbrojne⁴.

Cyberbezpieczeństwo – (z ang. cybersecurity) stanowi zespół zagadnień związanych z zapewnianiem ochrony w obszarze cyberprzestrzeni. Z pojęciem cyberbezpieczeństwa związana jest między innymi ochrona przestrzeni przetwarzania informacji oraz zachodzących interakcji w sieciach teleinformatycznych⁵.

¹ Komputerowy słownik języka polskiego, wyd. PWN, Warszawa 2000

² Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, wyd. PWN, Warszawa 2008

³ Pawlisiak M., Mobilność wojskowa wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2022, s. 54

⁴ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT, Warszawa 2016, s.36

⁵ Cyberbezpieczeństwo – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 09.07.2024

Doktryna – podstawowe zasady (dogmaty) którymi siły zbrojne kierują się w działaniach, prowadząc swoje operacje. Doktryna jest autoryzowana, ale wymaga osądu w stosowaniu⁶.

Dowodzenie – to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji⁷.

Dowódca – stanowisko etatowe w wojsku, żołnierz stojący na czele rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznego, oddziału lub pododdziału. Ma określone prawa (wydawanie rozkazów oraz nadzór nad ich wykonawstwem). Jest organizatorem działań bojowych podległych wojsk (żołnierzy) oraz dowodzi nimi w czasie ich trwania⁸.

Dysponent środków budżetu – to dysponenti części budżetowych i kierownicy podległych tym dysponentom państwowych jednostek budżetowych, którzy zgodnie z odrębnymi przepisami dokonują wydatków budżetu państwa ujętych w planie finansowym jednostki lub realizują dochody budżetu państwa⁹.

Efektywność – zgodnie z ujęciem Tomasza Jałowca definiowana jest niejednoznacznie, co wynika bezpośrednio z jej wielowymiarowego charakteru. Współcześnie w literaturze przedmiotu dominują dwa podejścia. Pierwsze odnosi się do „efektywności ekonomicznej” dotyczącej stosunku, jaki zachodzi między wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki tym nakładom efektów. Drugie sprowadza się natomiast do „efektywności gospodarczej”, w ramach której perspektywa finansowa jest tylko jedną z płaszczyzn – obok efektywności operacyjnej, rynkowej, dynamicznej, a także organizacyjnej. Na tle ogólnej teorii efektywności procesów w organizacji zasadne wydaje się rozpatrywanie efektywności w wojskowym systemie logistycznym co najmniej na kilku płaszczyznach, tj.: operacyjnej, systemowej, rzeczowej, technologicznej, ekonomicznej, sojuszniczej, dynamicznej (rozwojowej), społecznej oraz ekologicznej¹⁰.

Ekonomiczność – odnosi się do kosztów osiągnięcia celu definiowanego w ujęciu ogólnym jako celowe nakłady wyrażone w jednostkach pieniężnych. W przypadku ekonomiczności

⁶ Dictionary of Military and Associated Terms, Washington 1987, s.11

⁷ DD 3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w Wojskach Lądowych, wyd. DWLąd, Warszawa 2006, s. 8

⁸ Huzarski M., (red.), Wołęjszo J., (red.): Leksykon obronności. Polska i Europa, wyd. Bellona, Warszawa 2014, s. 46

⁹ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 stycznia 2014 r. w sprawie szczegółowego sposobu wykonywania budżetu państwa (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 2225 z późn. zm.).

¹⁰ Jałowiec T., Efektywność logistyczna w siłach zbrojnych, wyd. Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2017, s. 13

brane są pod uwagę zarówno planowane, jak i nieplanowane wyniki oraz koszty. W literaturze przedmiotu przedstawia się je za pomocą proporcji pomiędzy osiągniętym dochodem a kosztami poniesionymi na jego uzyskanie¹¹.

Geopolityka – interdyscyplinarna dziedzina naukowa zajmująca się relacjami czasoprzestrzennymi, występującymi między państwami i ich zgrupowaniami. Umieszczana jest między geografią, historią, naukami politycznymi, ekonomicznymi, o społeczeństwie, o kulturze¹².

Gotowość bojowa – zdolność wojsk do podjęcia w określonym czasie działań bojowych; system czynności organizacyjnych i wykonawczych dowódców i sztabów oraz działania wojsk podejmowane w celu zapewnienia zdolności bojowej wszystkich szczebli dowodzenia i jednostek organizacyjnych sił zbrojnych do bezzwłocznego przystąpienia do wykonania zadań bojowych i taktyczno-operacyjnych zgodnie z planami lub doraźnie postawionymi zadaniami¹³.

Gotowość mobilizacyjna – stopień gotowości osiągnięty po zakończeniu wszystkich przedsięwzięć podejmowanych w związku z przejściem jednostek i instytucji wojskowych z organizacji istniejącej w okresie pokoju na organizację wojenną. Terminy gotowości mobilizacyjnej ustala się zależnie od rodzaju i przeznaczenia poszczególnych jednostek oraz czasu potrzebnego na ich rozwinięcie mobilizacyjne. Po uzyskaniu gotowości mobilizacyjnej wojsk osiągają gotowość bojową¹⁴.

Implementacja – wypełnienie przez państwo członkowskie Paktu Północnoatlantyckiego postanowień zawartych w dokumencie STANAG według określonych kryteriów. Implementacji podlegają opublikowane dokumenty STANAG zgodnie z Decyzją nr 124/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 września 2018 r. w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego¹⁵.

Instytucja Ekspercka – komórka lub jednostka organizacyjna RON, odpowiedzialna za organizację procesów użytkowania oraz szkolenia obsługi dla określonych rodzajów SpW, uprawniona do

¹¹ Tamże, s. 22

¹² Moczulski L., Geopolityka, wyd. Zona Zero, Warszawa 1999, s. 30

¹³ Leksykon wiedzy wojskowej, wyd. MON, Warszawa 1979, s. 130

¹⁴ Tamże s. 131

¹⁵ Decyzja Nr 124/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 września 2018 r. w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (Dz. Urz. MON nr poz. 150).

definiowania i uzgadniania wymagań dotyczących uwarunkowań taktyczno – technicznych oraz zmian w tym zakresie w dokumentacji technicznej SpW stanowiącej bazę dokumentacji technicznej¹⁶.

Interoperacyjność – zdolność systemów, jednostek lub sił zbrojnych w zakresie udostępniania i przyjmowania usług z innych systemów, jednostek lub sił zbrojnych do wykorzystania ich w celu efektywniejszej współpracy¹⁷.

Inwentaryzacja – w kontekście działania cyklicznego postrzegana jest jako jeden z najbardziej istotnych i jednocześnie skutecznych elementów kontroli wewnętrznej. Pozwala ona ustalić rzeczywisty stan składników majątkowych i źródeł ich finansowania, a także daje obraz tego, na ile rzetelnie prowadzone są księgi rachunkowe i sporządzane sprawozdania finansowe. Wyniki inwentaryzacji w ramach kontroli wewnętrznej wykorzystuje się dla eliminacji błędów i ewentualnych nieprawidłowości występujących w rachunkowości w konkretnym/objętym inwentaryzacją przedsiębiorstwie. Inwentaryzacja składników majątkowych traktowana jest jako ważny element rachunkowości, dlatego też do dokumentów inwentaryzacyjnych każdorazowo stosuje się przepisy dotyczące prowadzenia ksiąg rachunkowych i dowodów księgowych¹⁸.

Kierowanie – to proces, w ramach którego dowódca – wspomagany przez sztab oraz inne komórki wewnętrzne i osoby funkcyjne dowództwa – planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania bezpośrednio podległych i przydzielonych mu sił. Oznacza to ciągły nadzór, wyznaczanie kierunków działania oraz koordynację przydzielonych sił zgodnie z zamiarem dowódcy i planem działania¹⁹.

Kierownik – osoba kierująca pracą innych ludzi w ramach ustalonej struktury w danej organizacji (kierownicy zespołów są jedynymi osobami o podwójnej przynależności, tzn. są oni członkami zespołów, którymi kierują, a jednocześnie są pracownikami kierowanymi przez swoich zwierzchników)²⁰.

Kontrola zarządcza – w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,

¹⁶ Decyzja Nr 155/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 listopada 2022 r. w sprawie zarządzania prawami własności intelektualnej powstałymi w wyniku realizacji projektów na rzecz resortu obrony narodowej oraz dokumentacją techniczną sprzętu wojskowego.

¹⁷ Kurasiński Z., Kompendium Logistyka Wojskowego, wyd. WAT, Warszawa 2014, s. 16

¹⁸ Pawlisiak M., Teoretyczne aspekty przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji składników majątkowych przedsiębiorstwa, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, t. 16, z. 9, cz. 3, s. 9-18

¹⁹ DT 3.2.2. (B) Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych, wyd. DG RSZ, Bydgoszcz 2018, s. 14

²⁰ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 188

skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji, zarządzania ryzykiem²¹.

Logistyka wojskowa – w literaturze krajowej owe pojęcie jest bardzo różnorodnie i niejednolicie interpretowane oraz definiowane na wiele sposobów. W wydanym w 1979 roku „Leksykonie wiedzy wojskowej” hasło „logistyka” oznacza termin przyjęty w siłach zbrojnych państw Paktu Północnoatlantyckiego na określenie teoretycznych i praktycznych przedsięwzięć mających na celu wsparcie i utrzymanie gotowości bojowej sił zbrojnych. Logistykę wojskową najczęściej pojmuje się jako jednolity proces, na który składa się przedmiot zaopatrywania (materiały, urządzenia, sprzęt, czynności takie jak określenie potrzeb, dostawa, rozdział) i funkcje (organizowanie, planowanie, wykonawstwo, kontrola)²².

Nadzór służbowy – polega na sprawdzaniu działań osób funkcyjnych i działalności gospodarczej organów zaopatrywania na zasadach określonych w przepisach. Nadzór sprawują przełożeni w jednostce wojskowej prowadzącej gospodarkę żywnościową lub uprawnieni przedstawiciele nadrzędnego organu zaopatrującego. W oparciu o regulacje zawarte w innych przepisach prawa, regulaminach, rozkazach i zarządzeniach nadzory działalności służby żywnościowej mogą prowadzić inne osoby²³.

Optymalizacja – wyznaczanie najlepszego, ze względu na wybrane kryterium (np. koszt, niezawodność) i spełniającego zadane ograniczenia, rozwiązania danego problemu, sterowania procesem technologicznym, rozdziału zasobów czy organizacji systemu²⁴.

Organizacja – grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów²⁵.

Organ Logistyczny – komórka lub jednostka organizacyjna RON odpowiedzialna za organizację procesów eksploatacji oraz szkolenia specjalistów technicznych dla określonych rodzajów SpW, uprawniona do definiowania i uzgadniania wymagań dotyczących uwarunkowań eksploatacyjnych oraz zmian w tym zakresie w dokumentacji technicznej SpW stanowiącej bazy dokumentacji technicznej²⁶.

²¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 869 z późn. zm.).

²² Ficoń K., Trzy logistyki: wojskowa, kryzysowa, rynkowa, wyd. Bel Studio, Warszawa 2015, s. 28

²³ DU-4.21.1 (B) Przepisy o działalności służby żywnościowej, wyd. MON – IWsp SZ, Warszawa 2020, s. 138

²⁴ Encyklopedia popularna tom 6, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 500

²⁵ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 35

²⁶ Decyzja Nr 155/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 listopada 2022 r. w sprawie zarządzania prawami własności intelektualnej powstałymi w wyniku realizacji projektów na rzecz resortu obrony narodowej oraz dokumentacją techniczną sprzętu wojskowego.

Plan Przydziałów Gospodarczych Resortu Obrony Narodowej – plan zaopatrywania jednostek organizacyjnych, jednostek wojskowych, jednostek zmilitaryzowanych, komórek organizacyjnych komórek wewnętrznych lub stanowisk służbowych w ramach rejonowego obszaru odpowiedzialności oddziałów gospodarczych, opracowany i wydawany zgodnie z zasadami funkcjonowania przydziałów gospodarczych w resorcie obrony narodowej w czasie pokoju i wojny.

Podsystem kierowania logistycznego – przeznaczony do realizacji przedsięwzięć związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem skuteczności zaspokajania potrzeb zabezpieczanych wojsk²⁷.

Regionalna baza logistyczna – jednostka organizacyjna podlegająca Ministrowi Obrony Narodowej, bezpośrednio podporządkowana Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, będąca dysponentem środków budżetowych III stopnia oraz organem wykonawczym Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, a w systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk realizująca zadania planowania, gromadzenia, przechowywania, dystrybucji środków zaopatrzenia dla wojskowych oddziałów gospodarczych i oddziałów gospodarczych stacjonujących w rejonie jej odpowiedzialności. Regionalna baza logistyczna pełni funkcję rejonowego organu zaopatrywania²⁸.

Resort Obrony Narodowej – dział administracji rządowej, w skład, którego wchodzi Minister Obrony Narodowej, Ministerstwo Obrony Narodowej, jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej, w tym Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej²⁹.

Ryzyko jest definiowane na bazie różnych nauk i teorii, m.in. w ekonomii, naukach behawioralnych, naukach prawnych, psychologii, statystyki, ubezpieczeniach, teorii prawdopodobieństwa i innych. Słowo ryzyko pochodzi od staro włoskiego *risicare*, które oznacza **odważyć się**. Zatem z semantyki wynika, że ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Ryzyko jest związane z oceną zagrożeń i możliwości ich wystąpienia oraz skutków, jakie mogą wynikać z tych zagrożeń³⁰.

Skuteczność – podstawowy wymóg i walor wszelkiego działania świadomego, definiowany powszechnie jako działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Zarówno

²⁷ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT, Warszawa 2016 s. 147

²⁸ Kurasiński Z., Kompendium logistyka wojskowego, wyd. WAT, Warszawa 2014, s. 20

²⁹ Balcerowicz B., Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, wyd. AON, Warszawa 2002

³⁰ Ryzyko – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 09.07.2024

w teorii, jak i praktyce gospodarczej skuteczność jest często utożsamiana, a czasami wręcz zastępowana takimi terminami jak efektywność, sprawność, wydajność, ekonomiczność, produktywność czy racjonalność. W ujęciu ogólnym wymienione pojęcia wydają się zbliżone, jednak szczegółowa analiza ich istoty wskazuje na ich różny zakres pojęciowy³¹.

Sprzęt wojskowy – wyposażenie specjalne zaprojektowane lub zaadoptowane do potrzeb wojskowych i przeznaczone do użycia jako broń, amunicja lub materiały wojenne. Sprzęt wojskowy obejmuje także techniczne środki walki, sprzęt techniczny oraz jego wyposażenie i środki zaopatrzenia, jak również oprogramowanie, wyroby i technologie, zwierzęta służbowe oraz sprzęt powszechnego użytku wykorzystywane w resorcie obrony narodowej (NO-04-A008).

Standaryzacja – opracowywanie i wdrażanie koncepcji, doktryn, procedur i rozwiązań w celu osiągnięcia i utrzymania pożądanego poziomu kompatybilności, zamienności lub powszechności w obszarach operacyjnym, procedur, materiałowo – technicznym i administracyjnym, dla osiągnięcia interoperacyjności. Gradacja poziomów jest następująca: kompatybilność, zamienność, powszechność³².

STANAG – porozumienie państw członkowskich NATO w sprawie implementacji normy sojuszniczej w całości lub części, z zastrzeżeniami lub bez zastrzeżeń, w celu spełnienia danego wymogu interoperacyjności; Porozumienie Standaryzacyjne NATO (STANAG) jest dokumentem oddzielnym od normy, którą wprowadza³³.

System Logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – uporządkowany zbiór elementów struktury organizacyjnej, których przeznaczenie, a także wzajemne relacje powinny zapewnić warunki do właściwego funkcjonowania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w czasie pokoju, kryzysu i wojny³⁴.

System obronny państwa – stanowi skoordynowany wewnętrznie zbiór elementów kierowania i elementów wykonawczych, a także realizowanych przez nie funkcji i procesów oraz zachodzących między nimi relacji, zorganizowany do przeciwstawiania się wszelkim potencjalnym zagrożeniom żywotnych interesów narodowych³⁵. Organizacja i funkcjonowanie

³¹ Jałowicz T., Efektywność logistyczna..., dz. cyt., s. 18

³² Kurasiński Z., Kompendium Logistyka Wojskowego, wyd. WAT, Warszawa 2014, s. 21

³³ Decyzja Nr 124/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 września 2018 r. w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

³⁴ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT, Warszawa 2016, s. 18

³⁵ Krakowski K., Gębczyńska A., Uwarunkowania dydaktyczne przygotowania obronnego państwa, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018, s. 12

systemu obronnego państwa opiera się na przepisach obowiązującego prawa oraz postanowieniach wynikających z umów, zobowiązań i traktatów międzynarodowych, których Polska jest stroną. W wymiarze militarnym system obronny państwa ma na celu uzyskanie odpowiednich zdolności do kierowania obronnością państwa, w tym do osiągnięcia zakładanych zdolności operacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz zdolności podsystemu pozamilitarnego.

Środki bojowe – wyroby i ich elementy (moduły) wszelkiego typu i rodzaju amunicji, środki minersko-zaporowe, środki bojowe obrony przed bronią masowego rażenia, lotnicze i morskie środki bojowe oraz rakiety i ich elementy, m.in. środki zapalające, sygnalizacyjne, chemiczne, oświetlające, dymne oraz inne, zawierające materiały wybuchowe lub substancje o podobnym przeznaczeniu³⁶.

Środki materiałowe – wszelkiego typu środki bojowe, materiały pędne i smary, umundurowanie i wyekwipowanie oraz produkty żywnościowe określone przez Centralny Organ Logistyczny w jednolitym indeksie materiałowym lub jednolitym nazewnictwie, niezbędne do zaspokojenia potrzeb wojsk (NO-04-A008).

Środki zaopatrzenia – ogół środków określonych klasami zaopatrzenia zaprojektowanych i wyprodukowanych lub wykorzystywanych na potrzeby wojska, niezbędnych do zabezpieczenia ich funkcjonowania (NO-04-A008).

Techniczne środki materiałowe – części zamienne (zespoły, podzespoły, mechanizmy, urządzenia), zestawy eksploatacyjne i naprawcze oraz środki chemiczne, narzędzia i inne materiały eksploatacyjno-naprawcze (NO-04-A008).

Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego – oparty na wojskowych oddziałach gospodarczych, dostosowany jest do liczebności armii oraz wielkości obszaru kraju. Podział terytorialny państwa na garnizony jednoznacznie określił obszary odpowiedzialności poszczególnych wojskowych oddziałów gospodarczych, a konieczność zabezpieczenia logistycznego każdego rodzaju Sił Zbrojnych przebywającego stale lub czasowo w rejonie odpowiedzialności danego wojskowego oddziału gospodarczego umożliwia jednostkom zaopatrywanym realizację zadań operacyjno-szkoleniowych bez przywiązania się do miejsca stałej dyslokacji³⁷.

Wojskowy Oddział Gospodarczy (WOG) – wraz z oddziałami zabezpieczenia (OZ) są to jednostki będące dysponentem środków budżetowych państwa III stopnia, utworzone w celu

³⁶ Kurasiński Z., Kompendium logistyka..., dz. cyt., s. 36

³⁷ Zadorożny K., Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2016, s. 75

realizacji zadań finansowo-gospodarczych na rzecz jednostek wojskowych stacjonujących na obszarze jednego większego lub kilku mniejszych garnizonów. W sytuacji zagrożenia WOG występuje także jako jednostka mobilizująca przede wszystkim w zakresie: mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek, w szczególności nowo formowanych jednostek logistycznych i innych jednostek wojskowych, logistycznego oraz medycznego zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych, a także planowania i logistycznego zabezpieczenia szkolenia żołnierzy rezerwy³⁸.

Wsparcie Państwa Gospodarza – w ramach Paktu Północnoatlantyckiego (NATO) definiowane jako: „cywilna i wojskowa pomoc udzielana przez państwo-gospodarza w czasie pokoju, kryzysu i w czasie wojny sojuszniczym siłom zbrojnym i organizacjom, które są rozmieszczane, wykonują zadanie lub przemieszczają się przez terytorium państwa-gospodarza”³⁹. Podstawę do udzielania takiej pomocy stanowią porozumienia zawarte pomiędzy stosownymi władzami państwa-gospodarza i państw wysyłających oraz/lub NATO⁴⁰.

Wymagania logistyczne – zidentyfikowane potrzeby dotyczące zasobów logistycznych oraz potencjału logistycznego, który jest niezbędny dla zapewnienia ciągłości działań. Wymagania logistyczne wynikają z zakresu zadań operacyjnych, a ich właściwe określenie ma kluczowe znaczenie dla wyboru optymalnej metody wsparcia i zabezpieczenia logistycznego działań⁴¹.

Zabezpieczenie logistyczne – proces dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych niezbędnych wojskom do szkolenia i walki. Celem zabezpieczenia logistycznego jest utrzymanie wysokiej zdolności bojowej wojsk w określonym czasie, pozwalające na osiągnięcie zamierzonych celów. Nakierowane jest ono na zaspokojenie potrzeb wojsk w zakresie sprzętu wojskowego, środków bojowych, materiałów niezbędnych do szkolenia i walki, utrzymanie w sprawności technicznej sprzętu wojskowego w okresie pokoju oraz zachowanie zdolności stanów osobowych, sprawności sprzętu do prowadzenia działań bojowych⁴².

³⁸ Załęski K., Siły zbrojne. Teoria i praktyka funkcjonowania, wyd. Difin, Warszawa 2018, s. 139

³⁹ DD-4.5(B), wersja 2, Wsparcie przez państwo-gospodarza, wyd. MON, Warszawa 2019, s. 5-6

⁴⁰ Tamże

⁴¹ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 105

⁴² Nyszk W., System kierowania zabezpieczeniem logistycznym komponentu Wojsk Lądowych w operacjach na terytorium RP, rozprawa habilitacyjna, wyd. AON, Warszawa 2010

Zagrożenie – z jednej strony to pewien stan psychiczny lub świadomościowy wywołany postrzeganiem zjawisk, które subiektywnie ocenia się jako niekorzystne lub niebezpieczne, a z drugiej czynniki obiektywne powodujące stany niepewności i obaw⁴³.

Zabezpieczenie materiałowe – zespół działań podsystemu materiałowego, którego celem jest zaspokojenie potrzeb wojsk w wymagane asortymentowo ilości środków zaopatrzenia (środki bojowe, materiały pędne i smary, umundurowanie i żywność) oraz specjalistyczne usługi materiałowe, w miejscu i czasie umożliwiającym Siłom Zbrojnym Rzeczypospolitej Polskiej właściwe funkcjonowanie w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Zaopatrzenie – to uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki materiałowe. Zaopatrzenie obejmuje ogół środków technicznych służących do zabezpieczenia działań wojsk. Środki bojowe dzielą się na ogólnowojskowe oraz specjalistyczne sił powietrznych i marynarki wojennej, przeznaczone do rażenia określonych celów⁴⁴.

Zaopatrzenie materiałowe – integralna część zaopatrzenia dotycząca środków materiałowych, która jest niezbędna do zaspokojenia potrzeb bytowych wojsk oraz eksploatacyjnych uzbrojenia i sprzętu wojskowego⁴⁵.

Zaopatrywanie – terminowe i pełne zaspokojenie potrzeb materiałowych obejmujące przedsięwzięcia prognozowania, planowania, normowania, pozyskiwania, gromadzenia, przechowywania oraz rotację, dystrybucję, dostarczanie, ewakuację zaopatrzenia, kontrolę i sprawozdawczość⁴⁶.

Zdolność – jest to środek do uzyskania rezultatów operacyjnych niezbędnych do uzyskania powodzenia misji sił zbrojnych⁴⁷.

Zdolności logistyczne – zidentyfikowane możliwości dotyczące zabezpieczenia i wsparcia logistycznego działań. Identyfikowane są one w trakcie analizy wszystkich potencjalnych źródeł wsparcia i zabezpieczenia logistycznego działań. Zdolności logistyczne mają kluczowe znaczenie dla wyboru optymalnej metody realizacji zadań logistycznych⁴⁸.

Zdolność operacyjna (bojowa) – określa stan możliwości danej jednostki do podjęcia określonych działań, na obszarze kraju lub poza jego granicami, samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi wojskami, w określonym czasie i przestrzeni, w określonych

⁴³ Korycki S., System bezpieczeństwa Polski, Warszawa 1994, s. 54

⁴⁴ Tamże, s. 63

⁴⁵ Tamże

⁴⁶ Tamże

⁴⁷ Kozub M., Brzozowski A., Niedźwiecki R., Wybrane problemy planowania strategii rozwoju zdolności sił zbrojnych, wyd. AON, Warszawa 2012, s. 13

⁴⁸ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 105

warunkach, zgodnie z operacyjnym przeznaczeniem. Na stan zdolności operacyjnej ma wpływ między innymi struktura organizacyjna, potencjał sił i środków, stopień wykształcenia, ukończenia w sprzęt wojskowy oraz odpowiedni stan zapasów materiałowych⁴⁹.

⁴⁹ Wołjszo J., System dowodzenia, wyd. AON, Warszawa 2013, s. 18

WSTĘP

Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest nierozdzielnie związane z zagadnieniami dotyczącymi bezpieczeństwa narodowego i zdolnością między innymi do prowadzenia obrony kraju. Jest to szczególnie istotne z uwagi na współczesne wyzwania wynikające z realiów geopolitycznych, wojny w Ukrainie oraz dynamicznie rozwijających się wielokierunkowych zagrożeń hybrydowych. W rezultacie rola logistyki w zapewnieniu sprawnego funkcjonowania instytucji wojskowych oraz gotowości bojowej jednostek zyskuje na znaczeniu.

W optyce międzynarodowej, integracja Rzeczypospolitej Polskiej z NATO oraz dostosowywanie się Wojska Polskiego do przyjętych w Pakcie Północnoatlantyckim standardów stanowią kolejny ważny aspekt w budowaniu silnych i sprawnie działających sił zbrojnych. Polska, jako członek Sojuszu Północnoatlantyckiego, nieustannie dąży do pełnego wdrożenia najnowocześniejszych standardów logistycznych, co ma kluczowe znaczenie dla skutecznej współpracy międzynarodowej oraz podniesienia własnych zdolności obronnych.

Stan ilościowy i jakościowy wojskowej logistyki wykonawczej odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu zdolności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do realizacji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa kraju. Zatem bezwzględną koniecznością jest zapewnienie odpowiednich warunków dla instytucji i jednostek wojskowych poprzez efektywne zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi, w tym zaopatrzeniem, a także obsługą i naprawą sprzętu wojskowego, zaspokojeniem potrzeb transportowych oraz infrastrukturalnych, ponadto udzielaniem pomocy chorym i rannym żołnierzom.

W trosce o zapewnienie wysokiej gotowości bojowej jednostek i instytucji wojskowych – zwłaszcza w warunkach trzeciej dekady XXI wieku wykonawczy potencjał logistyczny stanowiący istotę Systemu Logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej musi być odpowiednio zorganizowany i jednocześnie elastyczny, aby sprostać różnorodnym zadaniom realizowanym na terytorium kraju jak i poza jego granicami. Osiągnięcie tego celu jest możliwe dzięki skutecznemu kierowaniu potencjałem wykonawczym logistyki, który obejmuje zaopatrzenie, eksploatacja sprzętu wojskowego, zaspokojenie potrzeb transportowych infrastrukturalnych i usług logistycznych oraz zabezpieczenie medyczne z punktu widzenia logistyki.

W aspekcie tak szerokiego zakresu działań priorytetowe znaczenie ma także **bezpieczeństwo logistyczne**⁵⁰ jednostek i instytucji wojskowych. To 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 wojny⁵¹. Tak zdefiniowane bezpieczeństwo logistyczne stanowi kluczowy element utrzymania ciągłości działań operacyjnych oraz zapewnienia zdolności bojowej jednostek i instytucji wojskowych. Współczesna logistyka musi być odporna na wszelkiego rodzaju zakłócenia, w tym cyberataki czy inne formy agresji mające na celu sparaliżowanie działań wojskowych poprzez zablokowanie dostępu do kluczowych zasobów czy systemów komunikacyjnych. Jest to szczególnie istotne w sytuacji posiadania większości zasobów logistycznych w miejscach (rejonach) znanych potencjalnemu przeciwnikowi. Dlatego też, kwestie związane z cyberbezpieczeństwem oraz bezpieczeństwem fizycznym są szczególnie ważne i wymagają zapewnienia odpowiednich środków ochrony przed atakami zewnętrznymi. Treści te powinny stanowić składnik planów operacyjnych logistyki wojskowej.

Członkostwo Polski w NATO odgrywa istotną rolę w kształtowaniu strategii logistycznych Sił Zbrojnych RP. Odbywa się to między innymi poprzez aktywny udział w międzynarodowych misjach pokojowych czy ćwiczeniach wojskowych, ale również poprzez wymianę informacji i doświadczeń z przedstawicielami innych państw członkowskich NATO. Sytuacja ta stanowi asumpt do podnoszeniu jakości realizacji zadań logistycznych i efektywności wykorzystania potencjału logistyki wojskowej. Konieczność zapewnienia zgodności zasad funkcjonowania logistyki w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej z normami obowiązującymi w NATO wymaga ciągłego doskonalenia i modyfikacji zarówno struktur, jak i procesów logistycznych. W ten sposób Rzeczpospolita Polska w zasadniczym zakresie spełnia wymagania Sojuszu i jest w stanie efektywnie współdziałać z innymi krajami członkowskimi w ramach operacji wielonarodowych.

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej nieustannie dążą do modernizacji i zwiększenia swoich zdolności bojowych. Modernizacja ta obejmuje nie tylko zakup nowoczesnego sprzętu wojskowego, ale również unowocześnienie procesów logistycznych, a tym samym zwiększenie ich efektywności. Dynamiczny rozwój technologii oraz rosnące wymagania operacyjne stawiają przed logistyką wojskową nowe wyzwania, wymagające wprowadzania

⁵⁰ Pawlisiak M., Mobilność wojskowa wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2022, s. 54

⁵¹ Zob. Itrich – Drabarek J., Misiuk A., Mitkow S., Bryczek – Wróbel P., red. nauk. Encyklopedia bezpieczeństwa narodowego, wyd. Dom Wydawniczy i Handlowy Elipsa, Warszawa 2023, s. 66

innowacyjnych rozwiązań. W tym kontekście logistyka wojskowa odgrywa ważną rolę, nie tylko poprzez modernizację sprzętu i systemów zarządzania, ale także doskonalenie zawodowe osób odpowiedzialnych za kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki. Działania te mają na celu zwiększenie zdolności operacyjnych oraz podniesienie poziomu bezpieczeństwa logistycznego wojsk, co stanowi kluczowy element w zapewnieniu zdolności bojowej jednostek wojskowych i tym samym zapewnienie skutecznej obrony kraju w obliczu nowych wyzwań wynikających z sytuacji geopolitycznej.

Logistyka wojskowa⁵² to dziedzina (teoria i praktyka) obejmująca planowanie, przygotowanie oraz użycie środków zaopatrzenia, a także realizację świadczeń oraz usług specjalistycznych w celu utrzymania wojsk w odpowiedniej gotowości bojowej na obszarze państwa oraz zabezpieczenia funkcjonowania wojsk wykonujących zadania poza jego granicami.

Tak szerokie spektrum działania logistyki wymaga sprawnych struktur organizacyjnych i wyodrębnienia obszarów zadaniowych. Zgodnie z doktryną logistyczną ustanowiono podsystemy i obszary funkcjonalne systemu funkcjonalnego logistyki sił zbrojnych wydzielając⁵³:

- a) podsystem kierowania,
- b) podsystem materiałowy,
- c) podsystem techniczny,
- d) podsystem transportu i ruchu wojsk,
- e) podsystem infrastruktury wojskowej,
- f) podsystem medyczny,
- g) obszar wsparcia przez państwo-gospodarza,
- h) obszar mobilizacji gospodarki i rezerw strategicznych.

Wymieniony na pierwszym miejscu podsystem kierowania obejmuje taktyczny, operacyjny i strategiczny szczebel dowodzenia siłami zbrojnymi oraz określa zależności i powiązania między organami dowodzenia a organami logistycznymi, odpowiedzialnymi między innymi za kierowanie procesami logistycznymi i dowodzenie logistycznymi pododdziałami, oddziałami i związkami taktycznymi. Funkcjonowanie podsystemu kierowania obejmuje procesy związane z zarządzaniem i kontrolą operacji logistycznych w celu efektywnego i skutecznego prowadzenia działań logistycznych związanych z zaspokojeniem

⁵² D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 13

⁵³ Tamże, s. 113, Uwaga: w resorcie obrony narodowej planowane jest wydzielenie podsystemu medycznego z systemu funkcjonalnego logistyki Sił Zbrojnych RP.

potrzeb generowanych przez jednostki i instytucje wojskowe. Podsystem kierowania należy postrzegać jako swoistą klamrę, która scala pozostałe podsystemy logistyczne, tworząc podstawy do ich integracji w jeden spójny system, co zapewnia racjonalne wykorzystanie dostępnego potencjału. Skuteczne zarządzanie zasobami logistycznymi odgrywa priorytetową rolę w zapewnieniu efektywności operacji wojskowych oraz utrzymaniu gotowości bojowej sił zbrojnych.

ROZDZIAŁ I

METODYCZNE PODSTAWY ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

1.1. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej

„Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych” stanowi temat pracy, który jest nie tylko aktualny, ale również strategiczny dla bezpieczeństwa naszego kraju. Logistyka wojskowa odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu efektywności działań Sił Zbrojnych, a jej skuteczność zależy w dużej mierze od potencjału wykonawczego. W niniejszym uzasadnieniu Autor przedstawi argumenty za wyborem tego tematu oraz jego znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej.

Logistyka wojskowa jest integralną częścią każdej armii i jest niezbędna do skutecznego zapewnienia dostaw, wsparcia technicznego, zabezpieczenia medycznego, przemieszczania jednostek wojskowych a także świadczenia usług logistycznych.

W obliczu współczesnych zagrożeń wynikających ze złożonego środowiska bezpieczeństwa⁵⁴, umiejętne zarządzanie logistyką wojskową ma kluczowe znaczenie dla zdolności obronnej państwa. Praca nad jej efektywnością jest więc priorytetem. Natomiast, logistyka wykonawcza to dynamiczne i innowacyjne dziedziny, które ciągle ewoluują w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i technologie. Dobrym przykładem są zaawansowane systemy informatyczne, które umożliwiają śledzenie dostaw, zarządzanie zapasami i analizę danych logistycznych w czasie rzeczywistym. Właściwe zarządzanie logistyką wymaga zatem wiedzy, doświadczenia i kreatywności od organów kierowania odpowiedzialnych za wsparcie i zabezpieczenie logistyczne wojsk. Potencjał wykonawczy logistyki obejmuje także stany osobowe, którzy planują, organizują i realizują zadania w ramach operacji logistycznych. Właśnie oni decydują o sukcesie działań jednostek i instytucji wojskowych. Dlatego prowadzenie badań procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki to kluczowy element zrozumienia znaczenia działalności organów kierowania dla skutecznej realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego. Tabela 1.1 przedstawia kategorie zagrożeń, w których zadania logistyczne będą realizowane, wyjaśniając tym samym wyzwania stojące przed logistyką wojskową w różnych sytuacjach kryzysowych.

⁵⁴ Uchwała Rady Ministrów nr 34/2021 z 11 marca 2021 r. – piąta edycja Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego.

Kategorie zagrożeń

Lp.	Rodzaj zagrożenia	Charakterystyka
1.	<i>Naturalne</i>	Są to zjawiska, które nie są spowodowane działalnością człowieka, ale wynikają z naturalnych procesów zachodzących na Ziemi. Obejmują one takie zjawiska jak trzęsienia ziemi, powodzie, huragany, susze, upały, a także inne zjawiska atmosferyczne.
2.	<i>Cywilizacyjne i powodowane działalnością człowieka</i>	Obejmują one zagrożenia wynikające z działalności gospodarczej, takie jak kryzysy finansowe, katastrofy ekologiczne i przestępczość zorganizowana.
3.	<i>Militarne</i>	Obejmują one tradycyjne konflikty zbrojne, ale także nowoczesne formy agresji, takie jak cyberwojny czy wojny hybrydowe.
4.	<i>Terrorystyczne</i>	Są to działania mające na celu wywołanie strachu, niepokoju lub chaosu poprzez użycie przemocy lub groźby przemocy, najczęściej w celach politycznych.
5.	<i>Cybernetyczne</i>	Obejmują one różnego rodzaju ataki na systemy informatyczne, ataki na aplikacje internetowe, kradzież tożsamości, naruszenie poufności, integralności lub dostępności danych.
6.	<i>Zmiany klimatu</i>	Zmiany klimatu mogą prowadzić do szeregu zagrożeń, takich jak ekstremalne zjawiska pogodowe (np. powodzie, susze), wzrost poziomu mórz, utrata bioróżnorodności, problemy z dostępem do wody pitnej, a także wpływ na zdrowie ludzi i zwierząt.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego” Uchwały Rady Ministrów nr 34/2021 z 11 marca 2021r.

Siły Zbrojne stanowią fundament naszego bezpieczeństwa. Zapewnienie im skutecznej logistyki to zadanie, które nie tylko obsługuje zaspokojenie bieżących potrzeb wojska, ale także

staje się kluczowe w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych. Poznanie i poprawa procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki ma zatem bezpośredni wpływ na zdolności obronne naszego kraju. Efektywne kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki wpływa na gotowość bojową, zdolność operacyjną i mobilność naszych Sił Zbrojnych, dlatego badanie tego obszaru jest nie tylko akademickim rozważaniem, ale ma konkretne implikacje dla naszego bezpieczeństwa narodowego.

Kierowanie potencjałem logistyki wykonawczej ma zatem priorytetowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego poprzez odpowiednie planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie oraz koordynowanie działań logistycznych przez co ma zapewnić zdolności jednostkom wojskowym do realizacji zadań zgodnie z wojennym przeznaczeniem⁵⁵. Dokonując charakterystyki poszczególnych składowych podsystemu kierowania określono (na potrzeby opracowania rozprawy doktorskiej) jego funkcję i znaczenie, które przedstawiają się jak wskazano poniżej.

Planowanie polega na określeniu ogólnego celu, a następnie opracowaniu strategii i planów działania dotyczących zaopatrywania, eksploatacji sprzętu wojskowego, zaspokojenia potrzeb transportowych, wykorzystania infrastruktury, oraz udzielania pomocy medycznej rannym i chorym żołnierzom. Obejmuje identyfikację celów, analizę potrzeb, określenie zasobów i środków niezbędnych do osiągnięcia celów, oraz ustalenie harmonogramów i priorytetów. Planowanie logistyczne uwzględnia zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe cele i wymaga odpowiedniej analizy i oceny ryzyka.

Organizowanie obejmuje tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, określanie odpowiedzialności i uprawnień, oraz ustalanie procedur i zasad działania, to także zapewnienie odpowiednich systemów zarządzania potencjałem logistyki wojskowej składającego się między innymi z zasobów ludzkich, materialnych i informacyjnych.

Motywowanie to proces zrozumienia potrzeb i oczekiwań pracowników oraz stosowania odpowiednich technik motywacyjnych, takich jak nagrody, uznanie, możliwości rozwoju kariery, szkolenia i awanse. Dzięki skutecznemu motywowaniu personelu wzrasta ich zaangażowanie, produktywność i satysfakcja z pracy, co prowadzi do lepszych wyników. Zmotywowani pracownicy są bardziej zaangażowani, chętniej podejmują inicjatywę i potrafią w odpowiednim czasie reagować na zmieniające się warunki, co w znaczący sposób przyczynia się do ogólnego sukcesu.

⁵⁵ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT, Warszawa 2016 s. 147

Kontrolowanie dotyczy monitorowania i oceny realizacji planów logistycznych oraz zapewnienia skutecznego wykorzystania zasobów i osiągnięcia zamierzonych celów. Obejmuje monitorowanie postępów, śledzenie wskaźników logistycznych, identyfikowanie problemów w realizacji planów, a także podejmowanie działań naprawczych. Kontrola ma na celu zapewnienie skuteczności, efektywności i optymalizacji działań logistycznych w systemie.

Koordynowanie polega na synchronizowaniu i integrowaniu różnych działań logistycznych oraz zapewnianiu spójności i współpracy między różnymi jednostkami, służbami i dostawcami. Obejmuje zharmonizowanie działań związanych między innymi z zaopatrywaniem, eksploatacją sprzętu wojskowego oraz zaspokojeniem potrzeb transportowych wymaga skutecznej komunikacji, wymiany informacji, harmonogramów i planów.

Podjęcie wysiłku intelektualnego nad opracowaniem dysertacji obejmującej swoją treścią zasadnicze obszary dotyczące kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wymaga szerokiego spojrzenia nie tylko na sam potencjał logistyczny. Konieczne jest również dostrzeganie wykorzystania potencjału logistycznego w kontekście prowadzenia działań przez wojska operacyjne. Istnieją również liczne wyzwania, takie jak konieczność dostosowania logistyki do zmieniających się warunków politycznych, technologicznych i strategicznych. W rozumieniu Autora rozwijanie tej dziedziny wiedzy stanowi również ogromną szansę na udoskonalenie działań logistycznych, a przez to zwiększenie zdolności obronnych kraju.

Wybór tematu pracy „*Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych*” wynika z szeregu przesłanek. Po pierwsze Autor będąc nauczycielem akademickim w Wojskowej Akademii Technicznej (Instytut Logistyki Wydziału Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania), podnosi swoje kwalifikacje na gruncie działalności naukowej. Praca nad doktoratem stanowi unikalną okazję do rozwoju kompetencji badawczych, jest to zarazem możliwość wskazania obszarów, które wymagają doskonalenia. Ponadto kierowanie logistycznym potencjałem wykonawczym determinuje zdolność Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do realizacji zadań i tym samym wywiera wpływ na bezpieczeństwo militarne co jest szczególnie ważne w obliczu współczesnych wyzwań.

Czynnikiem przesądającym o wyborze powyższego tematu, jest także doświadczenie Autora związane z pełnieniem funkcji w obszarze logistyki zarówno na stanowiskach dowódczych jak i kierowniczych. W czasie swojej zawodowej służby Autor realizował zadania w strukturach jednostek logistycznych mobilnych, stacjonarnych i szkoleniowych. Czynnie uczestniczył w budowie nowego systemu zabezpieczenia logistycznego. Od 2004 roku będąc

Szefem Sztabu partycypował w procesie formowania 1. Pomorskiej Brygady Logistycznej. Jako pierwszy Komendant tworzył Centrum Szkolenia Logistyki w Grupie k. Grudziąda. W swojej karierze zawodowej w pionie logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej dowodził 1. Pomorską Brygadą Logistyczną. Był Szefem Logistyki – Zastępcą Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych gdzie bezpośrednio kierował potencjałem logistyki wykonawczej podporządkowanej Szefowi Inspektoratu Wsparcia SZ. Niejako dopełnieniem drogi służbowej w kraju była służba na logistycznych stanowiskach kierowniczych w strukturach NATO, między innymi na stanowisku Szefa Wydziału Operacyjnego G4, Dowództwa Komponentu Lądowego w Heidelbergu w Niemczech. Blisko półtora roku pełnił służbę w Kwaterze Głównej ISAF na stanowisku Szefa Wydziału Operacyjnego CJ4 i w Połączonym Dowództwie ISAF w Afganistanie realizując zadania jako Asystent Zastępcy Szefa Sztabu ds. Wsparcia. Zdobyte w tym czasie doświadczenie i wiedza poparte służbą na stanowisku Zastępcy Szefa Sztabu ds. Zabezpieczenia Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego w Szczecinie utwierdziły Autora w przekonaniu, że w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki dostrzegane są obszary, których modyfikacja wpłynie na efektywność realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia jednostek i instytucji wojskowych. Aby tego dokonać konieczne jest przeprowadzenie badań naukowych, których wyniki wsparte wiedzą i doświadczeniem Autora mogą być wykorzystane zwłaszcza obecnie na etapie reformowania Sił Zbrojnych RP i dostosowywania ich struktury, wyposażenia, dyslokacji i organizacji zabezpieczenia logistycznego do realiów i potrzeb trzeciej dekady XXI wieku. Wykorzystanie wyników prowadzonych badań naukowych dla ich materializowania przy decydowaniu o realnych działaniach związanych z organizacją kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w obecnym czasie jest jak najbardziej zasadne.

1.2. Przedmiot, podmiot i cele badań ogólne i szczegółowe problemy badawcze, hipoteza oraz zadania badawcze

Przedmiotem badań jest proces kierowania potencjałem wykonawczym logistyki na szczeblu Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych. Proces obejmuje zasadnicze funkcje dotyczące planowania, motywowania, organizowania, kontrolowania i koordynowania działalności dotyczącej realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego.

Podmiotem badań jest Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych ze szczególnym uwzględnieniem pionu podległego Szefowi Logistyki, który bezpośrednio realizuje zadania kierownicze w stosunku do podległego potencjału wykonawczego. Doktorant, jako prowadzący

badanie, analizuje proces kierowania i realizację zadań logistycznych oraz zarządzanie potencjałem wykonawczym w tej strukturze.

Celem poznawczym badań jest identyfikacja i ocena czynników wpływających na zapewnienie skutecznego i efektywnego kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych.

Natomiast celem użytkowym badań jest 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.

Obszar badań został skonkretyzowany przez Autora koncentrując się na analizie następujących obszarów:

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. Każda z tych struktur ma za zadanie zarządzać logistyką w swoim zakresie odpowiedzialności, w tym na przykład planowanie zaopatrzenia, transportu, magazynowania, obsługi technicznej oraz wsparcia medycznego.
2. Kadra kierownicza logistyki na różnych poziomach dowodzenia oraz specjaliści logistyczni, którzy odpowiadają za operacyjne aspekty zarządzania logistyką. Ponadto, zarządzanie personelem dotyczące rekrutacji, szkoleń, oceny efektywności, zarządzania karierą i motywowanie personelu logistycznego.
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, są również przedmiotem analizy. Te technologie wspomagają efektywne wykonywanie operacji logistycznych poprzez automatyzację i optymalizację procesów.

Podsumowując, badania w czasie pracy nad doktoratem skoncentrowane były na analizie kompleksowych struktur zarządzania logistyką w Siłach Zbrojnych RP oraz na ocenie efektywności i wpływu stosowanych procedur i technologii na operacyjne zdolności Sił

Zbrojnych. Celem jest identyfikacja najlepszych praktyk oraz sugestie dotyczące dalszych udoskonaleń w zarządzaniu logistyką, mających na celu zwiększenie operacyjnej gotowości i bezpieczeństwa jednostek i instytucji wojskowych.

Główny problem badawczy w niniejszej dysertacji został sformułowany w postaci pytania: **Jakie są możliwe kierunki doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, w celu zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych?**

Przedstawiony ogólny problem badawczy wymagał doprecyzowania, co wiązało się z koniecznością określenia szeregu szczegółowych problemów badawczych, na które należało znaleźć odpowiedzi. Pytania te zostały zadane w celu zrozumienia kluczowych aspektów dotyczących procesu kierowania potencjałem logistycznym Inspektoratu Wsparcia oraz identyfikacji obszarów wymagających poprawy.

Szczegółowe problemy badawcze:

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?

Dokonując sformułowania szczegółowych problemów badawczych oraz mając na uwadze stan posiadanej wiedzy wynikającej z analizy literatury przedmiotu dotyczącej badanego obszaru wraz z doświadczeniem zawodowym, dla potrzeb rozwiązania głównego problemu badawczego, określono następującą **hipotezę badawczą**;

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.

Dla weryfikacji ogólnej hipotezy badawczej przyjęto jako założenie pięć hipotez szczegółowych. Są one skorelowane z hipotezą ogólną oraz szczegółowymi problemami badawczymi, a ponadto zostały uporządkowane chronologicznie i powiązane z rozdziałami merytorycznymi rozprawy doktorskiej.

Szczegółowe hipotezy badawcze:

1. Kierowanie procesami logistycznymi determinuje zorganizowane i skuteczne wykonywanie zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego.
2. Składowe procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych RP są wyznacznikiem poprawnej realizacji zadań kierowniczych skutkujących poprawną realizacją zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych.
3. Oczekiwania ilościowe i jakościowe dotyczące procesu kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia SZ są kluczowe dla opracowania standardów i procedur, które zapewniają efektywność wsparcia logistycznego.
4. Ocena istniejącego procesu kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia SZ wskazuje na liczne obszary wymagające poprawy, w tym usprawnienie struktur organizacyjnych, procedur, zarządzania zasobami oraz integracji systemów informacyjnych.
5. Wdrożenie rekomendowanych zmian strukturalnych, proceduralnych i technologicznych może zwiększyć efektywność i skuteczność kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym.

W celu weryfikacji sformułowanej hipotezy badawczej, rozwiązania postawionego głównego problemu badawczego oraz szczegółowych problemów badawczych Autor zaplanował realizację **szczegółowych zadań badawczych**.

1. Określenie paradygmatów determinujących zorganizowane wykonywanie zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego.
2. Identyfikacja zasadniczych składowych (funkcji) procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
3. Zdefiniowanie oczekiwań ilościowych i jakościowych, których spełnienie jest wymogiem koniecznym dla poprawnej realizacji zadań kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym i tym samym zaspokojenia potrzeb generowanych w jednostkach i instytucjach wojskowych.

4. Dokonanie oceny obecnie istniejącego procesu kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych na podstawie wyników uzyskanych w trakcie sondażu diagnostycznego, wywiadów eksperckich oraz obserwacji uczestniczącej.
5. Opracowanie rekomendacji dotyczących poprawy zdolności organów kierowania poprzez wprowadzenie zmian strukturalnych, proceduralnych i technologicznych w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych.

1.3. Etapy pracy i zastosowane metody badawcze

Proces doboru odpowiednich metod badawczych był kluczowym krokiem w zapewnieniu kompleksowej analizy procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych RP. Działania badawcze oparto na różnorodnych metodach i technikach badawczych, które łącznie umożliwiły uzyskanie pełnego spektrum informacji, uwzględniając wieloaspektowość analizowanego obszaru. Praca ma charakter studium **analityczno – empirycznego**, dotyczącego funkcjonowania i kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym systemu funkcjonalnego logistyki SZ RP.

W procesie badania obszaru kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych RP jako determinantą bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych, wydzielono cztery etapy badań⁵⁶: konceptualizację, operacjonalizację, realizację i ewaluację. W toku badań prowadzonych na poziomie poszczególnych badań wykorzystywane zostały różnorodne metody, techniki i narzędzia badawcze. Były one każdorazowo dostosowane do problematyki badań⁵⁷. Etapy prowadzonych badań zostały przedstawione w tabeli 1.2.

⁵⁶ Hauber A., Ewaluacja ex-post Teoria i praktyka badawcza, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa 2007

⁵⁷ Apanowicz J., Metodologia ogólna, wyd. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002

Byleń S., Metodyka pisania pracy dyplomowej na kierunku logistyka, wyd. Społecznej Akademii Nauk Łódź, Warszawa 2017

Cieślarczyk M., Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich, wyd. AON, Warszawa 2003

Poziomy procesu badawczego

Lp.	Charakterystyka poziomu badawczego	Metoda badawcza
1.	Konceptualizacja to etap definiowania przedmiotu i podmiotu badań, problemu badawczego i określania celów badania. W tym etapie badacz formułuje pytania badawcze, tworzy hipotezy i określa kluczowe pojęcia.	Analiza literatury, analiza instytucjonalna, desk research, modelowanie opisowe, wywiady eksperckie.
2.	Operacjonalizacja to proces przekształcania abstrakcyjnych pojęć w konkretne zmienne, które mogą być mierzone i obserwowane. W tym etapie badacz określa, metody badawcze oraz jakie dane będą zbierane i jak będą mierzone.	Analiza systemowa, analiza porównawcza, desk research modelowanie opisowe, a także tworzenie narzędzi badawczych, takich jak ankiety i analiza SWOT.
3.	Realizacja to poziom, na którym przeprowadza się właściwe badania empiryczne zgodnie z przyjętymi metodami i narzędziami. Jest to zbieranie danych, które będą analizowane w kolejnych etapach.	Analiza literatury, benchmarking, sondaż diagnostyczny (a w tym ankietowanie i wywiady), a także obserwacja uczestnicząca.
4.	Ewaluacja to etap, na którym zebrane dane są analizowane i interpretowane, aby ocenić, czy hipotezy badawcze zostały potwierdzone. Na podstawie wyników formułuje się wnioski i rekomendacje.	Metoda abstrahowania, synteza, uogólnianie, benchmarking, desk research oraz wnioskowanie indukcyjne i analiza SWOT.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych

Wykorzystywane w czasie pracy nad doktoratem metody teoretyczne obejmowały; analizę, desk research⁵⁸, syntezę, uogólnianie, modelowanie, metody abstrahowania, wnioskowania, a także analizę SWOT⁵⁹.

⁵⁸ Desk research – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 08.07.2024

⁵⁹ Analiza SWOT – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Nazwa metody jest akronimem angielskim słów strengths (mocne

Analiza instytucjonalna była wykorzystywana do dokonania oceny treści zawartych w dokumentach normatywnych i doktrynalnych odnoszących się do zagadnień kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym oraz określających zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP. Uzyskane w ten sposób wyniki unaocznily Autorowi z jednej strony ograniczenia wynikające z przyjętych ustaleń doktrynalnych, a jednocześnie wskazywały na wymagania ujęte w tychże dokumentach.

Zastosowanie **analizy systemowej** umożliwiło określenie sposobów całościowego rozwiązywania problemów związanych z kierowaniem logistycznym potencjałem wykonawczym w procesie zaspokojenia potrzeb generowanych przez jednostki i instytucje wojskowe. Szczególnie cenną ta metoda okazała się podczas analizowania funkcjonowania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych jako struktury bezpośrednio odpowiedzialnej za realizację zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych.

Z kolei **analiza porównawcza** pozwoliła na odnalezienie różnic i podobieństw pomiędzy badanymi podsystemami, procesami i zjawiskami. Jej przydatność ujawniła się na różnych etapach prowadzenia badań. Dzięki jej zastosowaniu było możliwe dokonanie weryfikacji większości uzyskanych wyników badań poprzez ich porównanie z podobnymi procesami i zjawiskami zachodzącymi w otaczającej nas rzeczywistości. Dotyczyły one głównie zagadnień proceduralnych związanych z funkcjonowaniem procesów logistycznych.

Natomiast **desk research**, był przydatny w procesie gromadzenia i analizy istniejących danych na różnych etapach wykonywania opracowania. Był on wykorzystywany zarówno na początku badań, aby zidentyfikować aktualny stan wiedzy na dany temat, jak i w końcowej fazie, aby integrować i analizować zebrane informacje. Szczególną rolę odegrał podczas przeglądu literatury i identyfikacji luk badawczych. Był również wykorzystywany w procesie gromadzenia danych kontekstowych oraz porównywania wyników z istniejącymi standardami i badaniami.

Synteza była przydatna w procesie formułowania uogólnień na różnych etapach wykonywania opracowania. Była ona wykorzystywana w końcowej fazie prowadzonych badań teoretycznych jak i praktycznych. Szczególną rolę odegrała podczas formułowania wyników uzyskanych w czasie spotkań ze specjalistami zajmującymi się kierowaniem i praktyczną realizacją zadań zabezpieczenia logistycznego. Była również wykorzystywana w procesie

strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), threats (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu), dostęp z dnia 08.07.2024

gromadzenia i łączenia informacji, ustaleń pozyskanych z różnych źródeł a dotyczących wszelkich zagadnień związanych z kierowaniem logistycznym potencjałem wykonawczym.

Uogólnianie zostało wykorzystane w procesie definiowania czynników warunkujących funkcjonowanie całego systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, jak również zagadnień związanych z działalnością kierowniczą.

Modelowanie opisowe było przydatne do zaprezentowania w postaci pisemnej badanej rzeczywistości odnoszącej się do funkcjonowania procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym w Siłach Zbrojnych RP. Pozwoliło przedstawić badane zjawiska nie tylko w ujęciu statycznym, ale również w ujęciu dynamicznym. W procesie modelowania opisowego uwzględnione zostały różnorodne czynniki mające wpływ na badane elementy procesu kierowania realizowanego przez logistyczne komórki organizacyjne Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych.

Wnioskowanie indukcyjne zostało wykorzystane do precyzowania ogólnych wniosków na podstawie obserwacji zachodzących w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki. Pozwoliło również w uogólnionej formie wskazać prawidłowości determinujące proces kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym jako zasadniczej składowej determinującej bezpieczeństwa logistycznego i zapewnienie zdolności Siłom Zbrojnym RP do realizacji stawianych im zadań.

Metoda abstrahowania była niezbędna do zaszeregowania wniosków według określonych kryteriów oraz wyodrębnienia informacji istotnych z perspektywy przeprowadzonych badań. Abstrahowanie umożliwiło uporządkowanie danych i skupienie się na kluczowych aspektach badania, co zwiększa przejrzystość i precyzję wniosków.

Analiza SWOT była wykorzystana, aby lepiej zrozumieć jak Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych może wykorzystać swoje mocne strony i szanse, a jednocześnie minimalizować swoje słabości i zagrożenia. Wykorzystywano ją zarówno na początku badań, aby zrozumieć kontekst wewnętrzny i zewnętrzny, jak i w końcowej fazie, aby ocenić potencjalne scenariusze działania.

Zastosowane **metody i techniki badawcze w obszarze badań empirycznych** obejmują: **analizę literatury**, **benchmarking⁶⁰**, **metodę obserwacji naukowej** – obserwację uczestniczącą i **sondaż diagnostyczny**, a w nim ankietowanie i wywiad.

Analiza literatury wykonana przez Autora umożliwiła nie tylko identyfikację istotnych teorii i najlepszych praktyk w zarządzaniu potencjałem wykonawczym Sił Zbrojnych, ale

⁶⁰ Benchmarking – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 08.07.2024

również ukazała braki w obecnej wiedzy na ten temat. Te luki w istniejących badaniach skłoniły Autora do pogłębienia tematu w ramach własnych badań. Wyniki tej analizy pozwoliły spojrzeć na zagadnienia logistyczne w sposób systemowy, szczególnie w odniesieniu do funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP.

Z kolei **benchmarking** (analiza porównawcza) był przydatny w procesie porównywania działań Inspektoratu Wsparcia SZ z najlepszymi praktykami na różnych etapach wykonywania opracowania. Był on wykorzystywany w końcowych fazach badań. Szczególną rolę odegrał podczas identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz wdrażania sprawdzonych rozwiązań.

Natomiast **metoda sondażu diagnostycznego** była jednym z narzędzi wykorzystywanych w celu zrozumienia opinii, postaw, preferencji lub doświadczeń osób wcześniej pełniących służbę na kierowniczych stanowiskach w pionie logistyki wojskowej. Pozwoliła ona na zebranie praktycznych informacji, które po naukowym i statystycznym opracowaniu były wykorzystywane podczas wskazania możliwych modyfikacji systemu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym.

Badania ankietowe skupiały się głównie na grupie studentów i kursantów Wojskowej Akademii Technicznej, obejmując oficerów starszych z bogatym doświadczeniem, zarówno tych, którzy pełnili funkcje dowódcze, jak i tych, którzy pracowali w obszarze logistyki. Wśród respondentów byli również młodszy oficerowie, którzy dopiero rozpoczynają swoją służbę, wnosząc świeże spojrzenie i nowe perspektywy do tematu. Dodatkowo, uwzględnienie w analizie studentów wojskowych, którzy obecnie kształcą się na uczelniach wojskowych, pozwoliło uzyskać wgląd w perspektywę przyszłych liderów w dziedzinie logistyki wojskowej.

Badanie zakładało także uwzględnienie spojrzenia z perspektywy kadry akademickiej, w tym profesorów uczelni wojskowych. Ich wiedza i doświadczenie w dziedzinie logistyki dostarczyły głębszego zrozumienia kontekstu oraz informacji o najnowszych trendach i wyzwaniach w tej dziedzinie. Ponadto, zastosowanie wywiadów eksperckich z oficerami pełniącymi kluczowe funkcje decyzyjne w obszarze logistyki pozwoliło na uzyskanie strategicznego spojrzenia na kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki sił zbrojnych.

W ten sposób szeroka gama respondentów, obejmująca oficerów zarówno z różnym doświadczeniem, jak i studentów, profesorów oraz ekspertów wojskowych, pozwoliła na kompleksowe zrozumienie tematu, uwzględniając różnorodność perspektyw i kontekstów, w jakich logistyka wojskowa funkcjonuje.

Newralgicznym elementem badania było zastosowanie narzędzia ankiety w celu pozyskania danych od różnorodnych grup respondentów. W badaniach tych uczestniczyło 137

osób. 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.

Aby uzyskać jeszcze głębszą perspektywę i wzbogacić realizowane badania, przeprowadzono **wywiady eksperckie** z oficerami zajmującymi dowódcze i kierownicze stanowiska w Siłach Zbrojnych RP oraz profesorami uczelni wojskowych – łącznie z 14 osobami (10 wywiadów ustrukturyzowanych i 4 wywiady swobodne). Celem tych wywiadów było pozyskanie praktycznej i strategicznej wiedzy, którą trudno dokładnie uchwycić jedynie za pomocą ankiet. Wywiady te okazały się doskonałym narzędziem do zgłębiania konkretnych przypadków, identyfikacji wyzwań oraz zrozumienia kontekstu, w którym operuje logistyka wojskowa.

Wywiady eksperckie były skoncentrowane na doświadczonych oficerach, zajmujących kluczowe stanowiska kierownicze. Dzięki temu autor uzyskał wgląd zza kulis w codzienne wyzwania związane z zarządzaniem potencjałem wykonawczym w logistyce wojskowej. Pytania były ukierunkowane na konkretne sytuacje oraz decyzje, co pozwoliło na zgłębienie praktycznych aspektów tej dziedziny.

Dodatkowo, przeprowadzono wywiady z profesorami uczelni wojskowych, ekspertami w dziedzinie logistyki, którzy posiadają zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczne doświadczenie, co pozwoliło na zrozumienie szerszego kontekstu funkcjonowania logistyki wojskowej. Ich spojrzenie na kwestie strategiczne dostarczyło cennych wskazówek dotyczących potencjalnych obszarów do doskonalenia.

Wyniki tych wywiadów umożliwiły skompletowanie głębszej i bardziej kompleksowej analizy, wzbogacając badania o konkretną wiedzę pochodzącą od osób z bezpośrednim doświadczeniem w obszarze logistyki Sił Zbrojnych. Kombinacja ankiet i wywiadów

eksperymentalnych pozwoliła na stworzenie pełniejszego obrazu sytuacji, co przyczyniło się do bardziej precyzyjnego zdefiniowania obszarów wymagających uwagi oraz potencjalnych rozwiązań.

Obserwacja uczestnicząca była kluczowym źródłem wiedzy dotyczącej faktycznej realizacji zadań w procesie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. Autor zdobył swoje doświadczenia na wcześniej wspomnianych stanowiskach służbowych, które obejmowały zarządzanie wsparciem i zabezpieczeniem logistycznym jednostek i instytucji wojskowych, zarówno w czasie pokoju, jak i podczas misji w Republice Afganistanu. Pełniąc funkcję bezpośredniego szefa komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za cykl kierowania, miał możliwość oceny istniejących procesów oraz proponowania usprawnień w tym obszarze.

Autor wykorzystał swoje doświadczenia z okresu służby do przeprowadzenia obserwacji uczestniczącej, która umożliwiła mu uzyskanie unikalnej, indywidualnej perspektywy na badane zjawisko. Obserwacja uczestnicząca pogłębiła jego zrozumienie praktycznych aspektów kierowania potencjałem wykonawczym w logistyce Sił Zbrojnych RP, co znacząco wzbogaciło cały proces badawczy. Łącząc swoje doświadczenia z naukowym podejściem do analizy danych, autor zidentyfikował kluczowe wyzwania oraz obszary wymagające dalszych badań i potencjalnych ulepszeń.

W końcowym etapie badania, po zebraniu danych z analizy literatury, badań ankietowych i wywiadów eksperckich, Autor przystąpił do kluczowego procesu syntezy, oceny i wyciągania wniosków. Na początku, dokładnie przeanalizował dane ilościowe pozyskane z ankiet, które zostały szczegółowo poddane analizie statystycznej. Te wyniki stanowiły ilościową podstawę do oceny powszechności tendencji, wyzwań oraz obszarów wymagających uwagi w zarządzaniu potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych.

Kolejnym krokiem było skonfrontowanie wyników analizy ilościowej z bogactwem informacji jakościowych zebranych z wywiadów eksperckich. Integracja tych różnorodnych danych wraz z doświadczeniem Autora umożliwiła bardziej kompleksową ocenę obecnego stanu zarządzania potencjałem wykonawczym w logistyce Sił Zbrojnych. Dzięki temu podejściu, badanie uwzględniło nie tylko liczby i statystyki, ale także kontekst, opinie ekspertów oraz konkretne przypadki z praktyki.

Wreszcie, na podstawie kompleksowej analizy, przeprowadzono ocenę sytuacji, zidentyfikowano obszary wymagające doskonalenia oraz wyciągnięto wnioski, które stanowiły podstawę dla rekomendacji i dalszych badań. Ten zintegrowany proces badawczy umożliwił dogłębne zrozumienie zagadnienia oraz dostarczył wartościowych informacji zarówno dla praktyki, jak i teorii związanej z logistyką Sił Zbrojnych. Autor, korzystając z tych metod

badawczych, dążył do jak najpełniejszego zrozumienia tematu, co zaowocowało opracowaniem niniejszej dysertacji.

Dobór próby badawczej był kluczowym etapem procesu badawczego, mającym istotny wpływ na wiarygodność oraz praktyczne zastosowanie uzyskanych wyników. W kontekście analizy dotyczącej kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, odpowiednio dobrane grupy respondentów umożliwiły uwzględnienie różnorodnych perspektyw, doświadczeń i kompetencji związanych z tym obszarem.

W badaniu przeprowadzonym na grupie 151 osób, proces doboru próby został podzielony na dwa etapy: badania ankietowe i wywiady eksperckie. Do badań ankietowych wybrano próbę 137 żołnierzy. Próba została dobrana w taki sposób, aby obejmowała przedstawicieli różnych jednostek i szczebli dowodzenia, co pozwoliło na uzyskanie szerokiego spektrum opinii i doświadczeń dotyczących logistyki wykonawczej. Do wywiadów eksperckich wybrano 10 żołnierzy spośród osób odpowiedzialnych za kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki w Inspektoracie Wsparcia, a także 4 profesorów uczelni wojskowych. Dobór tych ekspertów opierał się na ich doświadczeniu, wiedzy i odpowiedzialności w zakresie logistyki wojskowej, co pozwoliło na uzyskanie głębokiego wglądu w kluczowe aspekty zarządzania logistyką.

Na podstawie danych z Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych określono liczbę osób funkcyjnych bezpośrednio odpowiedzialnych za kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki. W Inspektoracie Wsparcia wymieniono stanowiska takie jak: Szef IWsp SZ, Szef Logistyki – Zastępca Szefa IWsp SZ oraz dwóch jego zastępców, a także podlegli Szefowi Logistyki szefowie pionów funkcjonalnych i oddziałów, w tym: planowania, materiałowego, technicznego, infrastruktury, służby zdrowia, transportu i ruchu wojsk, oddziałów planowania rzeczowego oraz koordynacji i obsługi umów zagranicznych.

Ponadto, osoby funkcyjne w Regionalnych Bazach Logistycznych, w tym 4 komendantów RBlog, 24 komendantów WOG, 14 kierowników warsztatów technicznych oraz 43 kierowników składów materiałowych. Do tego dochodzą trzy Brygady Logistyczne, obejmujące 3 dowódców brygad oraz 16 dowódców batalionów w ich strukturach. Dodatkowo, uwzględniono 10 szefów Rejonowych Zarządów Infrastruktury (w tym Stołeczny Zarząd Infrastruktury i Wojskowy Zarząd Infrastruktury), dwóch szefów Terenowych Oddziałów Lotniskowych oraz komendanta Wojskowego Ośrodka Farmacji i Techniki Medycznej. Łącznie, funkcje te pełni 127 osób, co przedstawiono w tabeli 1.3.

**Wykaz osób funkcyjnych odpowiedzialnych za kierowanie
potencjałem wykonawczym logistyki w strukturach IWsp SZ**

Lp.	Jednostka organizacyjna	Ilość osób odpowiedzialnych
1.	IWsp SZ	12
2.	RBLog	4
3.	WOG	24
4.	Warsztat Techniczny	14
5.	Skład Materiałowy	43
6.	BLog	3
7.	BLog – podległe bataliony	16
8.	RZI (SZI, WZI)	10
9.	TOL	2
10.	WOFiTM	1
Razem		127

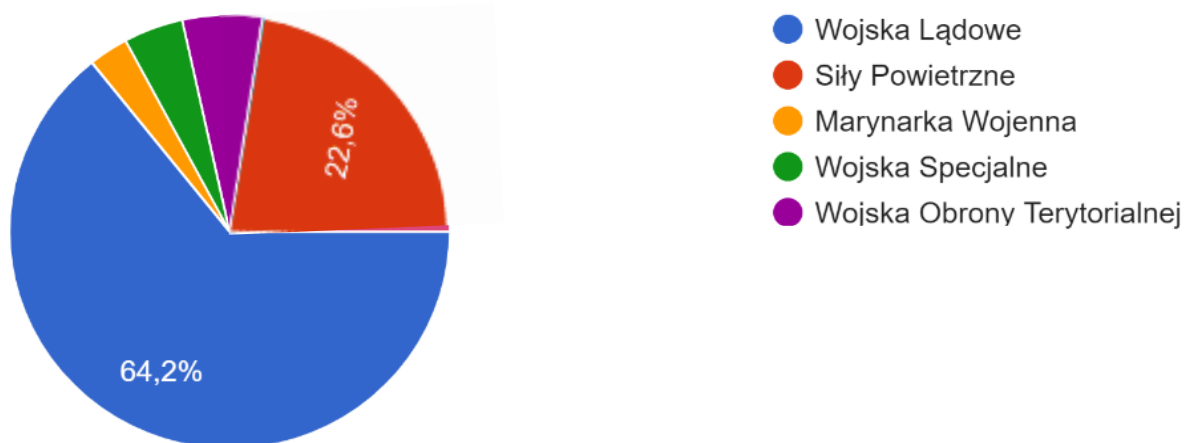
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy struktur IWsp SZ

Ankietowani i eksperci nie oceniali bezpośrednio osób funkcyjnych wymienionych powyżej w tabeli, analiza skupiała się na ocenie efektywności procesów i struktur zarządzania logistyką, w których te osoby pełnią kluczowe role. Uzyskane opinie dotyczyły skuteczności kierowania potencjałem wykonawczym logistyki na różnych szczeblach dowodzenia, co pozwoliło na identyfikację mocnych stron i obszarów wymagających poprawy.

W ankiecie udział wzięło 137 respondentów, gdzie największą część stanowili żołnierze Wojsk Lądowych – 64,2%. Taka liczebność próby wynika ze znaczącej roli tego rodzaju sił zbrojnych w kontekście analizy tematu dysertacji, a także wskazuje determinanty wsparcia i zabezpieczenia logistycznego realizowanego przez IWsp SZ.

Pozostałe Rodzaje Sił Zbrojnych również miały swoich przedstawicieli w badanej grupie: Siły Powietrzne reprezentowane były przez 22,6% respondentów, Wojska Obrony Terytorialnej przez 6,4%, Wojska Specjalne przez 4,1%, a Marynarka Wojenna przez 2,7%. **Dobór próby badawczej uwzględnia każdy rodzaj sił zbrojnych** mając na uwadze ich specyfikę funkcjonowania. Reprezentacja wszystkich rodzajów sił zbrojnych w badaniu

umożliwia pełne uwzględnienie różnorodnych perspektyw, doświadczeń i kompetencji związanych z logistyką wojskową, co jest niezbędne dla kompleksowej analizy tematu. Dzięki temu badanie odzwierciedla szerokie spektrum działalności logistycznej w różnych środowiskach operacyjnych, co przyczynia się do dogłębnego zrozumienia i skutecznego zarządzania logistyką wykonawczą Sił Zbrojnych. Miejsce pełnienia służby przez respondentów przedstawiono na rysunku 1.1.

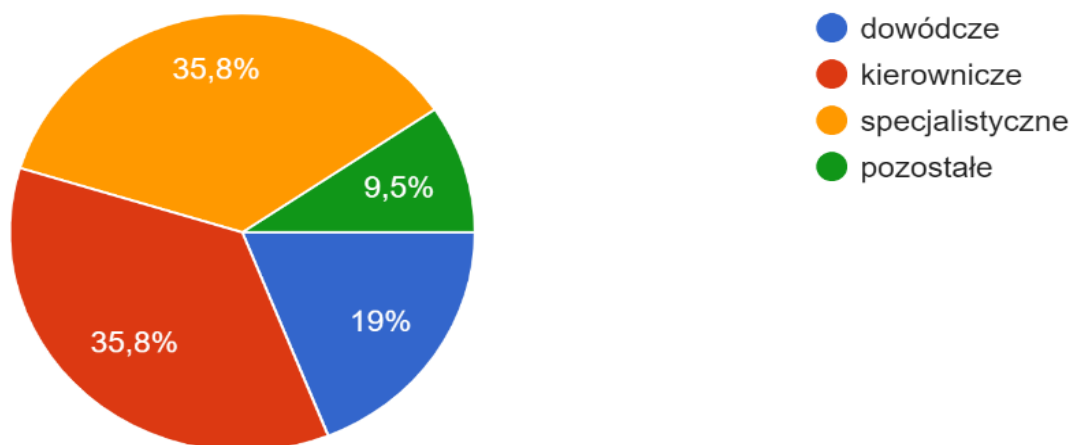


Rys. 1.1. Miejsce pełnienia służby respondentów ankiety ze względu na Rodzaj Sił Zbrojnych
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Kolejno analizując **stanowiska służbowe zajmowane przez respondentów**, w badaniu zaobserwowano równy podział między stanowiska kierownicze i specjalistyczne, z udziałem każdego z nich wynoszącym 35,8%. Stanowiska dowódcze reprezentowały 19% badanych, natomiast pozostałe stanowiska 9,5%.

Taki zróżnicowany skład próby badawczej pozwolił na uwzględnienie różnorodnych perspektyw i doświadczeń w analizie tematu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych. Przewaga grupy kierowniczej i specjalistycznej sugeruje, że ich opinie i doświadczenia mogą mieć istotny wpływ na wyniki badania, ponieważ to właśnie oni bezpośrednio uczestniczą w procesie decyzyjnym oraz planowaniu w obszarze logistyki. Dzięki ich wiedzy na temat zarządzania zasobami, koordynowania działań logistycznych oraz wypracowywania rozwiązań w sytuacjach kryzysowych, ich perspektywa pozwala na wnikliwą analizę skuteczności obecnych procedur i identyfikację obszarów wymagających doskonalenia. Obecność osób zajmujących stanowiska dowódcze oraz pozostałych stanowisk dostarcza

dodatkowych informacji z punktu widzenia prowadzenia działań operacyjnych i codziennej praktyki logistycznej, co z kolei uzupełnia całościowy obraz funkcjonowania systemu logistycznego. Takie podejście do doboru próby badawczej sprzyja uzyskaniu wszechstronnego zrozumienia i głębszej analizy tematów związanych z logistyką Sił Zbrojnych. Skład próby badawczej ze względu na zajmowane stanowiska służbowe przedstawiono na rysunku 1.2.

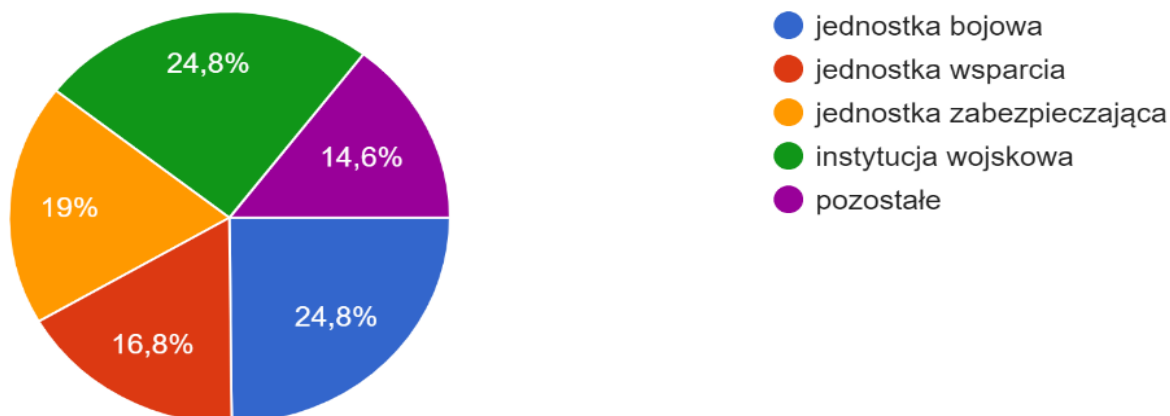


Rys. 1.2. Zajmowane stanowisko służbowe w Siłach Zbrojnych przez respondentów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Następnej analizie poddano **miejsce pełnienia służby ankietowanych** z uwzględnieniem jednostek organizacyjnych Sił Zbrojnych. Wyniki te pokazują, że znacząca część związana jest bezpośrednio z jednostkami bojowymi, co stanowi 24,8% badanych. To podkreśla kluczową rolę bezpieczeństwa logistycznego w operacjach bojowych. Pozostałe grupy respondentów to instytucje wojskowe (24,8%), jednostki zabezpieczające (19%), jednostki wsparcia (16,8%) oraz inne struktury (14,6%), co stanowi kompleksowy przekrój struktur organizacyjnych Sił Zbrojnych.

Taki zróżnicowany skład próby badawczej umożliwia głębsze zrozumienie specyfiki działań logistycznych w różnych kontekstach operacyjnych Sił Zbrojnych. Znaczący udział jednostek bojowych oraz instytucji wojskowych podkreśla ich centralną rolę w kształtowaniu i realizacji strategii logistycznych. Obecność jednostek zabezpieczających i wsparcia ukazuje natomiast różnorodność funkcji i potrzeb logistycznych, co jest istotne dla pełniejszej analizy tematu. Dzięki tak zróżnicowanemu podejściu do doboru próby, badanie dostarcza kompleksowego obrazu struktur organizacyjnych i ich wpływu na efektywność logistyki

wojskowej. Miejsce pełnienia służby przez ankietowanych ze względu na przeznaczenie jednostki organizacyjnej w Siłach Zbrojnych przedstawiono na rysunku 1.3.



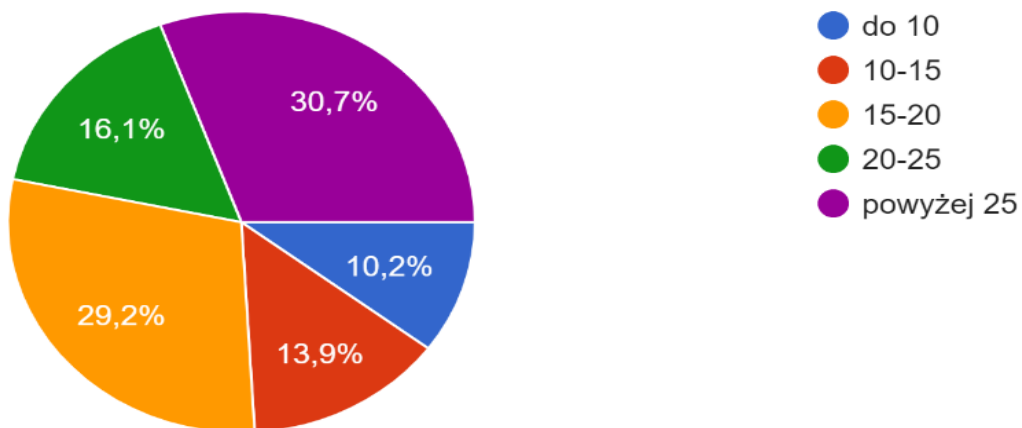
Rys. 1.3. Miejsce pełnienia służby ze względu na przeznaczenie jednostki organizacyjnej w Siłach Zbrojnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Z kolei analiza **lat zawodowej służby wojskowej** przynosi istotne wnioski dotyczące doświadczenia w zarządzaniu potencjałem wykonawczym logistyki. Grupy wiekowe badanych przedstawiają się następująco: do 10 lat – 10,2%, od 10 do 15 lat – 13,9%, od 15 do 20 lat – 29,2%, od 20 do 25 lat – 16,1%. Najliczniejszą grupę stanowią respondenci z ponad 25-letnim stażem służby, co stanowi 30,7%. Dane te przedstawiono na rysunku 1.4.

Różnorodność doświadczeń zawodowych oraz zróżnicowane długości stażu służbowego w badanej grupie respondentów uwzględniają specyfikę każdej jednostki oraz bieżące potrzeby wsparcia logistycznego Sił Zbrojnych. Takie zróżnicowanie pozwala na pełniejsze zrozumienie i analizę zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki w kontekście różnych środowisk operacyjnych oraz różnorodnych funkcji wojskowych.

Wiekowa struktura respondentów odzwierciedla różne etapy ich kariery wojskowej, co jest kluczowe dla analizy długoterminowych aspektów zarządzania logistyką w Siłach Zbrojnych. Wysoki odsetek respondentów z ponad 20-letnim doświadczeniem świadczy o ich zaawansowanej wiedzy i umiejętnościach w zakresie planowania i realizacji działań logistycznych.



Rys. 1. 4. Lata służby wojskowej w Siłach Zbrojnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Biorąc pod uwagę, powyższe badania wnioski zostaną przedstawione odpowiednio w Rozdziale V „Ocena procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” natomiast rekomendacje i propozycje zmian w Rozdziale VI „Kierunki i płaszczyzny doskonalenia funkcjonowania procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” niniejszej dysertacji.

ROZDZIAŁ II

PARADYGMATY ZORGANIZOWANEGO WYKONYWANIA ZADAŃ WSPARCIA I ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO

2.1. Planowanie jako wiodąca funkcja w procesie kierowania

Paradygmaty⁶¹ zorganizowanego wykonywania zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego⁶² opierają się na fundamentalnych zasadach procesu kierowania. W istocie, efektywne i skuteczne zarządzanie logistyką jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu operacyjnego zarówno w sektorze cywilnym, jak i wojskowym.

Wyniki analizy literatury wskazują, że do ludzi i organizacji stosuje się pojęcia kierowanie i zarządzanie. Kierowanie dotyczy ludzi, zaś zarządzanie odnosi się do instytucji (organizacji), dlatego też używa się określeń kierowanie zespołami ludzkimi i zarządzanie organizacją (instytucją). Badając literaturę można spotkać częste zamiennie używanie tych pojęć, ponieważ mówi się o zarządzaniu personelem i kierowaniu przedsiębiorstwem. Wydaje się zatem praktyczne, że obydwa pojęcia mogą być używane zamiennie, gdyż dotyczą sterowania zachowaniami zespołów ludzkich⁶³. Takie stanowisko przedstawią między innymi Profesorowie Ścibiorek oraz Czermiński, którzy twierdzą, że kierowanie to manipulowanie przedmiotem kierowania zgodnie z intencją kierującego.

Przedmiotem kierowania mogą być zarówno rzeczy jak i ludzie. Synonimicznym pojęciem w przypadku kierowania rzeczami jest sterowanie, które polega na nadawaniu przedmiotom kierunku lub oddziaływaniu na mechanizm tak, aby ten funkcjonował zgodnie z wolą sterującego⁶⁴. Rezultaty badań przedmiotu wskazują na różną interpretację samego pojęcia kierowania, dlatego też w tabeli 2.1. przedstawiono definicje tej czynności.

⁶¹ Paradygmat – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), Paradygmat to ogólna koncepcja, która wpływa na sposób rozumienia i interpretacji rzeczywistości w danej dziedzinie. W zarządzaniu również istnieją paradygmaty, które kształtują sposób myślenia i podejścia do zarządzania organizacjami. Paradygmaty mogą ewoluować i zmieniać się wraz z rozwojem nauki i postępem wiedzy. Istotne jest zrozumienie różnych paradygmatów i umiejętność ich wykorzystywania w zależności od kontekstu i celów organizacji, dostęp z dnia 10.07.2024

⁶² D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 218 – 219. Wsparcie logistyczne – całokształt przedsięwzięć realizowanych przez potencjał logistyczny państwa, sił zbrojnych lub ich części na rzecz sił zbrojnych innego państwa lub innej części sił zbrojnych. Zabezpieczenie logistyczne – proces zabezpieczenia funkcjonowania sił zbrojnych przez integralny potencjał logistyczny w czasie planowania, organizowania oraz praktycznej realizacji zadań.

⁶³ Ścibiorek Z., Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych, wyd. AON Warszawa 1999, s. 22

⁶⁴ Czermiński A., Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 32

Definicja procesu kierowania

Lp.	Autor	Charakterystyka
1.	<i>Mary Parker Follet</i> ⁶⁵	Kierowanie jest niczym innym jak sztuką realizowania czegoś za pośrednictwem (z wykorzystaniem) innych ludzi. Kierowanie jest również interpretowane jako proces, w toku którego ma miejsce planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrola działalności poszczególnych członków zespołu, a także sposobu i wykorzystania potencjału będącego w dyspozycji tego zespołu dla osiągnięcia wcześniej zakładanego celu.
2.	<i>Ricky W. Griffin</i> ⁶⁶	Zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie - kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.
3.	<i>Bohdan Gliński</i> ⁶⁷	Jest to działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celami zarządzającego.
4.	<i>Andrzej K. Koźmiński</i> ⁶⁸	Zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości.

⁶⁵ Follet M.P., James A.F., Wankel Ch., Kierowanie, wyd PWE, Warszawa 1994, s. 23

⁶⁶ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 38

⁶⁷ Gliński B., Mała encyklopedia ekonomiczna, wyd. PWN, Warszawa 1974, s. 929

⁶⁸ Koźmiński A.K., Jemielniak D., Zarządzanie od postaw, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18

Definicja procesu kierowania (kontynuacja)

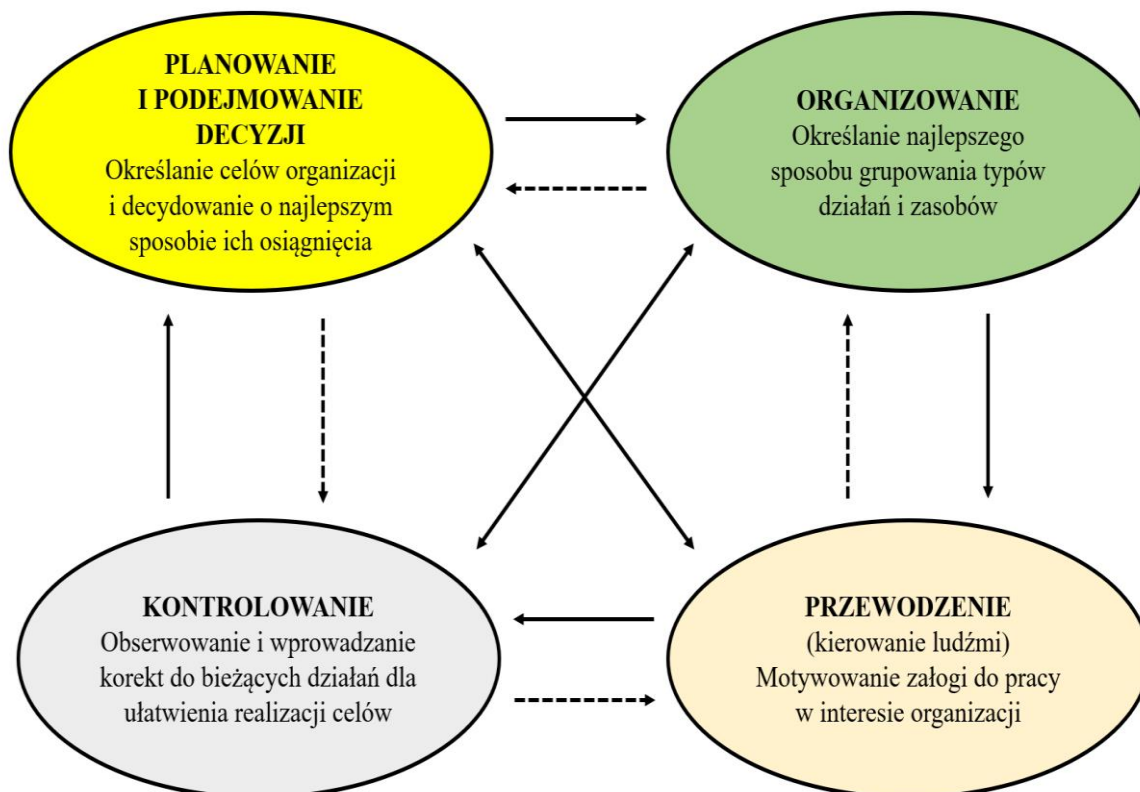
5.	<i>Mieczysław Pawlisiak</i> ⁶⁹	Kierowanie przeznaczone do realizacji przedsięwzięć związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem, motywowaniem, i kontrolowaniem skuteczności zaspokajania potrzeb wojsk.
----	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł

Kierowanie stanowi niezwykle istotny element skutecznego i efektywnego wykonywania zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego w każdym obszarze działalności wojskowej. W kontekście zarządzania logistyką, to właśnie odpowiednie kierowanie stanowi podstawę zorganizowanego przeprowadzania operacji logistycznych. To ono pozwala na sprawną koordynację procesów zaopatrzenia, dystrybucji, utrzymania sprzętu, zarządzania zapasami, usługami medycznymi oraz innych kluczowych aspektów logistyki, które mają wpływ na efektywność całej organizacji. Warto zrozumieć, że kierowanie nie ogranicza się jedynie do aspektów technicznych czy operacyjnych, jest to proces dynamiczny, który ma na celu minimalizację ryzyka i kosztów, a jednocześnie maksymalizację jakości usług logistycznych.

Analizując literaturę należy wnioskować, że kierowanie jest procesem zawierającym funkcje planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i koordynowania przepływem zasobów i transportu wojsk w sposób zoptymalizowany do potrzeb operacji wojskowej. Kierowanie stanowi fundament zorganizowanego wykonywania zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego. Bez efektywnego kierowania, nawet najlepiej opracowane strategie i systemy logistyczne mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Powiązania między funkcjami kierowania przedstawiono na rysunku 2.1.

⁶⁹ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016, s. 147



Rys. 2.1. Struktura procesu zarządzania

Źródło: Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 40

Rozważając tematykę kierowania potencjałem wykonawczym logistyki należy również określić rozumiane pojęcia kierowanie logistyką. Opracowania doktrynalne⁷⁰ przedstawiają kierowanie logistyką w Siłach Zbrojnych RP jako celową działalność dowódców na wszystkich szczeblach organizacyjnych, która realizowana jest w ramach systemu kierowania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP w celu zapewnienia wysokiej gotowości bojowej i właściwego przygotowania wojsk do osiągania zakładanych celów. Zapewnia ono możliwość podejmowania właściwych decyzji w ramach planowania oraz kierowania realizacją przedsięwzięć wsparcia i zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP, a także wsparcia logistycznego sił sojusznicznych.

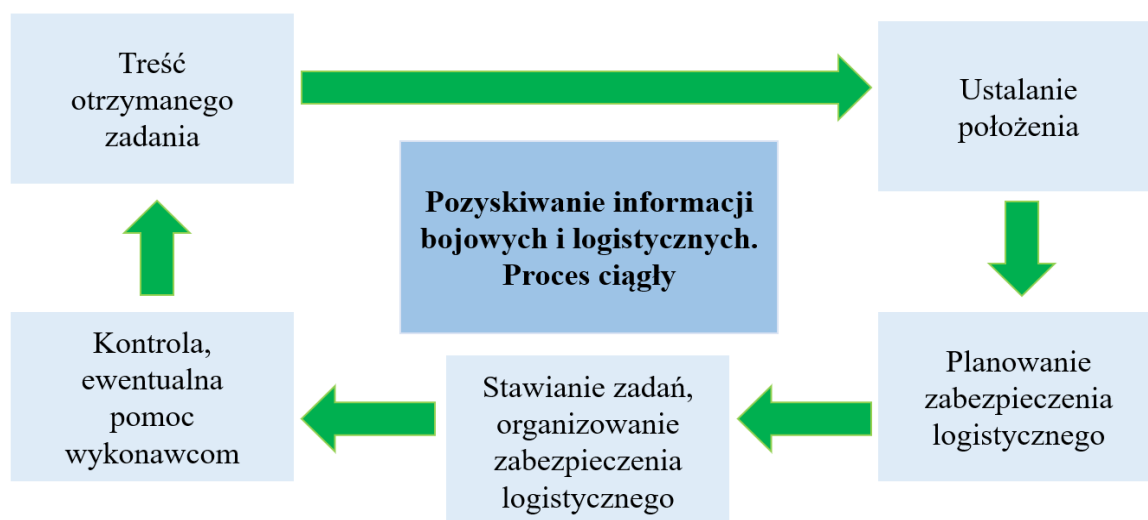
Inną wersję przedstawia doktryna logistyczna NATO AJP – 4⁷¹ kierowanie logistyczne (ang. logistics control – LOGCON) to władza nadana dowódcy sił NATO nad przydzielonymi

⁷⁰ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 116

⁷¹ AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 41, Uwaga: LOGCON nie nadaje dowódcy sił NATO władzy nad narodowymi zasobami będącymi w dyspozycji NEW z wyjątkiem przypadków uzgodnionych w ramach przekazania dowodzenia lub wynikających z Zasad i polityki NATO w zakresie logistyki.

jednostkami i organizacjami logistycznymi na obszarze operacji połączonych, włączając Narodowe Elementy Wsparcia, która daje mu uprawnienia w zakresie synchronizacji, nadawania priorytetów oraz integracji ich funkcji i działań logistycznych dla osiągnięcia celu misji (operacji).

Podobnie ten proces przedstawia Profesor Pawlisiak⁷²: kierowanie logistyką oraz zabezpieczenie logistyczne realizowane są przez dowódców różnych szczebli organizacyjnych i ich sztaby na rzecz podległych jednostek. W tym przypadku kierowanie zabezpieczeniem logistycznym⁷³ polega na realizacji przedsięwzięć traktowanych jako ciąg zdarzeń następujących po sobie. Pierwszym zdarzeniem uruchamiającym proces jest zwykle bodziec zewnętrzny w postaci treści otrzymanego zadania (zwykle w formie rozkazu lub zarządzenia). Następnie następuje ustalanie położenia, kolejno proces planowania, po którym odbywa się organizowanie praktycznie realizowane poprzez stawianie zadań właściwym wykonawcom. Zwieńczeniem procesu jest kontrola, której wyniki powinny pokazywać, czy i jak organy wykonawcze zrealizowały zadania zabezpieczenia logistycznego. Wyniki te i wnioski z nich wynikające powinny być wykorzystywane w następnych cyklach planistycznych, z takim wyliczeniem, aby raz popełnione błędy czy też nieprawidłowości nie były w przyszłości powielane. Poniższa grafika przedstawia ten proces.



Rys. 2.2. Proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym⁷⁴

⁷² Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016, s. 149

⁷³ Tamże s. 150

⁷⁴ Tamże s. 151

Można założyć, że tak zorganizowany proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym w pełni odzwierciedla zasadnicze funkcje kierowania, takie jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, które zostaną scharakteryzowane w niniejszym rozdziale dysertacji.

Planowanie jest wiodącą funkcją w procesie szeroko rozumianego kierowania. Planowania wiąże się z umiejętnością gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji w formie planu, który stanowi zbiór podjętych decyzji. Polega ono przede wszystkim na prognozowaniu przyszłych warunków działania oraz określaniu celu i kierunku działania, które umożliwią jego osiągnięcie. Warto podkreślić, że te działania opierają się na metodach, planach i logice, a nie na intuicji czy przeczuciu⁷⁵. W praktyce planowanie to precyzyjny program określający czynności i przedsięwzięcia w określonym czasie. Badanie literatury naukowej w pełni argumentuje przedstawioną charakterystykę planowania, niemniej jednak Autor przytacza różne interpretacje tego terminu według ekspertów w tej dziedzinie w tabeli 2.2.

Tabela 2.2.

Definicja funkcji planowanie

Lp.	Autor	Charakterystyka
1.	<i>Janusz Kręcikij</i> <i>Jarosław Wolejszo</i> ⁷⁶	Planowanie to proces projektowania działalności organizacji, to proces dochodzenia do przewidywań i decyzji, jakie zawarte będą w planie. Planowanie jawi się więc jako praca typowo koncepcyjna, w której czas, zastanowienie się i znajomość całokształtu zagadnienia są warunkami niezbędnymi do jego realizacji. Zasób wiadomości teoretycznych i praktycznych planisty jest wprost proporcjonalny do jakości planu i odwrotnie proporcjonalny do ilości błędów w planowaniu.
2.	<i>Janusz Kręcikij</i> <i>Jacek Lewandowski</i> ⁷⁷	Planowanie polega głównie na prognozowaniu przyszłych warunków działania oraz określanie przez dowódców/organa dowodzenia celu i kierunku działania umożliwiającego osiągnięcie wskazanego celu.

⁷⁵ Ścibiorek Z., Podejmowanie decyzji, wyd. Ulmak, Warszawa 2003, s. 66 - 69

⁷⁶ Kręcikij J., Wolejszo J., Podstawy dowodzenia, wyd. AON, Warszawa 2007, s. 67-68

⁷⁷ Kręcikij J., Lewandowski J., Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym, wyd. Oficyna Wydawnicza AFM KAAF, Kraków 2015, s. 18

Definicja funkcji planowanie (kontynuacja)

3.	<i>Andrzej K. Koźmiński⁷⁸</i> <i>Włodzimierz Piotrowski</i>	Planowanie jest procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.
4.	<i>Rafał Krupski⁷⁹</i>	Planowanie to coś, co robimy przed podjęciem działania; znaczy to, że jest ono wstępem do podejmowania decyzji; jest to proces decydowania o tym co robić i jak robić, zanim trzeba podjąć decyzję.
5.	<i>Stephen P. Robbins⁸⁰</i> <i>David A. DeCenzo</i>	Planowanie obejmuje definiowanie celów organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów służących do integracji i koordynacji działań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł

Analiza przedmiotu w literaturze wojskowej również przypisuje ważną rolę funkcji planowania. W NATO definicja logistyki odnosi się do „nauki o **planowaniu**, transportowaniu i zasilaniu wojsk⁸¹”, natomiast nasza narodowa doktryna⁸² rozpoczyna definicję logistyki wojskowej jako dziedziny (teoria i praktyka) obejmującej na pierwszym miejscu **planowanie**. Co więcej narodowe i natowskie planowanie logistyczne musi być zharmonizowane tak wcześnie, jak to możliwe podczas procesu planowania operacyjnego⁸³. Dlatego istotne jest, aby planista logistyczny był w pełni świadomy tego procesu. Rozważając proces dowodzenia Sił Zbrojnych RP⁸⁴, należy podkreślić, że planowanie logistyczne jest najdłuższą, najtrudniejszą i jednocześnie najważniejszą fazą pracy zespołów logistycznych na Stanowisku Dowodzenia⁸⁵. Ważnym aspektem jest stworzenie dowódcy możliwie najlepszych warunków do podjęcia właściwej decyzji. Planowanie obejmuje definiowanie wymagań dotyczących

⁷⁸ Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 179

⁷⁹ Krupski R., Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. IBIS, Wałbrzych 2000, s. 49

⁸⁰ Robbins S.P., DeCenzo D.A., Podstawy zarządzania, wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 126

⁸¹ NATO Logistics Handbook, wyd. Public Diplomacy Division NATO HQ, Brussels 2012, s. 19

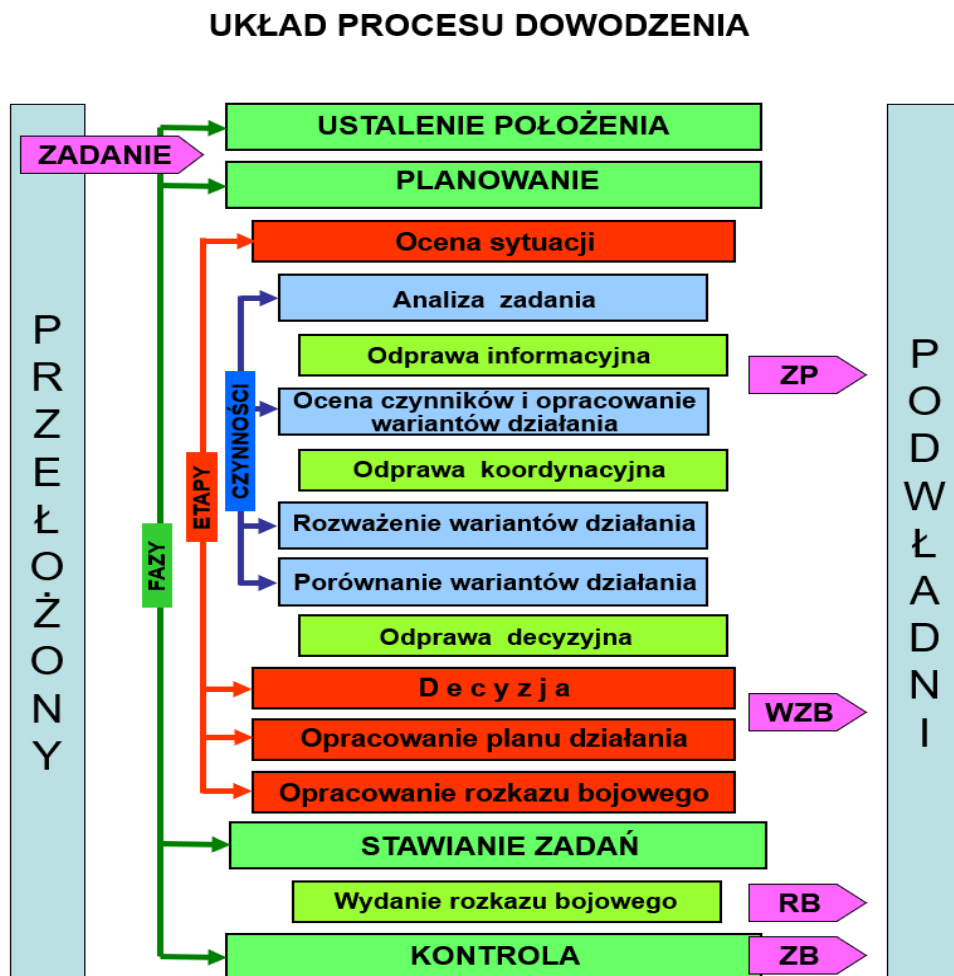
⁸² D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 13

⁸³ NATO Logistics Handbook, wyd. Public Diplomacy Division NATO HQ, Brussels 2012, s. 85

⁸⁴ DD 3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w Wojskach Lądowych, wyd. DWLąd, Warszawa 2006, załącznik 01

⁸⁵ Kurasiński Z., Kompendium Logistyka Wojskowego, wyd. WAT, Warszawa 2014, s. 218 - 235

ilości, jakości oraz gotowości do użycia potencjału i zasobów. Jego celem jest zapewnienie siłom zbrojnym dostępu do odpowiednich środków logistycznych w odpowiednim miejscu i czasie, co gwarantuje ciągłość ich działania. Planowanie logistyczne jest prowadzone zarówno w ramach planowania obronnego, jak i działań operacyjnych. Kompleksowość procesu planowania w procesie dowodzenia przedstawia poniższy rysunek 2.3.



Rys. 2.3. Układ procesu dowodzenia⁸⁶

Analizując planowanie w procesie dowodzenia z perspektywy personelu logistycznego, szczególną uwagę należy skupić na istotnych etapach i czynnościach. Pierwszym z nich jest ocena sytuacji, która z punktu widzenia logistyki polega na dokładnej analizie dostępnych zasobów, stanu magazynów, sprawności sprzętu, pomocy medycznej, dostępności usług logistycznych oraz możliwości transportowych. Logistycy muszą ocenić, czy istniejące środki

⁸⁶ DD 3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w Wojskach Lądowych, wyd. DWLąd, Warszawa 2006, załącznik 01

są wystarczające do wsparcia planowanej operacji, a także uwzględnić czynniki zewnętrzne, takie jak warunki terenowe i atmosferyczne, które mogą wpłynąć na realizację zadań. Kolejnym krokiem jest analiza zadania, która powinna sprecyzować jakie konkretne wymagania logistyczne stawia przed logistyką dany rozkaz. Muszą oni określić, jakie zasoby będą potrzebne do realizacji zadania, w tym zaopatrzenie, transport, utrzymanie sprzętu i wsparcie medyczne, a także zidentyfikować potencjalne trudności logistyczne, które mogą pojawić się podczas realizacji zadań. W trakcie oceny czynników i opracowywania wariantów działania personel logistyczny analizuje potrzeby środków bojowych i materiałowych, prognozę strat, ugrupowanie jednostek i urządzeń logistycznych w kontekście różnych wariantów operacyjnych. Następnie, w ramach rozważania wariantów działania i ich porównania, logistycy oceniają skuteczność, szybkość realizacji oraz ryzyko każdego z opracowanych wariantów. Celem jest zidentyfikowanie najbardziej optymalnego podejścia, które zapewni skuteczne wsparcie logistyczne przy minimalnych stratach i opóźnieniach. Ostatecznie, podjęcie decyzji przez dowódcę odbywa się na podstawie dostarczonych przez logistyków informacji i rekomendacji. Logistyka odgrywa tu kluczową rolę, dostarczając dowódcy niezbędnych danych dotyczących zdolności logistycznych do wsparcia wybranego wariantu, co jest decydujące dla sukcesu realizacji zadania.

W rezultacie, na podstawie przeprowadzonych analiz i kalkulacji, personel logistyczny bierze udział w opracowaniu dokumentów rozkazodawczych, które szczegółowo opisują zadania logistyczne oraz sposoby ich realizacji, zapewniając płynność i efektywność działań operacyjnych. Dokumenty te przedstawiono szczegółowo w podrozdziale 3.4 niniejszej dysertacji.

Jak stwierdzono powyżej planowanie polega na określeniu przyszłych relacji między warunkami i środkami działania, a także na wyznaczeniu celów wynikających z tych relacji. Proces ten wymaga rozumowego przetwarzania ogólnych danych oraz analizowania warunków, które można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Warunki zewnętrzne odnoszą się do działań innych organizacji lub jednostek, które nie są powiązane z naszą własną jednostką lub instytucją wojskową, ale mogą mieć wpływ na nasze operacje. Te działania mogą zarówno wspierać, jak i stanowić przeszkodę dla realizacji naszych celów operacyjnych. W tym znaczeniu, działania innych organizacji lub podmiotów, takie jak sojusznicy lub przeciwnicy, mogą mieć znaczący wpływ na przebieg operacji wojskowych. Warunki wewnętrzne obejmują natomiast elementy związane z naszą własną strukturą organizacyjną np. jednostką wojskową. Dotyczą przewidywanego składu osobowego, uwzględniając zarówno kwalifikacje moralne, jak i fachowe naszych żołnierzy i pracowników. Kultura organizacji i kultura organizacyjna to

także istotne czynniki, które wpływają na zdolność jednostki do osiągnięcia celów. Dostępność środków materialnych, takich jak broń, wyposażenie, transport czy zaopatrzenie, jest również kluczowym aspektem warunków wewnętrznych, ponieważ ma wpływ na zdolność jednostki do wykonywania zadań operacyjnych.

Efektem procesu planowania jest plan działania. Każdy plan powinien zawierać co najmniej: cele i zamierzenia, niezbędne zasoby, listę działań, terminy ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne. Poziom szczegółowości planów zależy od specyfiki zaplanowanych działań oraz wagi podejmowanych zamierzeń np. plany strategiczne, operacyjne czy taktyczne.

Plan powinien być skonkretyzowany, aby jego zrozumienie nie stanowiło trudności, a sformułowanie było jednoznaczne i nie pozostawiało miejsca na dowolną interpretację. Ponadto, powinien być mierzalny, co oznacza, że cel powinien być sformułowany w taki sposób, aby można było liczbowo ocenić stopień jego realizacji lub umożliwić jednoznaczne monitorowanie postępów. Cel planu powinien być osiągalny, aby nie zniechęcać do jego realizacji przez nadmierną ambicję. Plan musi być istotny, stanowić ważny krok naprzód i mieć wartość dla osób odpowiedzialnych za jego realizację. Ponadto, plan powinien być określony pod względem czasowym, czyli mieć dokładnie ustalony horyzont czasowy, w jakim ma zostać osiągnięty.

Ważnym elementem planowania jest specyficzność planu, który powinien być dostosowany adekwatnie do konkretnej sytuacji. Odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak, dlaczego, po co i w jakim celu. W procesie planowania, opracowany plan staje się częścią świadomości żołnierzy. W wyniku tego procesu planowania pomiędzy dowódcą, a wykonawcami powstaje relacja oparta na nakazywaniu, stwierdzaniu i wzajemnym zaufaniu.

Istotne jest, aby określić zasady planowania, które odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu skuteczności działań oraz osiągnięciu założonych celów. Oto rozwinięcie poszczególnych zasad planowania:

1. Zasada chronologicznej kolejności planowania i działania. Planowanie musi być ściśle związane z kolejnością działań, oznacza to, że proces planowania musi odzwierciedlać rzeczywiste sekwencje działań na polu walki. Plan musi uwzględniać etapy działań, np. transport zasobów, dystrybucja zaopatrzenia, uzupełnianie zapasów w odpowiedniej kolejności.
2. Zasada hierarchiczności planowania: Planowanie jest zwykle hierarchiczne, co oznacza, że istnieje wiele poziomów planów, poczynając od strategii narodowej, aż po konkretne operacje i działania taktyczne. Plany na wyższych szczeblach muszą być spójne

z planami na niższych szczeblach, a każdy poziom planowania powinien dostosować się do ogólnych celów i wytycznych przełożonych.

3. Zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków: Planowanie musi uwzględniać zarówno obecne, jak i przewidywane warunki na polu walki. To oznacza analizę czynników taktycznych, strategicznych, pogodowych, terenowych i geograficznych, aby dostosować plany do zmieniających się okoliczności. Elastyczność i zdolność do dostosowania się do nowych informacji są niewrażliwe.
4. Zasada współdziałania kompetentnych podmiotów: Działania zazwyczaj angażują różne jednostki i rodzaje wojsk. W związku z tym ważne jest, aby zasada współdziałania była zachowana. Działa to na korzyść skoordynowanych działań i zapobiega sytuacjom, w których różne jednostki działają w izolacji lub konkurencji, co może prowadzić do konfliktów i utraty efektywności.
5. Zasada poparcia ze strony kierownictwa: Planowanie wymaga wsparcia ze strony kierownictwa, zarówno politycznego, jak i wojskowego. Wsparcie to obejmuje alokację zasobów, akceptację celów strategicznych oraz decyzje dotyczące użycia sił zbrojnych. Bez poparcia ze strony decydentów, plany mogą pozostać tylko na papierze.
6. Zasada integracji planowania i kontroli: Planowanie i kontrola to dwa nierozdzielne elementy procesu dowodzenia w wojsku. Plany muszą być nieustannie monitorowane, oceniane i dostosowywane w miarę postępu działań. Integracja planowania i kontroli zapewnia, że dowództwo może reagować na zmiany sytuacji i utrzymywać kontrolę nad operacjami.

Wszystkie te zasady są niezwykle istotne w działaniach operacyjnych, ponieważ skoordynowane i przemyślane działania są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu na polu walki.

Planowanie jest procesem ciągłym, który wymaga elastyczności i adaptacji do zmieniających się okoliczności oraz szybkiego reagowania na nowe sytuacje. Dlatego, też słowa wypowiedziane przez Prezydenta USA gen. Dwighta Eisenhowera⁸⁷ „Plany są niczym – planowanie jest wszystkim”, porównać można do mitycznego Syzyfa, który w tym przypadku, zamienił swój kamień, na arkusz kalkulacyjny i prognozy, statystyk oraz danych, ciągle aktualizowanych i zmienianych pod wpływem upływu czasu i okoliczności

⁸⁷ Dwight David Eisenhower (ur. 14 października 1890 w Denison, zm. 28 marca 1969 w Waszyngtonie) amerykański dowódca wojskowy, generał armii Stanów Zjednoczonych, uczestnik II wojny światowej, Naczelny Dowódca Alianckich Ekspedycyjnych Sił Zbrojnych (1943–1945), polityk, 34. prezydent Stanów Zjednoczonych (1953–1961)

zewnątrznych, wywracających raz po raz wszelkie założenia⁸⁸. Każdy plan ulega szybszej lub wolniejszej dezaktualizacji, może nie przewidywać pewnych wariantów, czy wypadków, zauważymy, iż jest tworem niedoskonałym. Analizując powyższą wypowiedź trudno nie zgodzić się z tezą Sun Tzu „Najwyższą formą realizacji sztuki wojennej jest udaremnienie planów przeciwnika”⁸⁹, która z myślą Eisenhowera może służyć jako podsumowanie ważności planowania i realizacji planów, co doskonale rozumieli i analizowali już starożytni myśliciele. To istota logistyki polega na sztuce planowania – kalkulacji potrzeb, przestrzeni i czasu.

2.2. Organizowanie działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej

Zgodnie z teorią Profesorów Janusz Kręcikija i Jarosława Wołęjszy konsekwencją czynności planistycznych jest plan stanowiący podstawę przedsięwzięć organizacyjnych umożliwiających jego realizację. Organizowanie w takim rozumieniu sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. Stąd tylko krok do wniosku, iż jakość organizowania działania rzutuje bezpośrednio na sprawność funkcjonowania każdej organizacji⁹⁰. Organizowanie jako funkcja kierowania może obejmować następujące czynności kierownicze:

1. Stworzenie warunków do urzeczywistnienia istniejącej formy organizacyjnej zgodnie z zasadami sprawnego działania.
2. Pozyskanie niezbędnych zasobów do zbudowania całości organizacyjnej działania zespołowego.
3. Dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w zwartą całość organizacyjną.
4. Tworzenie struktury organizacyjnej, która ma być przedmiotem kierowania.
5. Stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalanie zakresu ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.
6. Tworzenie systemu kierowania, w tym szczególnie ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych wraz z ustaleniem rozpiętości kierowania.
7. Koordynowanie czynności bezpośrednich podwładnych.
8. Podtrzymywanie funkcjonowania całości organizacji za pośrednictwem odpowiednich poleceń.

⁸⁸ Sokołowski M., Planowanie planowania przyszłości, s. 1

⁸⁹ Tzu S., Pin S., Sztuka wojny wydanie III, wyd. Helion S.A. Gliwice 2022, str. 24

⁹⁰ Kręcikij J., Wołęjszo J., Podstawy dowodzenia, wyd. AON, Warszawa 2007, str. 69

Zgłębiając literaturę dotyczącą organizowania, można zauważyć różnorodne podejścia do rozumienia tej funkcji. Mimo to, zarówno w powyższych rozważaniach, jak i w poniższej tabeli, widoczne są pewne wspólne elementy, które stanowią podstawę dla skutecznego organizowania. Przede wszystkim jest to koordynacja działań oraz integracja zasobów, zarówno ludzkich, jak i materialnych, w celu osiągnięcia założonych celów. Ważnym aspektem jest także efektywność w gospodarowaniu tymi zasobami, co przekłada się na lepsze wyniki i skuteczniejsze działanie organizacji. Kolejnym elementem jest tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, które porządkują działania w czasie i przestrzeni, umożliwiając sprawne funkcjonowanie. Te wspólne cechy można odnaleźć we wszystkich definicjach procesu organizowania, niezależnie od specyficznych podejść teoretycznych.

Tabela 2.3.

Definicja funkcji organizowania

Lp.	Autor	Charakterystyka
1.	<i>Mary Parker Follet</i> ⁹¹	Organizowanie nie jest niczym innym jak koordynacją wysiłku stanu osobowego (ludzi) w powiązaniu z zasobami materialnymi, którymi oni dysponują. Jakość, a zwłaszcza efektywność czynności związanych z organizowaniem zależy w znacznym stopniu od umiejętności gospodarowania posiadanymi zasobami w stosunku do posiadanych do osiągnięcia celów. Większa integracja i lepsza koordynacja przedsięwzięć realizowanych przez zespół ludzki pozwoli osiągnąć lepsze wyniki czy uzyskać tzw. efekt synergii.
2.	<i>Centrum Doktryn i Szkolenia SZ</i> ⁹²	Organizowanie działań to czynności, jakie powinny wykonać sztaby i wojska przed realizacją zadania w celu zwiększenia swojej zdolności do ich wykonania. Organizowanie działań rozpoczyna się od momentu otrzymania zarządzenia przygotowawczego i kończy się w chwili rozpoczęcia realizacji działań.

⁹¹ Follet M.P., James A.F., Wankel Ch., Kierowanie, wyd. PWE, Warszawa 1994, s. 65

⁹² DT-3.2.2 (B) Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych, wyd. DG RSZ, CDiS SZ, Bydgoszcz 2018, s. 152

Definicja funkcji organizowania (kontynuacja)

3.	<i>Józef Penc</i> ⁹³	Organizowanie – logiczne grupowanie działań i zasobów: określania (definiowanie) czynności prowadzących do osiągnięcia celów organizacji, grupowania tych czynności oraz ich przekazywanie do wykonania właściwym komórkom organizacyjnym, a także przyznawanie tym komórkom niezbędnych uprawnień.
4.	<i>Janusz Kręcikij</i> <i>Jacek Lewandowski</i> ⁹⁴	Organizowanie to dobór odpowiednich sił i środków działania oraz ich uporządkowanie w przestrzeni i czasie, zbudowanie odpowiedniej struktury, adekwatnej do realizacji zadań i osiągnięcia nakreślonego celu oraz koordynowanie ich we wprowadzaniu planów w życie.
5.	<i>Ricky W. Griffin</i> ⁹⁵	Organizowanie to decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł

Jednak studiując literaturę, można pokusić się o sformułowanie szerszego postrzegania organizowania w zakresie logistyki. Obejmuje ono tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, określanie odpowiedzialności i uprawnień oraz ustalanie procedur i zasad działania. Ważne jest również zapewnienie odpowiednich systemów zarządzania potencjałem logistyki wojskowej, który składa się z zasobów ludzkich, materialnych i informacyjnych⁹⁶. Takie podejście do organizowania można rozszerzyć o dodatkowe aspekty. Po pierwsze, struktura organizacyjna musi jasno określać hierarchię, podział obowiązków, uprawnienia i relacje pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Jest to niezbędne, aby organizacja była dobrze zorganizowana i by było wiadomo, które jednostki są odpowiedzialne za konkretne zadania. Kolejnym ważnym elementem jest alokacja zasobów, która dotyczy kapitału,

⁹³ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 62

⁹⁴ Kręcikij J., Lewandowski J., Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym, wyd. Oficyna Wydawnicza AFM KAAF, Kraków 2015, s. 18

⁹⁵ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 329

⁹⁶ Żuchowski D., Kierowanie potencjałem logistyki wojskowej czynnikiem warunkującym bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych, wyd. Bell Studio Sp. z o.o. Warszawa 2023, s. 4

pracowników, materiałów, technologii i innych środków. Powinna ona być realizowana w sposób umożliwiający optymalne wykorzystanie tych zasobów do realizacji celów organizacji.

Procesy i procedury stanowią kolejny istotny aspekt organizowania, gdyż umożliwiają efektywne wykonywanie zadań. Określają one kroki niezbędne do osiągnięcia określonych celów oraz standardy jakości i wydajności, które muszą być zachowane. Skuteczna koordynacja działań i zasobów w ramach organizacji jest kluczowa, ponieważ zapobiega dublowaniu się pracy, konfliktom i brakowi spójności w działaniach różnych jednostek.

Efektywność jest kolejnym ważnym elementem organizowania. Organizacja powinna dążyć do osiągnięcia swoich celów w sposób, który minimalizuje marnotrawstwo zasobów i koszty. Struktura organizacyjna i procesy muszą być również dopasowane do celów strategicznych, aby efektywnie służyły ich osiągnięciu. Dodatkowo, organizacja musi być elastyczna i gotowa do dostosowania się do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Ta elastyczność pozwala na reagowanie na nowe wyzwania i możliwości.

Zdaniem Autora, połączenie tych wszystkich składowych daje pełniejszy obraz organizowania, które jest kluczowym elementem funkcjonowania wojsk. Pomaga to w zachowaniu porządku, skoordynowanym działaniu i efektywności, co jest niezbędne podczas operacji wojskowych, gdzie czas, precyzja i kontrola nad sytuacją mają ogromne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu.

Omawiając rolę organizowania w kierowaniu potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej, należy przedstawić charakterystykę potencjału, o którym mowa, a odnosi się on do zdolności i zasobów, które są dostępne dla jednostek i instytucji wojskowych w celu efektywnego wsparcia i zabezpieczenia logistycznego operacji wojskowych. Jest to złożony system, który obejmuje zarówno ludzi, jak i środki materialne, technologie, procedury i struktury organizacyjne, konieczne do zapewnienia ciągłości działań wojskowych na polu walki i zabezpieczenia codziennego funkcjonowania wojsk. W skład potencjału wykonawczego logistyki wojskowej wchodzi różne kluczowe elementy:

- zasoby ludzkie to żołnierze, pracownicy, specjaliści, którzy są odpowiedzialni za planowanie, koordynację i realizację działań logistycznych; to także osoby odpowiedzialne za zarządzanie danymi, informacjami i komunikacją w procesach logistycznych,
- zasoby materialne, obejmujące wszelki sprzęt, pojazdy, uzbrojenie, zaopatrzenie, amunicję i inne fizyczne środki niezbędne do zabezpieczenia logistycznego wojsk, w zakresie pozyskiwania, utrzymania i dystrybucji tych zasobów,

- procedury i procesy, które regulują wszystkie aspekty logistyki, w tym dostawę, składowanie, transport, utrzymanie, planowanie i zarządzanie,
- technologia w tym znaczeniu systemy informatyczne, oprogramowanie do zarządzania zapasami, systemy komunikacji, narzędzia monitorowania i środki do analizy danych, które ułatwiają efektywne działanie logistyki wojskowej,
- struktury organizacyjne, zorganizowane hierarchicznie, które obejmują różne jednostki, oddziały i sekcje odpowiedzialne za aspekty logistyki, takie jak zaopatrzenie, transport, medycyna, utrzymanie sprzętu itp.,
- zarządzanie informacją, efektywna komunikacja i wymiana informacji są kluczowe w logistyce wojskowej; systemy informacyjne i technologie komunikacyjne są integralną częścią potencjału wykonawczego.

W skrócie, potencjał wykonawczy logistyki wojskowej jest niezbędny do zapewnienia, że wojska dysponują nie tylko odpowiednią ilością i jakością zasobów, ale także zdolnością do efektywnego wykorzystania tych zasobów w dynamicznym i wymagającym środowisku. Jest to złożony obszar zarządzania, który ma fundamentalne znaczenie dla sukcesu operacji wojskowych.

Organizowanie w realnym dowodzeniu polega na doprowadzeniu treści opracowanych planów do świadomości poszczególnych wykonawców zadań cząstkowych zawartych w planie. Organizowanie jest to wydawanie rozkazów, zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu kierowania i ciągłe jego odtwarzanie w toku realizacji określonego planu. Z psychologicznego punktu widzenia należy uwzględnić fakt, że proces organizowania może wyzwać emocje związane z przewidywanymi zdarzeniami, dlatego dobrze zorganizowane działanie to takie, w którym każdy wie co ma wykonać i wykonuje to co potrafi najlepiej, w takim zakresie w jakim mu zostało zlecone we współdziałaniu z pozostałymi wykonawcami. Tylko w takich warunkach powstaje atmosfera współpracy i wzajemnego poszanowania.

Za podsumowanie niech posłużą słowa Sun Tzu, który wskazał, że „Ściśle zdefiniowana organizacja umożliwia dowódcy dowodzenie żołnierzami tak, jakby dowodził jednym człowiekiem.”⁹⁷ To trafne stwierdzenie podkreśla znaczenie dobrze zorganizowanej struktury, w której organizowanie, efektywność, precyzyjnie zdefiniowane role i odpowiedzialności oraz elastyczność pozwalają na skuteczne zarządzanie nawet dużymi zespołami. W znaczeniu wojskowym, takie podejście jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu w operacjach, gdzie czas, precyzja i organizowanie działań mają niekiedy strategiczne znaczenie.

⁹⁷ Tzu S., Pin S., Sztuka wojny wydanie III, wyd. Helion S.A. Gliwice 2022, str. 40

2.3. Partycypacja osób zajmujących kierownicze stanowiska w motywowaniu personelu logistycznego

Ideą nowoczesnego kierowania w wojsku jest takie oddziaływanie na żołnierzy i pracowników wojska, aby z własnej inicjatywy wykonywali swoje obowiązki zgodnie z przepisami i zasadami moralnymi, oraz do nieustannego doskonalenia efektywności i wyników swojej służby i pracy.

W literaturze przedmiotu potwierdza się sformułowanie przedstawione powyżej przez Autora. Aby zobrazować i lepiej zrozumieć proces motywowania, w tabeli 2.4. przedstawiono jego definicję według ekspertów w tej dziedzinie.

Tabela 2.4.

Definicja funkcji motywowania

Lp.	Autor	Charakterystyka
1.	<i>Mieczysław Pawlisiak</i> ⁹⁸	Motywowanie odnosi się do sposobu oddziaływania osób zajmujące kierownicze stanowiska na swoich podwładnych. Istotą skutecznego przewodzenia jest doprowadzenie do sytuacji, w której podwładni nie tylko muszą, ale chcą poprawnie wykonywać stawiane im zadania.
2.	<i>Józef Penc</i> ⁹⁹	Motywowanie – stosowanie różnych środków i mechanizmów w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w jej interesie: doprowadzanie we właściwy sposób decyzji do wykonawców i zapewnienie prawidłowego realizowania tych decyzji, tj. możliwie pełnego angażowania się ich w pracę i obowiązki służbowe.
3.	<i>Ricky W. Griffin</i> ¹⁰⁰	Motywowanie to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób.

⁹⁸ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016, s. 148

⁹⁹ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 62

¹⁰⁰ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 459

Definicja funkcji motywowania (kontynuacja)

4.	<i>Janusz Kręcikij</i> <i>Jacek Lewandowski</i> ¹⁰¹	Pobudzanie (przewodzenie, motywowanie, praca z ludźmi) to wpływanie dowódcy lub organu dowodzenia na podwładnych, doprowadzając do tego, by wykonywali postawione zadania. To także pobudzanie podwładnych do lepszego działania, a tym samym efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków.
----	---	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych pozycji źródłowych

Kierowanie ludźmi to ciągle rozwiązywanie wielkiego kompleksu problemów występujących w układzie przełożony – podwładny. Ludzkie zachowania, reakcje, odczucia i postawy są niekiedy bardzo wielorakie. Jest to konsekwencją zróżnicowania samych ludzi, którzy mają różne poglądy, doświadczenia, oczekiwania i aspiracje, różnie też widzą swoją rolę w organizacji i rolę kierowania w urzeczywistnianiu jej celów¹⁰². Biorąc pod uwagę twierdzenie Profesora Krupskiego, należy wnioskować, że każdy pracownik jest inny, dlatego motywowanie musi być dostosowane do indywidualnych potrzeb i cech każdej osoby, aby skutecznie inspirować ją do osiągnięcia wspólnych celów.

Natomiast Profesor Kotarbiński zawarł wspaniałą myśl, która trafnie ujmuje istotę motywacji „Chodzi o to, by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej.”¹⁰³ Jego myśl podkreśla, jak ważne jest, aby znaleźć satysfakcję w tym, co robimy, nawet jeśli jest to coś, co musimy zrobić. Kiedy znajdujemy upodobanie w naszych obowiązkach, nie tylko poprawiamy swoją wydajność, ale także doświadczamy większego poczucia spełnienia. Zatem rola przełożonego w aspekcie motywacji polega na stworzeniu takiego środowiska pracy, w którym personel znajdzie satysfakcję i spełnienie w wykonywaniu swoich obowiązków.

Badając literaturę przedstawiono poniżej w tabeli 2.5. podstawowe elementy skutecznego kierowania motywacją przez liderów w organizacji.

¹⁰¹ Kręcikij J., Lewandowski J., Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym, wyd. Oficyna Wydawnicza AFM KAAF, Kraków 2015, s. 18

¹⁰² Krupski R., Podstawy Organizacji i Zarządzania, wyd. WWSZIP, Wałbrzych 2004, s. 32

¹⁰³ Motywowanie pracowników – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 21.08.2024

Elementy kierowania motywacją

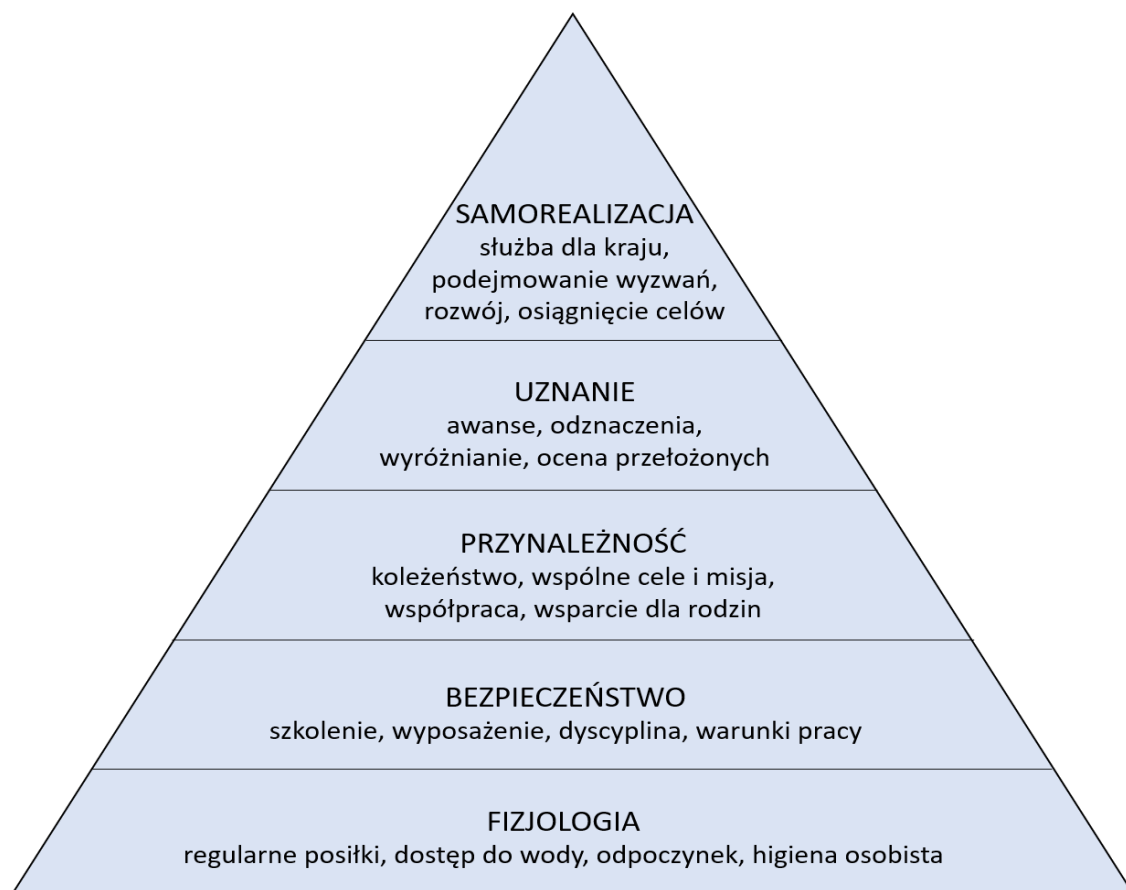
Lp.	Autor	Charakterystyka
1.	Rozpoznawać indywidualne potrzeby	Każdy człowiek jest inny, dlatego przełożony powinien znać swoich podwładnych i dostosowywać swoje podejście do ich specyficznych potrzeb i aspiracji.
2.	Tworzyć pozytywną atmosferę pracy	Atmosfera w zespole powinna sprzyjać współpracy, zaufaniu i wzajemnemu szacunkowi.
3.	Doceniać i nagradzać	Regularne uznanie i nagrody za dobrze wykonaną pracę motywują i budują poczucie wartości.
4.	Zapewniać rozwój i szkolenia	Możliwości rozwoju zawodowego i osobistego są niezbędne dla długoterminowej motywacji.
5.	Umożliwiać autonomię	Dając pracownikom pewien stopień autonomii i odpowiedzialności, przełożony może zwiększyć ich zaangażowanie i poczucie sprawczości.
6.	Komunikować cele i oczekiwania	Jasne komunikowanie celów i oczekiwań pomaga pracownikom zrozumieć sens i cel ich pracy, co zwiększa ich motywację.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

W procesie motywowania należy zrozumieć potrzeby ludzkie, które można uszeregować hierarchicznie według kolejności i siły ich zaspokajania. W tym celu wykorzystano teorię potrzeb Maslowa¹⁰⁴, gdy zaspokojone zostają potrzeby niższego rzędu, takie jak potrzeby fizjologiczne, przestają one działać jako czynnik motywujący, a do głosu dochodzą potrzeby wyższego rzędu. Motywowanie do pracy jest więc zestawem wszystkich czynników, które sprawiają, że ludzie pracują chętnie, a swoje obowiązki wykonują dokładnie i zgodnie z obowiązującymi wymaganiami. Motywy naszych działań odwołują się do różnych poziomów potrzeb. Najwyższym poziomem jest samorealizacja, która obejmuje służbę dla kraju, podejmowanie wyzwań, rozwój osobisty i zawodowy oraz osiągnięcie celów. Potrzeba

¹⁰⁴ Abraham Maslow – Wikipedia, wolna encyklopedia, Abraham Harold Maslow – amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb. Jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej, dostęp z dnia 13.07.2024

uznania dotyczy awansów, odznaczeń, wyróżnień oraz pozytywnej oceny ze strony przełożonych i wiąże się z pragnieniem bycia docenionym i szanowanym przez innych. Przynależność obejmuje koleżeństwo, wspólne cele i misję, współpracę oraz wsparcie dla rodzin, związana jest z dążeniem do bycia częścią grupy i utrzymywania pozytywnych relacji z innymi. Potrzeba bezpieczeństwa dotyczy szkolenia, wyposażenia, dyscypliny i warunków pracy, zaspokojenie tej potrzeby zapewnia poczucie stabilności i ochrony przed zagrożeniami. Na końcu, potrzeby fizjologiczne obejmują regularne posiłki, dostęp do wody, odpoczynek i higienę osobistą, są to podstawowe potrzeby, które muszą być zaspokojone, aby personel logistyczny mógł funkcjonować efektywnie. Wobec tego skuteczne motywowanie do pracy polega na identyfikowaniu i zaspokajaniu potrzeb pracowników na różnych poziomach, od podstawowych potrzeb fizjologicznych po potrzeby samorealizacji. Aby lepiej zobrazować powyższą charakterystykę procesu motywacji, na rysunku 2.4 przedstawiono piramidę Masłowa.



Rys. 2.4. Piramida Masłowa w procesie motywacji

Źródło: Opracowanie na podstawie Piramida Masłowa – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 21.08.2024

Motywację rozważa się jako wewnętrzny lub zewnętrzny proces, który kreuje i reguluje zachowanie ludzi, motywując ich do działania w określony sposób w celu osiągnięcia określonych celów, zaspokojenia potrzeb lub spełnienia oczekiwań. Motywacja jest niezbędnym czynnikiem wpływającym na wydajność, zaangażowanie i satysfakcję stanów osobowych organizacji. Motywacja to złożony proces, który można porównać do procesu decyzyjnego i podzielić na następujące etapy: inicjowanie, kierowanie, utrzymywanie oraz zakończenie działania. Każdy z tych etapów odgrywa istotną rolę w osiąganiu celów zarówno w życiu codziennym, jak i w pracy. Poniżej znajduje się szczegółowe wyjaśnienie każdego z tych etapów.

Inicjowanie działania to moment, w którym osoba zaczyna odczuwać potrzebę lub cel, który chce osiągnąć. Jest to pierwszy krok w procesie motywacyjnym, w którym pojawia się impuls do podjęcia działania. Może ona wynikać z różnych źródeł: wewnętrznych, takich jak ambicje, potrzeby, aspiracje, wartości, oraz zewnętrznych, jak obietnica nagrody, presja społeczna, czy oczekiwania ze strony innych osób. Podczas tego etapu osoba zaczyna zdawać sobie sprawę z istnienia celu, który chce osiągnąć, oraz zaczyna planować jego realizację.

Kierowanie działaniem to etap, w jaki sposób osoba wybiera konkretne cele oraz określa środki, które będą prowadzić do ich osiągnięcia. Na tym etapie motywacja pomaga jednostce określić priorytety, czyli to, co jest dla niej najważniejsze i co warto zrobić, oraz wybierać działania, które prowadzą do realizacji celów. Motywacja jest istotna dla ustalania planu działania i podejmowania decyzji dotyczących wyboru sposobów prowadzących do osiągnięcia zamierzonych celów.

Utrzymywanie działania dotyczy zachowania zaangażowania i energii w realizacji wyznaczonych zadań. Na tym etapie jednostka kontynuuje pracę nad zadaniem lub realizacją celu, pomimo ewentualnych trudności czy przeszkód. Utrzymanie motywacji może być wspierane przez osiągnięcie celów pośrednich, małe sukcesy, które prowadzą do osiągnięcia głównego celu, oraz przez nagrody i satysfakcję wynikające z widocznego postępu i uzyskiwania pozytywnych wyników. Ten etap jest ważny dla długoterminowego sukcesu, ponieważ pozwala na utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania i systematycznej pracy nad osiągnięciem celu.

Zakończenie działania to moment, w którym organizacja osiąga swój cel lub jej działanie zostaje przerwane. Może to być wynikiem sukcesu, gdzie cel został zrealizowany lub z powodu utraty motywacji, gdy inne, ważniejsze priorytety wysuwają się na pierwszy plan. Zakończenie działania może być naturalnym finałem długotrwałego wysiłku lub wynikiem zmieniających się okoliczności i potrzeb.

Zrozumienie poszczególnych etapów procesu motywacyjnego jest niezwykle ważne zarówno dla przełożonych, jak i dla pracowników. Dzięki temu można lepiej planować działania, utrzymywać wysoki poziom zaangażowania oraz skutecznie realizować wyznaczone cele.

Motywowanie personelu to proces wpływania dowódcy lub organu dowodzenia na swoich podwładnych w celu skłonienia ich do wykonania przydzielonych zadań. To także stymulowanie podwładnych do działania na wyższym poziomie, co przekłada się na efektywne wypełnienie im przypisanych obowiązków. W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji. Warto zauważyć również, że istotnym aspektem jest to, że liderzy motywują swoich podwładnych, ale także sami są motywowani, ponieważ mają swoich przełożonych.

Dla dowódców kluczową umiejętnością jest przekształcanie potrzeb i pragnień żołnierzy w motyw. Aby zidentyfikowane potrzeby lub pragnienia stały się motywem do działania, niezbędna jest decyzja, która tę motywację wyzwoli. Z praktyki wiadomo, że proces poprzedzający taką decyzję jest trudny i skomplikowany. Wówczas dochodzi do rywalizacji motywów i konfliktu pomiędzy sprzecznymi motywami w psychice żołnierza, a także udziału dowódcy w tym procesie.

Motywacja to wewnętrzny impuls lub siła, która pobudza ludzi do działania, osiągania celów i dążenia do sukcesu. Motywatory są czynnikami zewnętrznymi lub wewnętrznymi, które wywołują, wzmacniają lub podtrzymują tę motywację. W wojsku, podobnie jak w innych dziedzinach życia, istnieje wiele różnych motywatorów, które wpływają na zaangażowanie personelu i skuteczność operacji. Oto kilka z tych motywatorów:

- **patriotyzm** to miłość do ojczyzny i gotowość do poświęceń dla jej obrony, służba krajowi stanowi dla wielu żołnierzy główny motywator,
- **silne poczucie obowiązku** wypełniania powierzonych zadań i misji,
- **wyzwania i adrenalina** stanowią motywację dla niektórych osób, dając im możliwość uczestnictwa w trudnych i ekscytujących operacjach wojskowych oraz rywalizacji z własnymi ograniczeniami,
- **kształtowanie charakteru i dyscyplina** może być jedną z głównych korzyści, jakie oferuje środowisko wojskowe,
- **zabezpieczenie socjalne**, jakie oferuje służba wojskowa w wielu krajach, takie jak opieka zdrowotna, emerytury i wsparcie rodzin, może stanowić motywację dla niektórych osób,

- **rozwój zawodowy** to możliwość szkolenia, zdobywania umiejętności i awansu zawodowego, co może być motywacją dla tych, którzy widzą w służbie wojskowej szansę na rozwijanie się zawodowo,
- **silne więzi międzyludzkie** i poczucie lojalności wobec kolegów z jednostki lub instytucji wojskowej mogą stanowić ważny motywator, który pobudza do działania w trudnych sytuacjach,
- **duma i honor** to silne poczucie przynależności do danej jednostki wojskowej, a także dbałość o honor i dobre imię swojego oddziału może stanowić motywację do skutecznej służby.

Motywatory w wojsku mogą różnić się w zależności od indywidualnych przekonań, wartości i celów każdego żołnierza i pracownika. Ważne jest, aby dowódcy i kadra kierownicza byli świadomi tych motywatorów i starali się je wykorzystać w celu utrzymania i zwiększenia motywacji swoich podwładnych, co przyczynia się do efektywności i sukcesu działań w obszarze funkcjonowania logistycznego potencjału wykonawczego.

Na podkreślenie zasługuje również fakt połączenia motywacji i morale wojska.¹⁰⁵ To właśnie morale odgrywa istotną rolę w utrzymaniu jedności, determinacji i skuteczności w działaniach wojskowych. Wysokie morale pomagają żołnierzom przetrwać trudne warunki i sytuacje, zachowując jedność i zaufanie w swoje umiejętności oraz swojego zespołu. Morale to również głębsza więź emocjonalna i duchowa, która umożliwia żołnierzom przekraczanie granic, które mogą wydawać się nie do pokonania. Dbanie o morale wymaga wsparcia emocjonalnego, odpowiedniego przywództwa oraz stworzenia atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania. Wzmacnianie morale może obejmować szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem, budowania zespołu oraz wsparcia psychologicznego dla żołnierzy, zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych. Jednocześnie rozwijanie silnych relacji w obrębie jednostki, wzmacnianie poczucia wspólnoty oraz pielęgnowanie szacunku dla wartości, które reprezentuje wojsko, są kluczowe dla budowania wysokiego morale. Dlatego istotne jest, aby dowódcy zdawali sobie sprawę ze znaczenia morale i podejmowali działania mające na celu jego utrzymanie na wysokim poziomie. Wspieranie żołnierzy nie tylko w aspekcie technicznym czy taktycznym, ale również emocjonalnym, może mieć istotny wpływ na rezultaty operacji wojskowych.

¹⁰⁵ Encyklopedia popularna tom 6, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 182. Morale – gotowość do wypełnienia obowiązków, zadań, rozkazów; wola walki; odporność psychiczna zespołu, załogi na trudności; odpowiedzialność wobec podjętego zadania.

Wymienione aspekty w sposób jednoznaczny przekładają się na personel logistyczny, który odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu sprawnego prowadzenia operacji wojskowych. Logiści są odpowiedzialni za dostarczanie zaopatrzenia, zarządzanie zasobami, utrzymanie sprawności sprzętu i infrastruktury, oraz zabezpieczenie medyczne co ma bezpośredni wpływ na zdolność wojsk do prowadzenia działań. Motywowanie personelu logistycznego ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia sprawnego dostarczania wszystkich niezbędnych środków, sprzętu i materiałów w odpowiednim czasie i miejscu, co bezpośrednio wpływa na skuteczność operacji. Przełożeni odgrywają tutaj kluczową rolę, angażując się w rozpoznawanie i zrozumienie różnorodnych motywatorów swoich podwładnych, takich jak poczucie misji, dumę z wykonywanej pracy oraz potrzeby związane z rozwojem zawodowym i stabilnością zatrudnienia. Skuteczne motywowanie personelu logistycznego nie ogranicza się jedynie do dostarczania zewnętrznych bodźców, lecz obejmuje także budowanie wewnętrznej motywacji poprzez tworzenie głębszego zrozumienia i zaangażowania w ich pracę.

Zapewnienie pracownikom uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji oraz wsparcie ich rozwoju zawodowego poprzez oferowanie szkoleń, awansów i zdobywanie nowych umiejętności jest kluczowe dla budowania zaangażowania i motywacji. Uznawanie osiągnięć za pomocą przyznawania nagród i wyróżnień, tworzenie korzystnej atmosfery pracy opartej na szacunku, zaufaniu i współpracy, a także zapewnienie odpowiednich świadczeń socjalnych i wsparcia psychologicznego dodatkowo wzmacnia morale i efektywność zespołu.

Podkreślenie znaczenia misji i wartości organizacyjnych przez przełożonych jest priorytetowe dla budowania poczucia wartości i zaangażowania w osiągnięcie wspólnych celów organizacyjnych. Skuteczne zarządzanie personelem logistycznym, oparte na powyższych zasadach, przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników operacyjnych i długoterminowego sukcesu organizacji.

2.4. Kontrolowanie działalności logistycznej

Kontrolowanie w kontekście zarządzania to istotna funkcja, która polega na porównywaniu stanu faktycznego z określonym wzorcem czy planem. Jest to niezbędny element każdej organizacji, który ma na celu zapewnienie efektywności i skuteczności działań. Jednak kontrola to nie tylko narzędzie do monitorowania działań i wyników, ale również generuje specyficzny klimat psychologiczny w miejscu służby i pracy.

W celu właściwego zrozumienia funkcji kontrolowania, poniżej przedstawiono jej definicję według autorytetów w dziedzinie zarządzania.

Definicja funkcji kontrolowania

Lp.	Autor	Charakterystyka
1.	<i>Mieczysław Pawlisiak¹⁰⁶</i>	Kontrola to najbardziej nie lubiana składowa procesu zarządzania. Jej istnienie i praktyczna realizacja jest niezbędna z wielu powodów. Jednym z nich jest czynnik mobilizujący, do właściwego postępowania. Innym jest potrzeba zdobycia przez szefa informacji, jak przebiega określone działanie i na podstawie tej wiedzy istnieje możliwość wprowadzenia korekt poprawiający dotychczasowy stan. Należy mieć również świadomość, że wyniki kontroli mogą pozwolić na usunięcie ewentualnych przyczyn niepowodzeń i doprowadzić do poprawy dalszej działalności.
2.	<i>Józef Penc¹⁰⁷</i>	Kontrolowanie – obserwowanie postępów organizacji w osiągnięciu przyjętych celów; sprawdzanie czy działalność danej jednostki przebiega właściwie oraz czy przekazywane decyzje są realizowane.
3.	<i>Zbigniew Ścibiorek¹⁰⁸</i>	Kontrolowanie – to porównanie tego, co zamierzono (zaplanowano) osiągnąć, z tym, co faktycznie zostało wykonane. Oznacza, że dowódcy/organa dowodzenia starają się zapewnić, by podległe siły przez wykonanie określonych zadań osiągały zamierzone cele, a tym samym realizowały podjętą decyzję. Natomiast, jeśli jakaś część organizacji podąża w złym kierunku, dowódcy/organa kierownicze dążą do ustalenia przyczyny i korygują sytuację.

¹⁰⁶ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016, s. 148 - 149

¹⁰⁷ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 62

¹⁰⁸ Ścibiorek Z., Podejmowanie decyzji, wyd. Ulmak, Warszawa 2003, s. 66

Definicja funkcji kontrolowania (kontynuacja)

4.	<i>Lester Bittel</i> ¹⁰⁹	Kontrolowanie w zarządzaniu jest systematycznym wysiłkiem podjętym w celu ustanowienia norm działania, porównywania ich z czynionymi postępami oraz podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, by zbliżyć wyniki do planów i oczekiwań.
5.	<i>Ricky W. Griffin</i> ¹¹⁰	Kontrolowanie to regulacja działań organizacji w taki sposób, by ułatwić osiągnięcie jej celów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych materiałów źródłowych

Częste pytania, jakie są rozpatrywane, to: jak kontrola wpływa na podwładnych, jakie efekty może wywołać oraz dlaczego samokontrola jest równie istotna?

Pierwszym aspektem, który warto rozważyć, jest wpływ kontroli na podwładnych. W momencie, gdy żołnierze i pracownicy są pod stałą kontrolą, mogą to odczuwać jako presję. Czują się obserwowani i oceniani, co może prowadzić do stresu oraz obniżenia motywacji. Jednak kontrola może też działać motywująco, zwłaszcza gdy jest połączona z nagrodami za osiągnięcie określonych celów. Personel zazwyczaj stara się wykonywać swoje obowiązki lepiej, gdy widzi, że jego wysiłki są doceniane i nagradzane. Dlatego ważne jest, aby kontrola była odpowiednio zbalansowana i dostosowana do kontekstu organizacji/jednostki lub instytucji wojskowej.

Kolejnym istotnym punktem jest wpływ kontroli na proces uczenia się podwładnych. To pozwala im dostosować swoje działania i zachowania, aby osiągnąć pożądane wyniki. Proces uczenia się tutaj polega na ciągłym obserwowaniu reakcji przełożonych na różne działania oraz analizowaniu, które z nich są pożądane i przynoszą pozytywne rezultaty, w ten sposób pracownicy rozwijają umiejętność przewidywania skutków swoich działań i uczą się unikać błędów. Najlepiej byłoby odejść od sztywnych reguł, co sprawiłoby, że pracownik staje się odpowiedzialny sam przed sobą za wyniki i osiągnięcia. Elastyczna kontrola, która pozwala na samodzielność i swobodę, sprzyja kreatywności i innowacyjności, umożliwiając pracownikom eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami i podejściami. Zbyt rygorystyczna kontrola może jednak ograniczać innowacyjność i kreatywność pracowników, co w dłuższej

¹⁰⁹ Bittel L., Krótki kurs zarządzania, wyd. PWN, Warszawa 1979, s. 182

¹¹⁰ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 585

perspektywie może negatywnie wpłynąć na rozwój organizacji. Dlatego ważne jest, aby kontrola była elastyczna i umożliwiała pewną swobodę w działaniach, wspierając tym samym proces uczenia się i rozwoju podwładnych.

Dla dowódcy lub kierownika istotną rolę spełnia samokontrola. Oznacza to świadome i celowe dążenie do regulowania własnego postępowania oraz gotowość do autokontroli w zakresie koncepcji dowodzenia i postępowania wobec podwładnych. Samokontrola to kluczowy element zarządzania, ponieważ dowódca/szef, który nie potrafi kontrolować swoich emocji i działań, nie będzie w stanie efektywnie zarządzać zespołem. Dlatego samokontrola jest nie tylko kwestią umiejętności, ale także osobistej gotowości do samodoskonalenia i refleksji nad własnymi decyzjami i zachowaniami.

Kontrola w służbie wojskowej ma wiele aspektów i wpływa na różne elementy życia wojskowego. Jest to proces, który wymaga zrównoważenia i umiejętności rozpoznawania momentów, kiedy należy zaostrzyć lub złagodzić stopień kontroli, aby osiągnąć optymalne wyniki. Samokontrola, zarówno w kontekście zarządzania jak i w życiu osobistym, jest kluczowym narzędziem, które pomaga utrzymać równowagę i efektywność w trudnych warunkach służby wojskowej. System logistyczny, który powinien cechować się mobilnością, elastycznością, prostotą oraz zdolnością do szybkiej reakcji, a także być zorganizowany w sposób zapewniający samowystarczalność na czas trwania operacji, umożliwiając wykonanie zadań i utrzymanie zdolności bojowej wspieranych wojsk, podlega jednocześnie kontroli i ocenie.

Uzyskana w ten sposób wiedza umożliwia szybkie i skuteczne reagowanie na wszelkie zmiany i nieprzewidziane okoliczności, co jest kluczowe dla zapewnienia sukcesu operacji i bezpieczeństwa wojsk. Kontrola w kontekście działań logistycznych jest niezwykle ważnym aspektem w skutecznym prowadzeniu działań na polu walki oraz w zabezpieczeniu pokojowego funkcjonowania wojsk. Kontrolowanie to rodzaj monitorowania i oceny realizacji zaplanowanych operacji logistycznych, uwzględniający wyzwania i potrzeby, jakie towarzyszą realizacji zadań przez jednostki i instytucje wojskowe.

Stanowi ono ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Zapewnia ciągłość tego procesu, gdyż uzyskane wyniki są podstawą do uaktualniania danych o sytuacji, co pozwala na precyzyjne ustalanie położenia. Dzięki temu możliwe jest bieżące dostosowywanie działań logistycznych do zmieniających się warunków, co z kolei pozwala na utrzymanie wysokiej efektywności i gotowości bojowej wojsk.

W logistyce wojskowej ważną rolę spełniają normy i mierniki, które służą jako podstawa kontroli. Na przykład, określenie czasu potrzebnego mechanikowi do wykonania

naprawy sprzętu wojskowego jest normą, która umożliwia dokładne monitorowanie postępów i wyników pracy. Porównywanie rzeczywistych wyników z tymi normami pozwala na ocenę efektywności działań logistycznych oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy.

W zakresie logistyki wojskowej kontrola odgrywa ważną rolę w wielu aspektach operacyjnych, do których należy zaliczyć:

- kontrola umożliwia monitorowanie efektywności operacji logistycznych na polu walki, co pozwala na śledzenie i ocenę wyników dostaw zaopatrzenia, obsługi sprzętu, pomocy medycznej oraz utrzymania infrastruktury wojskowej; jest to niezbędne do identyfikacji odstępstw od planów oraz wprowadzania natychmiastowych planów awaryjnych w sytuacjach, gdzie każde opóźnienie czy uszkodzenie mogą istotnie wpłynąć na efektywność operacji,
- optymalizacja zasobów logistycznych to kolejny istotny aspekt, kontrola umożliwia ciągłe śledzenie i zarządzanie zasobami, takimi jak personel, sprzęt wojskowy czy składy materiałowe co minimalizuje straty i zwiększa wydajność ich wykorzystania,
- zarządzanie jakością dostaw jest kluczowe dla utrzymania gotowości bojowej, umożliwiając monitorowanie i zapewnienie, że dostarczane materiały są wysokiej jakości, bez uszkodzeń ani wad,
- efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się na terminowych dostawach, które są niezbędne do zapewnienia, że żołnierze otrzymują niezbędne zasoby w odpowiednim czasie; monitorowanie czasu dostaw oraz identyfikacja ewentualnych opóźnień czy problemów mają ważne znaczenie w sytuacjach bojowych,
- zarządzanie ryzykiem jest nieodłącznym elementem logistyki wojskowej; umożliwia identyfikację potencjalnych zagrożeń, takich jak działania wroga czy awarie sprzętu, oraz szybkie reagowanie na nie, co jest niezbędne dla bezpieczeństwa i sukcesu operacji,
- doskonalenie procesów logistycznych jest wspierane przez analizę danych kontrolnych, która identyfikuje obszary wymagające ulepszeń i usprawnień; jest to kluczowe w dynamicznym środowisku operacji wojskowych,
- zarządzanie informacjami jest istotnym aspektem kontroli, obejmującym zbieranie, analizowanie i udostępnianie dokładnych danych dotyczących dostaw, stanów magazynowych oraz planów operacyjnych; to umożliwia szybkie reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne i dostarczanie kluczowych informacji jednostkom bojowym,

- kierowanie logistyką na polu walki wymaga elastyczności i szybkiego reagowania na zmieniające się warunki; kontrola logistyczna umożliwia dostosowywanie planów dostaw, nadawanie priorytetów oraz utrzymanie ciągłości operacji.

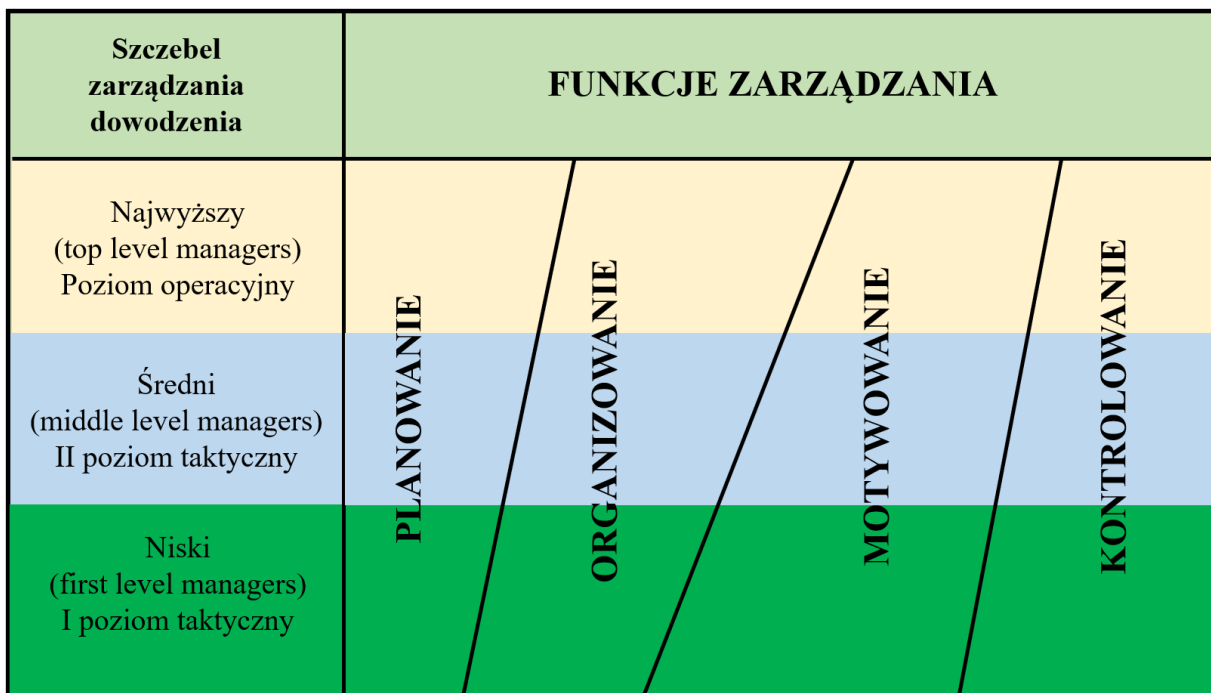
Kontrola odgrywa kluczową rolę zarówno w szerokim kontekście zarządzania, jak i w poszczególnych podsystemach logistyki wojskowej. Jej fundamentalne znaczenie polega na umożliwieniu monitorowania, oceny i regulowania działań oraz procesów organizacyjnych, co ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia efektywności i skuteczności działań. Warto jednak pamiętać, że konieczna jest równowaga między kontrolą a swobodą działania, szczególnie w trudnych warunkach bojowych. Elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania stanowią niezwykle istotne czynniki, a kontrola logistyczna jest narzędziem, które pomaga utrzymać ciągłość operacji. Dlatego też, aby osiągnąć optymalne wyniki, ważne jest, aby kontrola była stosowana w sposób umiejętny i dostosowany do konkretnej sytuacji.

W odniesieniu do logistyki wojskowej, kontrola pozwala na efektywne zarządzanie dostawami, transportem, magazynowaniem i innymi kluczowymi elementami łańcucha dostaw. Zapewnia to, że żołnierze otrzymują niezbędne zaopatrzenie w odpowiednim czasie, ilości, jakości i miejscu, co ma kluczowe znaczenie dla sukcesu operacji wojskowych. Jednakże, aby nie utrudniać działań operacyjnych, kontrola musi być elastyczna i dostosowana do zmieniających się warunków na polu walki.

Paradygmaty zorganizowanego wykonywania zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego w rozumieniu wojskowym obejmują szereg aspektów, które są niezbędne dla efektywnego funkcjonowania logistyki nie tylko na polu walki. **Planowanie** jest fundamentem całego procesu zarządzania logistyką wojskową. Obejmuje analizę potrzeb operacyjnych, określenie celów i strategii logistycznych oraz opracowanie szczegółowych planów działania. Poprzez planowanie dowódcy i specjaliści logistyczni przygotowują się do skutecznego wsparcia operacji wojskowych, przewidując zmienne warunki i potrzeby. **Organizowanie** działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej jest kolejnym ważnym etapem. Polega on na efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi i materialnymi, tworzeniu struktur organizacyjnych oraz wyznaczaniu odpowiedzialności. Dzięki właściwemu organizowaniu logiści są w stanie skoordynować swoje działania, zapewniając sprawną realizację planów i szybką reakcję na zmieniające się warunki operacyjne. **Motywowanie** personelu logistycznego odgrywa istotną rolę w utrzymaniu wysokiego morale i zaangażowania wśród żołnierzy i pracowników cywilnych logistyki. Przełożeni poprzez przykład, wsparcie oraz tworzenie odpowiednich warunków pracy stymulują zaangażowanie i profesjonalizm.

Motywowany personel jest bardziej skłonny do podejmowania wysiłków na rzecz realizacji misji i skutecznego wykonywania powierzonych zadań. **Kontrolowanie** działalności logistycznej zapewnia ciągłość operacji i efektywne wykorzystanie zasobów. Obejmuje monitorowanie postępów, ocenę osiągniętych wyników oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy. Kontrolowanie pozwala na szybką reakcję na ewentualne problemy czy zagrożenia, minimalizując ryzyko opóźnień realizacji zadań lub nieefektywności w wykorzystaniu posiadanych zasobów.

Wraz ze zmianami poziomu dowodzenia i zarządzania, zmieniają się również struktura, zakres i znaczenie poszczególnych funkcji oraz rodzaj podejmowanych decyzji. Na podstawie badań w amerykańskich przedsiębiorstwach stworzono model tej struktury (przedstawiony poniżej na rysunku 2.5). Wynika z niego, że wszystkie wymienione funkcje są obecne w każdej działalności kierowniczej, bez względu na poziom hierarchii w przedsiębiorstwie. Jednakże, w zależności od poziomu zarządzania, zmienia się ich znaczenie; na najwyższym szczeblu dominują planowanie i organizowanie, natomiast na niższych szczeblach wzrasta znaczenie motywowania i kontrolowania, a maleje udział planowania i organizowania.



Rys. 2.5. Szczelblowy rozkład funkcji zarządzania

Źródło: Opracowanie na podstawie Koontz H., Welhrich H., Essential of Management, wyd. McGraw – Hiil, New York 1990, s. 6 oraz doświadczeń własnych Autora

Podsumowując, uprawnionym jest stwierdzenie, że skuteczne zarządzanie logistyką wojskową opiera się na harmonijnym połączeniu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania działań. Te elementy są nieodzowne dla zapewnienia gotowości bojowej, szybkiej reakcji na zmieniające się warunki oraz skutecznego wsparcia operacyjnego. Dzięki odpowiedniemu podejściu do tych paradygmatów, wojska mogą efektywnie realizować swoje misje, zachowując wysoki poziom przygotowania i gotowości operacyjnej.

ROZDZIAŁ III

IDENTYFIKACJA PROCESU KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RP

3.1. Procedury w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki

Historia pojęcia **logistyka** pochodzi od greckiego słowa *logos* lub *logicos* (oznaczającego sztukę liczenia, prawidłowe myślenie) oraz francuskiego *logis* (dające się przetłumaczyć jako zakwaterowanie, kwatera). Pierwsze informacje o jej wykorzystaniu znaleziono w dziele „Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej”, autorstwa Cesarza Leona VI¹¹¹, który wyróżnił logistykę, obok strategii i taktyki, jako trzecią naukę wojenną. Zadania logistyki obejmowały zapewnienie wypłaty żołdu, odpowiedniego uzbrojenia i uszeregowania wojsk, wyposażenia w działa i sprzęt wojenny, a także zaspokojenie potrzeb wojska w odpowiednim czasie i odpowiednie przygotowanie wypraw wojennych. Oznaczało to precyzyjne obliczenie przestrzeni i czasu, oszacowanie obszaru z uwzględnieniem ruchu wojsk oraz siły oporu przeciwnika, a także regulowanie i porządkowanie ruchów i podziału własnych wojsk. Już wtedy, jak widać, istniały określone procedury i zasady działania, które miały na celu efektywne zarządzanie zasobami i operacjami wojennymi.

Generał Henri Jomini¹¹² w swojej pracy „Zarys sztuki wojennej” również poruszał problemy, którymi zajmuje się współczesna logistyka – pisze o lokalizacji i zaopatrywaniu magazynów, planowaniu i realizacji marszów, przygotowaniu środków transportowych, urządzaniu dróg komunikacyjnych i zaopatrywaniu oddziałów. Te zagadnienia wskazują na istnienie ustalonych procedur, które były niezbędne do sprawnego funkcjonowania jednostek wojskowych. Obecna logistyka, której definicje były omówione we wcześniejszych rozdziałach, również podkreśla wagę procedur.

Wyniki przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, porównań i wnioskowania potwierdzają, że według Profesora Penca procedury to zbiór szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu wykonania serii czynności, realizowanych często lub systematycznie. Jest to zestaw działań, które należy podjąć i wykonać w określonej kolejności i formie, aby osiągnąć

¹¹¹ Encyklopedia PWN: źródło wiarygodnej i rzetelnej wiedzy, Leon VI Filozof, Leon VI Mądry, z dynastii macedońskiej, ur. 19 IX 866, Konstantynopol, zm. 11 V 912, tamże, cesarz bizant. od 886, syn ces. Bazylego I; pisarz i prawodawca, prekursor logistyki, dostęp z dnia 17.07.2024

¹¹² Antoine Henri Jomini – XIX - wieczny teoretyk i praktyk logistyki (logistyka.net.pl), Powszechnie uznaje się, że generał baron Antoine Henri Jomini, dowódca i oficer sztabowy, należy do najważniejszych badaczy, którzy zajmowali się problematyką logistyki. Jego nazwisko i dzieła są przytaczane w wielu opracowaniach poświęconych logistyce cywilnej (gospodarczej), jak i wojskowej (militarnej), dostęp z dnia 17.07.2024

zamierzony skutek¹¹³. Podobną definicję proponuje Tomasz Michałowski, który twierdzi, że procedura to ustalony sposób postępowania w jakiejś dziedzinie, obejmujący mniej lub bardziej ściśle określone kolejne kroki¹¹⁴. Definicje te można zastosować zarówno w sferze cywilnej, jak i wojskowej, a tym bardziej można je odnieść do logistyki wojskowej, gdzie precyzyjnie określone procedury są niezbędne dla zapewnienia sprawnego i efektywnego funkcjonowania systemów logistycznych.

Analiza przedstawiony wyżej danych pozwala stwierdzić, że od starożytności po współczesność, logistyka opiera się na zestawie jasno określonych zasad i procedur, które są niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów. Zatem zasady kierowania logistyką można interpretować jako specyficzne doktryny, instrukcje, reguły, wskazówki i wytyczne, które w praktyce umożliwiają najbardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów w celu zaspokojenia potrzeb logistycznych wojsk.

Elastyczność i adaptowalność procedur do zmieniających się warunków stają się priorytetem, co umożliwia utrzymanie ich aktualności i efektywności w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i wyzwania w dynamicznym otoczeniu. Jeśli procedury obejmują obszary, w których bezpieczeństwo ma zasadnicze znaczenie, takie jak procedury bezpieczeństwa operacyjnego czy logistycznego, konieczne jest minimalizowanie ryzyka i zapewnianie ochrony przed zagrożeniami wynikającymi z działań bojowych, cyberataków czy nieprzewidywanymi zakłóceniami w łańcuchu dostaw.

W zakresie współpracy zespołowej, procedury muszą uwzględniać skoordynowane działania różnych jednostek oraz precyzyjne określenie obowiązków i systemów komunikacji. Istotne jest również, aby procedury zawierały skuteczne mechanizmy monitorowania ich efektywności oraz były regularnie aktualizowane, w celu dostosowywania ich do ewentualnych zmian w otoczeniu operacyjnym. Osoby odpowiedzialne za ich wdrożenie muszą doskonale znać ich treść i w razie potrzeby uczestniczyć w intensywnych szkoleniach.

Reasumując, można stwierdzić że, opracowywanie i utrzymanie procedur wymaga strategicznego podejścia, uwzględniającego różnorodne aspekty organizacyjne i funkcjonalne, z myślą o zapewnieniu warunków utrzymania pełnej gotowości operacyjnej wojsk.

W procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych RP, procedury odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu efektywnego i zorganizowanego funkcjonowania systemu logistycznego. Te złożone procedury muszą być dynamiczne,

¹¹³ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 339

¹¹⁴ Michałowski T., Encyklopedia powszechna, wyd. Larousse Polska, Wrocław 2006, s. 757

dostosowywane do zmieniających się warunków oraz regularnie oceniane i aktualizowane w celu utrzymania optymalnej wydajności i gotowości operacyjnej. Ich skuteczność zależy od elastyczności, zdolności dostosowania do dynamicznych zmian oraz regularnej oceny. Zatem niezbędne jest zdaniem Autora, aby przedstawić kluczowe elementy tego procesu i jego składowe.

W pierwszej kolejności należy podkreślić znaczenie analizy potencjału wykonawczego, która jest integralną częścią doktryn i dokumentacji logistycznej. Obejmuje ona standardy oceny umiejętności i kompetencji personelu logistycznego oraz wskaźniki efektywności dla zasobów technicznych i materiałowych. Regularne audyty potencjału wykonawczego, przeprowadzane zgodnie z tymi doktrynami i dokumentami, służą identyfikacji obszarów wymagających poprawy, co zapewnia ciągle doskonalenie i efektywność systemu logistycznego.

Kolejnym ważnym elementem są procedury planowania operacyjnego, które skupiają się na opracowywaniu standaryzowanych regulacjach tego planowania z uwzględnieniem logistyki. Organizuje się system monitorowania i aktualizacji planów operacyjnych w czasie rzeczywistym, a także ustanawia się procedury koordynacji działań logistycznych z innymi komponentami Sił Zbrojnych. Istotnym z punktu logistycznego jest zarządzanie łańcuchem dostaw, które obejmuje opracowanie standardów identyfikacji priorytetowych elementów w łańcuchu dostaw, ustanawianie procedur monitorowania i zarządzania płynnością dostaw, oraz określanie kryteriów oceny gotowości i efektywności łańcucha dostaw. Ciągły rozwój technologiczny sprawia, że procedury dotyczące technologii i innowacji koncentrują się na wdrażaniu nowych rozwiązań w obszarze logistyki, określaniu kryteriów oceny ich skuteczności i efektywności oraz regularnym przeglądzie technologii w celu identyfikacji nowych możliwości. Wymienione aspekty wymagają ciągłego szkolenia i rozwoju personelu, a to kolejna istotna sfera, gdzie opracowywane są programy szkoleniowe dla personelu logistycznego, określone są procedury monitorowania postępów w rozwoju umiejętności, a także przeprowadzane są regularne przeglądy szkoleń i dostosowywane programy do zmieniających się potrzeb.

Logistyka zawsze działa w zróżnicowanym środowisku dlatego współpraca z partnerami skierowana jest na określenie procedur nawiązywania i utrzymywania współpracy z partnerami cywilnymi i międzynarodowymi, ustanawianie standardów współpracy z podmiotami zewnętrznymi w zakresie dostaw i wsparcia logistycznego, oraz regularne przeglądy umów i porozumień partnerskich.

Powyższe ustalenia i wnioski są podstawą do potwierdzenia, że w kontekście działań wojskowych, zasady kierowania zabezpieczeniem logistycznym stanowią integralną część zarządzania potencjałem wykonawczym, tworząc spójną strukturę z omówionymi procedurami.

W teorii wsparcia i zabezpieczenia logistycznego działań, obowiązują różnorodne zasady mające na celu zapewnienie efektywności i skuteczności operacyjnej. Te zasady są określone i szczegółowo opracowywane w doktrynach zarówno na poziomie NATO¹¹⁵, jak i krajowym¹¹⁶. Wspólnie tworzą one fundament systemu wsparcia i zabezpieczenia logistycznego, niezbędnego do sprawnego funkcjonowania sił zbrojnych w ramach NATO.

Zasada narodowej i wspólnej odpowiedzialności nakłada obowiązek państwom członkowskim oraz dowództwu NATO na wspólne zarządzanie wsparciem i zabezpieczeniem logistycznym sił w operacjach sojuszniczych i wielonarodowych. Państwo członkowskie jest odpowiedzialne za zapewnienie wsparcia i zabezpieczenia logistycznego sił wydzielanych do NATO podczas operacji sojuszniczej. Dowódca sił połączonych określa wymagania do planowania, realizacji i koordynacji wsparcia i zabezpieczenia logistycznego przydzielonych mu sił. Z kolei **zasada kompetencji** upoważnia wyznaczonego dowódcę do skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów logistycznych w celu utrzymania zdolności bojowej wojsk. Po przejęciu odpowiedzialności za operację, dowódca ma możliwość ustalania zasad i priorytetów realizacji zadań logistycznych. Priorytetem wsparcia i zabezpieczenia logistycznego działań jest zapewnienie **realizacji zadań operacyjnych zgodnie z rozkazami dowódcy**. Komórki planowania logistycznego są integralną częścią struktur planowania operacyjnego, co wspiera efektywne zarządzanie wsparciem logistycznym. Określa to **zasada pierwszeństwa wymagań operacyjnych**.

Kolejnym aspektem współpracy, **zasada współdziałania** na poziomie narodowym, sojuszniczym i wielonarodowym ma na celu zoptymalizowanie procesu logistycznego w obszarze operacji połączonych, promując efektywność i oszczędność zasobów. Następnie **koordynacja działań** na wszystkich szczeblach organizacyjnych jest kluczowa dla zapewnienia ciągłości wsparcia logistycznego sił. Sprawny przepływ informacji oraz powołanie zespołów łącznikowych są niezbędne do skutecznego kierowania logistyką w trakcie operacji.

¹¹⁵ AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 17 - 18

¹¹⁶ Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016, s. 144 - 146

Zapewnienie zasobów logistycznych w czasie pokoju, kryzysu i wojny jest odpowiedzialnością państwa członkowskiego, które musi spełnić wymagania NATO. Narodowe zasoby logistyczne powinny zapewnić własnym siłom zbrojnym niezbędną zdolność bojową oraz ciągłość wsparcia logistycznego. **Efektywne wykorzystanie zasobów** logistycznych oraz ich optymalizacja są kluczowe dla skutecznej realizacji zadań. **Proste mechanizmy** przepływu informacji oraz przejrzyste plany i dokumenty rozkazodawcze wspierają dokładność i efektywność przekazywania informacji osobom funkcyjnym.

System logistyczny musi być **elastyczny i zdolny do adaptacji** do dynamicznie zmieniającej się sytuacji operacyjnej oraz priorytetów ustalanych przez dowódcę. Koncepcje i plany działania powinny być regularnie aktualizowane w odpowiedzi na zmiany sytuacyjne oraz warunki prowadzenia operacji. **Przejrzystość sytuacji logistycznej**, zapewniona poprzez widzialność zasobów i zdolności logistycznych oraz ciągły przepływ aktualnych informacji, jest kluczowa dla efektywnego planowania logistycznego i zapewnienia ciągłości wsparcia operacyjnego.

Analizując literaturę przedmiotu i stosując uogólnienia, należy podkreślić, że podsystem kierowania logistyką Sił Zbrojnych RP funkcjonuje zgodnie z zasadami dowodzenia i kierowania w operacjach połączonych oraz wielonarodowych¹¹⁷, których charakterystyka jest przedstawiona poniżej.

Jedność dowodzenia oznacza, że działania logistyczne są koordynowane przez jednego dowódcę. Wszystkie jednostki zaangażowane w operację muszą działać zgodnie z jego zamiarem, co zapewnia spójność i harmonizację zadań. Dowódca ma uprawnienia do koordynowania i synchronizowania działań logistycznych w swoim obszarze odpowiedzialności, eliminując rozproszenie odpowiedzialności i umożliwiając jednolite podejmowanie decyzji, co jest istotne w złożonych operacjach bojowych. Z kolei **ciągłość dowodzenia** polega na zapewnieniu nieprzerwanego wsparcia logistycznego, nawet w dynamicznie zmieniających się warunkach bojowych. Dowódcy muszą monitorować sytuację i podejmować decyzje w czasie rzeczywistym, aby dostosować działania logistyczne do bieżących potrzeb operacyjnych. Kluczowe jest również posiadanie alternatywnych i zapasowych stanowisk dowodzenia, aby zapewnić stały wpływ na procesy logistyczne oraz zgodność działań z zamierzeniami operacyjnymi.

¹¹⁷ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 123, Doktryna działań połączonych – D-01(E), wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2019

Struktura dowodzenia natomiast zakłada jasne określenie ról i odpowiedzialności na różnych poziomach. To zapewnia, że wszystkie działania są koordynowane w sposób zorganizowany i efektywny. Dowódcy na różnych szczeblach mają przypisane kompetencje i uprawnienia, co umożliwia sprawne zarządzanie zasobami i realizację zadań logistycznych. Struktura dowodzenia pozwala również na szybką reakcję na zmieniające się warunki operacyjne i efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Ważnym jest, aby **integracja dowodzenia** łączyła wszystkie elementy wsparcia logistycznego w jednolity system wspierający cele operacyjne. Dowódcy muszą zapewnić, że zaopatrzenie, transport, wsparcie techniczne i medyczne są skoordynowane i funkcjonują jako spójna całość. Integracja zapewnia, że wszystkie funkcje logistyczne są zsynchronizowane i wspierają realizację misji bojowych w sposób najbardziej efektywny.

Dowodzenie przez misje oznacza, że działania logistyczne są ukierunkowane na wsparcie konkretnych misji operacyjnych. Dowódcy ustalają priorytety i zadania logistyczne, zapewniając optymalne wsparcie dla prowadzonych działań. Zasada ta zakłada pełną odpowiedzialność dowódców za realizację powierzonych im zadań oraz skutki podejmowanych decyzji.

Zebrane i analizowane dane pozwalają stwierdzić, że implementacja zasad zarządzania zabezpieczeniem logistycznym w kierowaniu potencjałem wykonawczym wymaga jednolitości i funkcjonalności, a także efektywności i elastyczności. Połączenie zasad określonych zarówno przez NATO, jak i krajowe doktryny, powinny stanowić fundament skutecznego dowodzenia i optymalnego wykorzystania zasobów w trudnych warunkach bojowych.

Wszystkie te aspekty powinny być i są ujęte w jednym dokumencie, takim jak **Stałe Procedury Operacyjne**. Procedury te stanowią podstawę skutecznego zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych, przedstawiając między innymi sposób działania w procesie dowodzenia. Zapewniają one bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych oraz ich prawidłowe funkcjonowanie zgodnie z przeznaczeniem. Kluczowe znaczenie mają precyzyjne, spójne i dostosowane procedury, które gwarantują jednolitość, efektywność i zgodność funkcjonowania i realizacji poszczególnych zadań ustalonymi standardami.

Wdrożenie i utrzymanie tych procedur wymaga kompleksowego podejścia, uwzględniającego różnorodne aspekty organizacyjne i funkcjonalne w celu osiągnięcia pełnej gotowości bojowej. Stałe Procedury Operacyjne w organizacji odgrywają decydującą rolę w obszarach takich jak analiza potencjału wykonawczego, planowanie operacyjne, zarządzanie łańcuchem dostaw, technologie i innowacje, szkolenia personelu, współpraca z partnerami oraz

przystosowanie się do zmieniających się warunków. Stałe Procedury Operacyjne są nieodzownym elementem zapewniającym spójność i efektywność w zarządzaniu potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej.

3.2. Struktury organizacyjne organów kierowania logistyką wykonawczą

Struktura jest tym, co nadaje całości jedność, bez potrzeby odwoływania się do analizy i syntezy, jest stałym elementem zorganizowanej całości, rozpoznawalnym pomimo zmian, jakie zachodzą w tej całości. W strukturze poszczególne elementy nie znaczą nic, albo znaczą niewiele same w sobie, sens nadaje im dopiero uczestnictwo w całości¹¹⁸. Kontynuując rozważania i analizując literaturę przedmiotu zauważa się że, Profesor Penc definiuje strukturę organizacji, jako całokształt elementów danej organizacji powiązanych ze sobą na zasadzie współprzyczyniania się części do prowadzenia całości, a więc w taki sposób, aby osiągnane były zamierzone cele i każda z części w możliwie maksymalnym stopniu uczestniczyła w ich realizacji, wspomagając przy tym inne części, z którymi pozostaje w interakcji. Co istotne **struktura organizacji jest konstrukcją, na której opiera się proces zarządzania**¹¹⁹. Podobnie Profesorowie Jemielniak i Latusek ujmują istotę struktury organizacji jako zestaw elementów (komórek organizacyjnych, działów lub innych wyodrębnionych części) wewnątrz organizacji oraz powiązań między nimi (przepływów informacji, formalny podział obowiązków, przynależności itp.). Pozwala to określić formalne relacje i zależności oraz podział uprawnień i odpowiedzialności. Struktura organizacyjna może dotyczyć organizacji kilku różnych zewnętrznych komórek, które pracują wspólnie, a nawet komórek zewnętrznych, które mają własną organizację, jednak zorganizowały współpracę poszczególnych swoich części, np. działów¹²⁰.

Jednostka wojskowa to komórka organizacyjna Ministerstwa Obrony Narodowej i jednostka organizacyjna podległa Ministrowi Obrony Narodowej. To samo dotyczy instytucji wojskowej¹²¹. Zarówno w sferze cywilnej jak i wojskowej struktury organizacyjne odzwierciedlają hierarchię i sposób, w jaki zadania i obowiązki są zorganizowane wewnątrz danej instytucji czy jednostki wojskowej. Obejmują one podziały na komórki organizacyjne, role i funkcje, określając relacje między nimi. Struktury organizacyjne determinują, w jaki sposób informacje, decyzje i odpowiedzialności są przekazywane w ramach organizacji.

¹¹⁸ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 424

¹¹⁹ Tamże s. 425

¹²⁰ Jemielniak D., Latusek D., Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw, wyd. WSPiZ, Warszawa 2005, s. 89

¹²¹ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie ojczyzny, (Dz.U.2024.248 tj. wersja od: 23 lutego 2024 r.) s. 233

Właściwie zorganizowana struktura wojskowa powinna dostarczać odpowiedzi na pytania zadane przez Profesorów Jemielniaka i Koźmińskiego¹²², które pomagają zrozumieć, jak funkcjonuje instytucja i jednostka wojskowa jako całość. Autor przedstawił te pytania w poniższej tabeli 3.1, dodając do nich nazwę elementu, którego owe pytanie dotyczy i jego charakterystykę. Tego rodzaju analiza pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów zarządzania, współpracy i kontroli, co bezpośrednio wpływa na zdolności operacyjne sił zbrojnych oraz efektywność realizacji zadań bojowych i logistycznych.

Tabela 3.1.

Elementy struktury organizacyjnej

Lp.	Pytanie	Charakterystyka
1.	Kto z kim może i powinien się kontaktować oraz współpracować ? Jakie związki są zakazane ?	Komunikacja i współpraca – dotyczy relacji między przełożonymi a podwładnymi oraz współpracy pomiędzy jednostkami wspierającymi i wspieranymi. Ustala, jak przepływają informacje, jakie są kanały komunikacyjne oraz kto ma uprawnienia do nawiązywania kontaktów w ramach struktur dowodzenia. Zakazane są kontakty niezgodne z procedurami lub prowadzące do nieuprawnionego przepływu informacji.
2.	Kto, o czym i o kim decyduje? Kto, komu w jakiej sprawie i jak podlega ?	Decyzje – określają, kto w strukturze jednostki wojskowej (dowódca, osoby funkcyjne) ma uprawnienia do podejmowania decyzji na różnych szczeblach (strategicznym, operacyjnym, taktycznym) i w różnym zakresie. Określa także zasady podległości w łańcuchu dowodzenia, w tym kto jest upoważniony do wydawania rozkazów oraz nadzór nad wykonaniem zadań przez podwładnych.

¹²² Koźmiński A., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, wyd. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 69

Elementy struktury organizacyjnej (kontynuacja)

3.	Kto, za co i za kogo odpowiada i w jaki sposób ?	<p>Odpowiedzialność – wskazuje, kto w instytucji i jednostce wojskowej jest odpowiedzialny za konkretne zadania czy operacje. Precyzuje, jakie obowiązki spoczywają na dowódcach, sztabach oraz żołnierzach i pracownikach wojska w zakresie realizacji zadań (np. bojowych, zabezpieczenia logistycznego i utrzymania dyscypliny). Odpowiedzialność jest ściśle związana z funkcją w strukturze organizacyjnej.</p>
4.	Kto, co i od kogo wie i jak ma tę wiedzę wykorzystać ?	<p>Wiedza – dotyczy zarządzania informacjami operacyjnymi i logistycznymi w strukturze. Precyzuje, kto ma dostęp do określonych informacji, w tym dowódcy oraz ich sztab, a także, w jaki sposób mają wykorzystywać tę wiedzę do podejmowania decyzji w trakcie operacji. Istotna jest tutaj ścisła kontrola nad przepływem informacji, aby zapobiec ich niewłaściwemu wykorzystaniu.</p>
5.	Jaki jest podział korzyści i przywilejów (materialnych, prestiżowych i innych) między członków organizacji ?	<p>Podział zasobów i nagród – dotyczy sposobu wsparcia logistycznego dla jednostek zabezpieczanych, w zależności od ich potrzeb operacyjnych i znaczenia w danej misji. Może to obejmować dodatkowe zasoby, SpW lub personel dla jednostek priorytetowych. Dotyczy to również przyznawania nagród i wyróżnień dla żołnierzy i pracowników za osiągnięcia w realizacji zadań oraz wzorową służbę.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przytoczonego materiału źródłowego i doświadczeń własnych Autora

Rozumienie takich aspektów jak: komunikacja i współpraca, decyzje, odpowiedzialność, wiedza czy podział zasobów i nagród w strukturze instytucji i jednostki wojskowej jest niewrażliwe dla jej skutecznego funkcjonowania i dowodzenia. Każda organizacja wojskowa może mieć unikalną strukturę, która najlepiej pasuje do jej celów operacyjnych i kultury organizacyjnej¹²³.

Oceniając funkcjonowanie i struktury organizacyjne logistyki Sił Zbrojnych RP, należy wyróżnić logistykę planistyczną i wykonawczą, podobnie jak w doktrynie NATO¹²⁴ oraz zgodnie z wyjaśnieniami Profesora Pawlisiaka¹²⁵.

Logistyka planistyczna jest odpowiedzialna za długoterminowe planowanie, organizowanie i koordynację zasobów niezbędnych do realizacji działań wojskowych. W tym zakresie ważne jest zrozumienie i analiza potrzeb operacyjnych, co pozwala na dokładne określenie wymagań dotyczących sprzętu, materiałów i personelu. Prognozowanie przyszłych potrzeb logistycznych opiera się na analizie różnych scenariuszy operacyjnych, co umożliwia przygotowanie się na różnorodne sytuacje. W ramach logistyki planistycznej opracowywane są strategie zaopatrzenia, które określają sposoby zakupu, magazynowania i dystrybucji zasobów. Tworzone są również szczegółowe harmonogramy dostaw, które zapewniają terminowość i efektywność dostaw, gwarantując, że wszystkie jednostki będą miały dostęp do niezbędnych zasobów w odpowiednim czasie.

Logistyka wykonawcza koncentruje się na bieżącej realizacji wcześniej opracowanych planów logistycznych. Jest to faza operacyjna, w której zarządzanie transportem odgrywa kluczową rolę, zapewniając, że zasoby są przewożone do miejsca ich użycia w sposób efektywny i bezpieczny. Magazynowanie zasobów musi być zorganizowane tak, aby zapewnić ich odpowiednie warunki przechowywania i gotowość do użycia. Dystrybucja zasobów do jednostek operacyjnych odbywa się zgodnie z planami i bieżącymi potrzebami, co wymaga elastyczności i zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. Wsparcie operacyjne polega na bieżącym monitorowaniu i dostosowywaniu działań logistycznych, aby zapewnić ciągłość zaopatrzenia i skuteczne wsparcie jednostek wojskowych podczas operacji.

¹²³ Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 4, Kultura organizacyjna to system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów.

¹²⁴ AJP-4, *Allied Joint Doctrine for Logistics*, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 17

¹²⁵ Pawlisiak M., *System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, wyd. WAT Warszawa 2016, s. 135 - 143

Te dwa aspekty logistyki, planistyczna i wykonawcza, są nieodłącznym elementem skutecznego funkcjonowania wojsk, zapewniając, że wszystkie jednostki mają dostęp do niezbędnych zasobów i są w pełni przygotowane do realizacji swoich zadań.

Elementy logistyki wykonawczej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej obejmują szereg działań i struktur mających na celu skuteczne dostarczanie wszelkich niezbędnych zasobów, wsparcia logistycznego oraz utrzymania sprzętu wojskowego. Zasadniczym filarem tej logistyki jest Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych z podległymi jednostkami i instytucjami wojskowymi. Inspektorat pełni w systemie zabezpieczenia logistycznego podwójną rolę, będąc jednocześnie elementem planistycznym i wykonawczym. IWsp SZ podlega bezpośrednio Szefowi Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Z perspektywy kierowania wsparciem i zabezpieczeniem logistycznym oraz zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego wojsk kluczową rolę odgrywa Zarząd Logistyki P-4¹²⁶, z którym Inspektorat Wsparcia SZ ściśle współpracuje. Zarząd P-4 odpowiada za zarządzanie systemem logistyki Sił Zbrojnych, programowanie rozwoju zdolności do zabezpieczenia logistycznego działań oraz opracowywanie Planu zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych. Realizuje te zadania poprzez współpracę z przedsiębiorcami oraz zgłaszanie potrzeb do Rządowego Programu Rezerw Strategicznych (RPRS). Ponadto, P-4 koordynuje realizację zadań wynikających z obowiązków państwa – gospodarza.

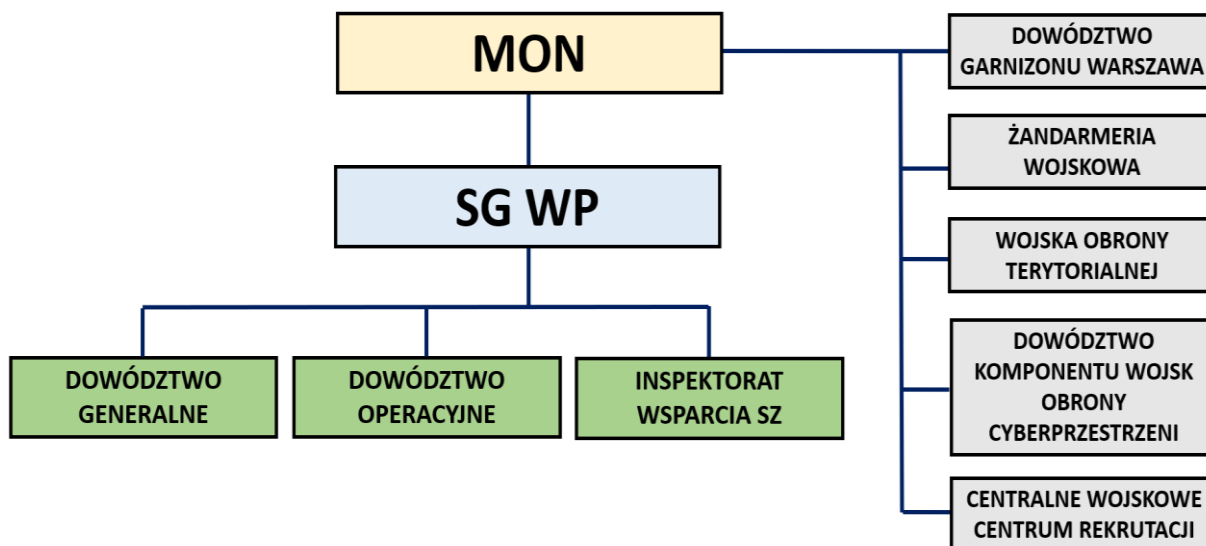
Do zakresu zadań Zarządu należy w szczególności:

- planowanie sposobu wsparcia i zabezpieczenia logistycznego strategicznego użycia Sił Zbrojnych, z uwzględnieniem procesu planowania obronnego NATO,
- programowanie i koordynowanie rozwoju systemu funkcjonalnego logistyki w Siłach Zbrojnych, w tym:
 - określanie priorytetów logistyki w zakresie modernizacji technicznej Sił Zbrojnych, w tym inwestycji budowlanych oraz zakupów środków zaopatrzenia umieszczanych w Centralnych Planach Rzeczowych,
 - monitorowanie rozwoju zdolności Sił Zbrojnych do zabezpieczenia logistycznego działań,
- określanie priorytetów logistyki w zakresie efektywności i spójności osiągnięcia celów ujmowanych w strategicznych dokumentach dotyczących bezpieczeństwa narodowego,
- określanie wymagań operacyjno-logistycznych i organizacji służb logistycznych w resorcie,

¹²⁶ Zarząd Logistyki - P4 - SGWP (wojsko-polskie.pl), dostęp z dnia 22.07.2024

- określanie wymagań dla rozwoju logistycznych systemów informatycznych resortu obrony narodowej oraz koordynowanie utrzymania modelu procesów logistycznych,
- ustalanie zasad zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych w środki zaopatrzenia oraz opracowywanie i wydawanie dokumentów należnościowych do etatów komórek i jednostek organizacyjnych resortu,
- ustalanie zasad funkcjonowania przydziałów gospodarczych w oparciu o Plan Przydziałów Gospodarczych Resortu Obrony Narodowej,
- opracowywanie Planu zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych realizowanych przez przedsiębiorców oraz koordynowanie procesu określania i zgłaszania potrzeb resortu do RPRS, a także udział w pracach związanych z jego opracowywaniem i aktualizacją,
- koordynowanie współpracy w zakresie HNS pomiędzy Siłami Zbrojnymi, a pozamilitarną częścią systemu obronnego państwa, a także pełnienie, w układzie narodowym i sojuszniczym, funkcji Centralnego Punktu Kontaktowego HNS oraz organizowanie i utrzymywanie systemu gromadzenia i aktualizacji danych o zasobach obronnych państwa w zakresie HNS.

Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych współpracuje i realizuje zadania wsparcia i zabezpieczenia logistycznego na rzecz różnych Rodzajów Sił Zbrojnych oraz pozostałych komponentów. Miejsce Inspektoratu w strukturze SZ RP przedstawiono na poniższym rysunku.



Rys. 3. 1. Struktura organizacyjna Sił Zbrojnych RP

Źródło: Opracowanie własne materiałów - Jednostki podległe i nadzorowane - Ministerstwo Obrony Narodowej - Portal Gov.pl (www.gov.pl), dostęp z dnia 21.08.2024

Podstawą funkcjonowania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych są dokumenty prawne, które precyzyjnie określają jego status i zakres działania. Jednym z głównych dokumentów jest Decyzja Nr Z-74/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 października 2006 r., dotycząca sformowania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych. Działalność Inspektoratu jest również uregulowana przez szczegółowy zakres jego działania, określony w załączniku do Zarządzenia Nr Z-4/MON Ministra Obrony Narodowej z 19 września 2016 r., który dotyczy struktury organizacyjnej oraz siedziby Inspektoratu. Kolejnym ważnym dokumentem jest Statut Inspektoratu Wsparcia, nadany na mocy Zarządzenia Nr 28/MON Ministra Obrony Narodowej z 31 października 2013 r., regulujący jego status jako jednostki budżetowej.

Zgodnie z określonym zakresem działania, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych stanowi jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za skuteczne zabezpieczenie logistyczne jednostek Resortu Obrony Narodowej (RON). Ponadto, pełni istotną rolę w obszarach wsparcia państwa – gospodarza oraz w realizacji planu zabezpieczenia potrzeb sił zbrojnych, na poziomie krajowym we współpracy z przedsiębiorcami.

Jego główne kompetencje obejmują organizowanie i nadzorowanie terytorialnego systemu zabezpieczenia funkcjonowania jednostek i instytucji wojskowych w garnizonach Sił Zbrojnych RP, jak również zarządzanie podległymi podmiotami leczniczymi. Stanowi nie tylko instytucję ekspercką i organ logistyczny, lecz także dysponenta budżetu państwa II stopnia.

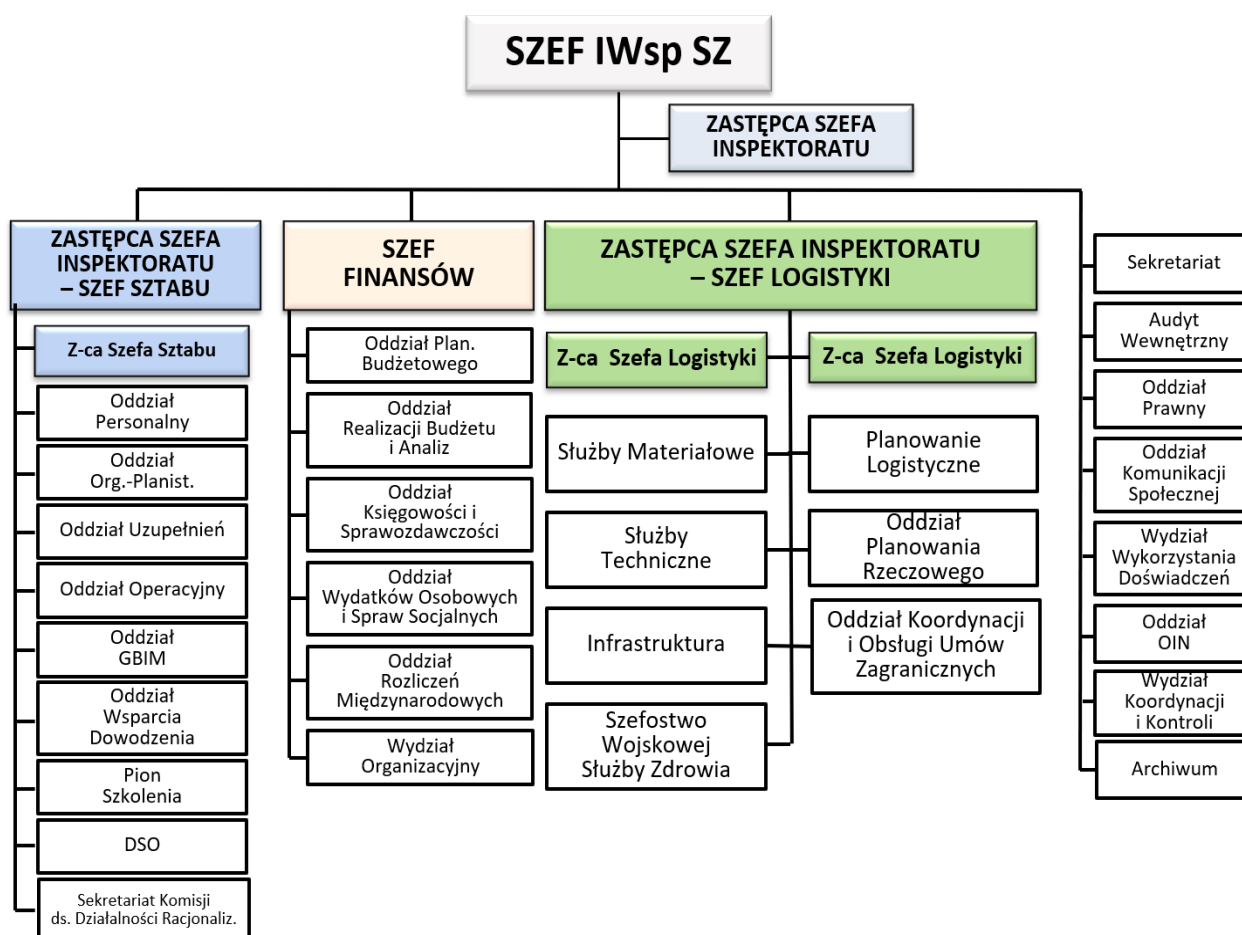
IWsp SZ pełni funkcję organu dowodzenia w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Jego kluczowe zadania to przygotowywanie podległych dowódców oraz harmonijne zgrywanie jednostek wojskowych do efektywnej realizacji powierzonych zadań. Dodatkowo, nadzoruje zarządzanie siłami inżynierii wojskowej i koordynuje obronę przed bronią masowego rażenia. Inspektorat aktywnie uczestniczy w planowaniu i organizacji zabezpieczenia logistycznego procesu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk. W tym kontekście zapewnia ciągłość zaopatrywania sił działających zarówno na terytorium państwa, jak i poza jego granicami.

W ramach swoich szczegółowych zadań, Inspektorat realizuje szereg kluczowych działań, takich jak opracowywanie zbiorczych potrzeb resortu obrony narodowej do Planu zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych czy określanie potrzeb resortu do rządowego programu rezerw strategicznych. Dodatkowo, zajmuje się zabezpieczaniem potrzeb wojennych sił zbrojnych w sprzęt wojskowy, obejmując gromadzenie, rozmieszczanie i rozśrodkowanie tego sprzętu. Inspektorat opracowuje wymagania dotyczące urzutowania i gospodarowania zapasami środków materiałowych na potrzeby czasu wojny oraz operacji prowadzonych poza

granicami państwa. Ponadto, pełni kieruje systemem jednolitego indeksu materiałowego w ramach Resortu Obrony Narodowej.

Koordinacja i nadzór nad ochroną i obroną obiektów szczególnie istotnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa (kategoria I) stanowią kolejny obszar działalności IWsp SZ. Dodatkowo, Inspektorat organizuje i nadzoruje szkolenie w podległych jednostkach i instytucjach wojskowych, w tym specjalistyczne szkolenia dla potrzeb Sił Zbrojnych.

Struktura Inspektoratu obejmuje trzy pionory funkcjonalne: Sztab, Szefostwo Finansów oraz Logistykę. W ramach Logistyki funkcjonują komórki odpowiedzialne za skuteczne zarządzanie poszczególnymi podsystemami logistycznymi. Dodatkowo, istnieje kilka komórek bezpośrednio wspierających pracę Szefa Inspektoratu. Struktura przedstawiona na rysunku 3.2 odnosi się do roku 2022, natomiast aktualne struktury zostały omówione w Rozdziale VI, gdzie szczegółowo opisano wprowadzone zmiany oraz przyszłe kierunki zmian struktur w celu ich doskonalenia.



Rys. 3. 2. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych 2022r.

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, stanowiący załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr Z-4/MON Ministra Obrony Narodowej z 19 września 2016 r. z późn. zm.

Realizacja zadań przez Sztab Inspektoratu Wsparcia w celu zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego wojsk wymaga precyzyjnej koordynacji działań. Odpowiedzialność za tę skomplikowaną funkcję spoczywa na Sztabie, który szczególnie realizuje:

- koordynację wszystkich przedsięwzięć realizowanych na szczeblu IWsp SZ,
- wydawanie rozkazów, zarządzeń i poleceń w imieniu Szefa IWsp SZ podległym strukturom organizacyjnym,
- monitorowanie i ocenę bieżącej sytuacji w zakresie funkcjonowania podporządkowanych jednostek i instytucji wojskowych,
- gromadzenie, analizę, ocenę i wykorzystanie informacji dotyczących jednostek podporządkowanych w zakresie realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego,
- uzgodnienie i koordynację szkolenia specjalistów logistyki w podległym Centrum Szkolenia Logistyki,
- przedstawianie Szefowi Inspektoratu propozycji związanych z funkcjonowaniem IWsp SZ.

Warto zaznaczyć, że wymienione główne przedsięwzięcia realizowane przez Sztab nie stanowią zamkniętego katalogu. Dynamika działań wymaga podejmowania wielu zadań, które nie zostały tutaj wymienione, co zmusza Sztab do zachowania pełnej elastyczności i gotowości na nowe wyzwania.

Kolejnym istotnym obszarem jest działalność finansowa, którą realizuje Szefostwo Finansów. IWsp SZ jako dysponent budżetu państwa¹²⁷ II stopnia odpowiada za realizację około połowy budżetu Sił Zbrojnych poprzez podległych dysponentów III stopnia. Główne zadania jakie realizuje Szefostwo, to planowanie potrzeb finansowych, realizacji wydatków zgodnie z decyzją budżetową na dany rok w ramach Centralnych Planów Rzeczowych, decentralnych planów rzeczowych, zadań nadzorowanych oraz własnych, a także dokonywanie oceny i kontroli podległych dysponentów środków budżetowych III stopnia.

Analizując aspekty bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych, należy skoncentrować uwagę na Logistyce Inspektoratu Wsparcia SZ. To właśnie ta struktura

¹²⁷ Dzienniki Urzędowe - rok 2015 poz. 296, Departament Budżetowy, Decyzja NR 421/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 października 2015 r. w sprawie dysponentów środków budżetu państwa trzeciego stopnia podległych Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, jako dysponentowi środków budżetu państwa drugiego stopnia.

jest odpowiedzialna za zarządzanie i efektywne funkcjonowanie systemu logistycznego, obejmując następujące składowe:

- Planowanie Logistyczne,
- Służby Materiałowe,
- Służby Techniczne,
- Infrastruktura,
- Szefostwo Wojskowej Służby Zdrowia,
- Oddział Planowania Rzeczowego,
- Oddział Koordynacji i Obsługi Umów Zagranicznych.

Planowanie Logistyczne pełni rolę sztabu Logistyki, będąc jednocześnie koordynatorem przedsięwzięć realizowanych przez poszczególne składowe pionu logistyki. Planowanie Logistyczne odpowiada za zarządzanie przedsięwzięciami związanymi z Planem Zabezpieczenia Potrzeb, Planem Przydziałów Gospodarczych dla jednostek i instytucji wojskowych. Dodatkowo zajmuje się koordynacją wsparcia i zabezpieczenia logistycznego wojsk, które wykonują zadania poza granicami kraju. Ma ono także za zadanie organizacyjne i nadzorcze wdrażanie krajowych i sojuszniczych systemów informatycznych, a także odpowiada za całokształt przedsięwzięć organizacyjnych wynikających z funkcji państwa – gospodarza. W celu realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem komórka ta posiada następującą strukturę:

- Oddział planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk,
- Oddział planowania potrzeb mobilizacyjnych,
- Oddział logistycznych systemów informatycznych i indeksacji,
- Oddział HNS¹²⁸, planowania transportu i ruchu wojsk,
- Wydział rozwoju baz danych systemu LOGFAS¹²⁹.

Do zadań szczegółowych Planowania Logistycznego w zakresie kierowania należy:

- udział w planowaniu zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych w procesie szkolenia, mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk oraz ich użycia, w tym także jednostek wydzielanych do działania poza granicami państwa,
- koordynowanie opracowywania przez Centralne Organy Logistyczne i Instytucje Ekspertskie dotyczących potrzeb do Planu Zabezpieczenia Potrzeb i Rządowego

¹²⁸ HNS – Wsparcie przez Państwo Gospodarza (ang. Host Nation Support)

¹²⁹ Logistics Functional Area Services (LOGFAS) to zestaw narzędzi informatycznych wspierających procesy logistyczne NATO w zakresie strategicznego przemieszczania i transportu, wielonarodowego planowania i realizacji rozmieszczenia, planowania przemieszczania w teatrze oraz planowania zasilania wojsk.

Programu Rezerw Strategicznych oraz określanie zbiorczych potrzeb resortu do tych programów,

- opracowywanie, prowadzenie i aktualizowanie planu przydziałów gospodarczych resortu oraz opracowywanie stosownych rozkazów w przedmiotowym zakresie,
- udział w planowaniu rozwoju systemu logistycznego Sił Zbrojnych oraz podległych Szefowi Inspektoratu pododdziałów i jednostek logistycznych,
- koordynowanie wykonywania analiz zabezpieczenia Sił Zbrojnych w SpW, środki materiałowe i techniczne oraz przedstawianie wniosków i propozycji w tym zakresie,
- planowanie i realizowanie zadań wynikających z udziału Sił Zbrojnych w procesie planowania obronnego NATO i procesie rozwoju zdolności obronnych UE oraz osiągnięciem interoperacyjności z NATO i UE w zakresie dotyczącym logistyki,
- koordynowanie przedsięwzięć w zakresie transportu i ruchu wojsk,
- planowanie, organizowanie i kierowanie realizacją zadań na rzecz sił sojuszniczych, przebywających lub przemieszczających się przez terytorium RP, wynikających z obowiązków państwa – gospodarza, w tym sprawowanie w Inspektoracie funkcji punktu kontaktowego ds. wynikających z tych obowiązków,
- inicjowanie i koordynowanie przedsięwzięć w zakresie wdrażania i eksploatacji sojuszniczego systemu informatycznego LOGFAS w Siłach Zbrojnych, w tym realizacja zadań dotyczących budowy, utrzymania i eksploatacji bazy danych oraz systemu meldunkowego,
- inicjowanie i koordynowanie opracowania i aktualizowania modeli procesów logistycznych Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego RON.

Służby Materiałowe pełnią kluczową rolę w kierowaniu podsystemem materiałowym, gwarantując jednocześnie bezpieczeństwo logistyczne dla jednostek i instytucji wojskowych Sił Zbrojnych RP, zarówno w okresie pokoju, kryzysu, jak i wojny. W celu skutecznej realizacji zadań zabezpieczenia materiałowego dysponują zróżnicowaną strukturą, w tym:

- Szefostwo służby środków bojowych,
- Szefostwo służby żywnościowej,
- Szefostwo służby mundurowej,
- Szefostwo służby materiałów pędnych i smarów,
- Wydział planowania i analiz.

Ogólna koncepcja zabezpieczenia materiałowego obejmuje celową, planową i systematyczną realizację działań związanych z zaopatrzeniem i świadczeniem

specjalistycznych usług na odpowiednim poziomie, wspierając jednocześnie wojska w wykonywaniu ich zadań i misji. Termin "właściwa" odnosi się do dostarczania niezbędnych środków w określonym czasie i miejscu, w odpowiednich ilościach, utrzymując przy tym wysoką jakość i regularność dostaw, przy jednoczesnym optymalizowaniu kosztów zabezpieczenia. Wszelkie działania w tym obszarze poprzedzone są planowaniem materiałowym, które stanowi nic innego jak określenie potrzeb materiałowych, a następnie szczegółowe sprecyzowanie, w jakim stopniu i zakresie te potrzeby zostaną zaspokojone. Celem jest zapewnienie, że taktyczne i operacyjne zadania będą wykonywane skutecznie.

Najważniejszymi zadaniami w zakresie kierowania podsystemem materiałowym są:

- planowanie i organizowanie zabezpieczenia materiałowego dla służby żywnościowej, mundurowej, materiałów pędnych i smarów oraz środków bojowych w czasie pokoju; dodatkowo, konieczne jest organizowanie zabezpieczenia w tych obszarach w czasie kryzysu i wojny,
- planowanie i organizowanie zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych w środki materiałowe, obejmujące gromadzenie, rozmieszczenie i rozśrodkowanie,
- udział w procesie pozyskiwania sprzętu wojskowego (SpW), środków materiałowych, sprzętu powszechnego użytku i usług dla Sił Zbrojnych,
- określanie potrzeb do Rządowego Programu Rezerw Strategicznych w zakresie środków materiałowych, takich jak produkty rolno – spożywcze, środki spożywcze i produkty naftowe; dodatkowo, wskazywanie miejsc przechowywania specjalistycznego asortymentu rezerw strategicznych,
- opracowywanie danych do Planu zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych realizowanych przez przedsiębiorców dotyczących dostaw środków bojowych, a także organizowanie systemu ich odbioru,
- normowanie i określanie zasad gospodarowania specjalistycznym sprzętem służb materiałowych oraz środkami materiałowymi,
- opracowywanie aktów prawnych i dokumentów normatywnych regulujących działalność służb materiałowych.

Służby Techniczne mają za zadanie skuteczne kierowanie i zarządzanie eksploatacją sprzętu wojskowego. W ramach swojego zakresu działania obejmują wszystkie procesy planistyczno-decyzyjne oraz sprawozdawczo-analityczne, których celem jest utrzymanie współczynnika gotowości technicznej SpW na wymaganym poziomie. Kierowanie eksploatacją SpW jest realizowane na wszystkich szczeblach organizacyjnych Sił Zbrojnych.

Aby efektywnie pełnić swoje zadania, niezbędne jest zrozumienie następujących terminów:

- normowanie eksploatacji to proces ustalania zasad użytkowania, obsługiwanie technicznego oraz napraw sprzętu wojskowego poprzez ustanawianie norm eksploatacyjnych, instrukcji i biuletynów technicznych¹³⁰ dla sprzętu,
- zaopatrywanie techniczne obejmuje zespół przedsięwzięć realizowanych przez wyspecjalizowane organy kierowania i wykonawcze; celem tych działań jest zaspokojenie potrzeb wojsk dotyczących sprzętu wojskowego oraz technicznych środków materiałowych (tśm) przeznaczonych do realizacji zabezpieczenia technicznego działań.

W praktyce, Służby Techniczne pełnią kluczową rolę w utrzymaniu gotowości bojowej Sił Zbrojnych RP w zakresie eksploatacji sprzętu wojskowego. W tym celu posiadają następującą strukturę:

- Szefostwo służby czołgowo – samochodowej,
- Szefostwo służby uzbrojenia i elektroniki,
- Szefostwo eksploatacji sprzętu inżynierskiego i OPBMR,
- Szefostwo eksploatacji sprzętu łączności, informatyki i walki elektronicznej,
- Szefostwo techniki lotniczej,
- Szefostwo techniki morskiej.
- Wydział planowania i analiz.

Najważniejszymi zadaniami w procesie kierowania zabezpieczeniem technicznym są:

- planowanie, organizowanie i nadzorowanie zabezpieczenia technicznego w Siłach Zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych w SpW i techniczne środki materiałowe,
- planowanie środków budżetowych na zakup SpW, usług, tśm oraz koordynacja realizacji zadań wynikających z Planu Modernizacji Technicznej i zadań zleconych,
- udział w procesie pozyskiwania SpW, koordynacja procesu wprowadzania i wycofywania SpW do/z Sił Zbrojnych; udział w realizacji Programów Operacyjnych w obszarze pozyskiwania SpW wraz z pakietem logistycznym,

¹³⁰ Biuletyn techniczny – stanowi zespół przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych związanych ze sprzętem lotniczym znajdującym się na wyposażeniu Sił Zbrojnych RP, prowadzonych stosownie do określonej strategii eksploatacji, wprowadzenia zmian konstrukcyjnych, dokonywania kompletacji wyposażenia i rewersów, zasad eksploatacji, a także zakresu i technologii naprawy.

- planowanie, kierowanie i zarządzanie zabezpieczeniem technicznym w jednostkach i pododdziałach logistycznych poziomu strategiczno – operacyjnego,
- opracowanie wieloletniego planu eksploatacji zasadniczego SpW Sił Zbrojnych we współdziałaniu z właściwymi instytucjami eksperckimi, oraz udział w opracowaniu planu rozwoju pododdziałów i jednostek logistycznych podległych Szefowi IWsp SZ.

Infrastruktura stanowi istotny składnik funkcjonalnego systemu logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Obejmuje zasoby fizyczne, obiekty, instalacje i systemy niezbędne do prawidłowego funkcjonowania sił zbrojnych. Jest to kompleksowa sieć umożliwiająca mobilizację, rozmieszczenie, zaopatrzenie, wsparcie i ochronę wojsk w różnych sytuacjach i środowiskach. Ponadto, pełniąc funkcję kierowania, odpowiada za efektywne realizowanie różnorodnych przedsięwzięć związanych z:

- pozyskiwaniem nieruchomości oraz efektywnym wykorzystywaniem obiektów infrastruktury stacjonarnej w kontekście obrony narodowej,
- skutecznym zarządzaniem nieruchomościami, które są wykorzystywane na potrzeby Resortu Obrony Narodowej,
- pozyskiwaniem i efektywnym wykorzystywaniem mienia ruchomego infrastruktury,
- sprawnym przekazywaniem nieruchomości, które stają się zbędne dla potrzeb Resortu Obrony Narodowej.

Infrastruktura w swojej strukturze posiada następujące komórki wykonujące zadania planistyczne, zarządzające, administracyjne, inwestycyjne i wykonawcze:

- Oddział inwestycji budowlanych,
- Oddział inwestycji sojusznicznych,
- Oddział eksploatacji nieruchomości,
- Oddział nieruchomości i zakwaterowania wojska,
- Oddział infrastruktury,
- Oddział sprzętu infrastruktury,
- Wydział koordynacji i analiz.

Należy podkreślić, że efektywność działania tego podsystemu jest kluczowa dla bezpieczeństwa logistycznego wojsk i skuteczności ogólnego systemu logistycznego Sił Zbrojnych. Jego zadania obejmują kompleksową koordynację działań na wielu płaszczyznach, mających istotne znaczenie dla obronności kraju. Zdaniem Autora można to pogrupować następująco:

- wsparcie operacyjne – solidna infrastruktura jest kluczowa dla zapewnienia wsparcia operacyjnego żołnierzy i sprzętu wojskowego; bazy wojskowe, porty lotnicze, magazyny zaopatrzenia, sieci komunikacyjne i inne elementy infrastruktury są niezbędne do przeprowadzania operacji, takich jak zaopatrzenie, rozmieszczenie wojsk, transport i utrzymanie sprzętu, a także do koordynacji działań,
- mobilność – infrastruktura umożliwia szybkie przemieszczenie wojsk z jednego obszaru operacyjnego do innego; porty morskie, lotniska wojskowe, drogi i mosty stanowią infrastrukturę transportową, która umożliwia transport wojsk, sprzętu i zaopatrzenia,
- infrastruktura wojskowa, takie jak magazyny, bazy zaopatrzeniowe i systemy transportowe, jest niezbędna do skutecznego zarządzania logistyką i zapewnienia ciągłości dostaw w warunkach pokojowego funkcjonowania i bojowych,
- komunikacja – infrastruktura obejmuje również systemy komunikacyjne, sieci telekomunikacyjne, systemy satelitarne, radiowe i inne środki komunikacji umożliwiające szybką wymianę informacji i koordynację działań,
- bezpieczeństwo i obronność – elementy takie jak fortyfikacje, wieże obserwacyjne i systemy alarmowe, mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa jednostek wojskowych i obiektów strategicznych; infrastruktura ta pomaga w ochronie przed zagrożeniami, atakami oraz prowadzeniu działań obronnych,
- szkolenie i wsparcie – zapewnienie miejsc do szkolenia żołnierzy, testowania sprzętu wojskowego; poligony, bazy treningowe, centra szkoleniowe i inne obiekty umożliwiają realizację różnorodnych szkoleń, symulacji i ćwiczeń, które są niezbędne do utrzymania wysokiej gotowości bojowej.

Szefostwo Wojskowej Służby Zdrowia realizuje zadania zabezpieczenia medycznego, którego celem jest zapewnienie takiego stanu zdrowotnego wojsk, który umożliwi wykonywanie zadań związanych z obronnością państwa, a przez to będzie integralnym elementem gotowości bojowej, wpływającym na psychikę i postawę żołnierzy. Główne składowe opieki zdrowotnej zapewniające bezpieczeństwo logistyczne wojsk to ochrona zdrowia wojsk, w tym medycyna prewencyjna, medycyna ratunkowa, podstawowa opieka zdrowotna, kwalifikowana i specjalistyczna opieka zdrowotna (w tym hospitalizacja) oraz ewakuacja medyczna, wsparte logistyką medyczną. Zadania te realizują następujące struktury:

- Oddział planowania medycznego,

- Oddział operacyjno – medyczny.

W ramach kierowania podsystemem medycznym Szefostwo odpowiada za:

- organizację zabezpieczenia medycznego w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego,
- nadzór nad realizacją Centralnych Planów Rzeczowych w zakresie swoich kompetencji,
- nadzorowanie przestrzegania standardów ochrony zdrowia i opieki psychologicznej. wytwarzania, przechowywania i obrotu produktami leczniczymi i wyrobami medycznymi oraz osłony sanitarno-higienicznej i weterynaryjnej w resorcie,
- sprawowanie nadzoru formalno-prawnego nad podmiotami leczniczymi funkcjonującymi w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego,
- nadzór nad pozyskiwaniem, gromadzeniem i dystrybucją wyrobów medycznych i produktów leczniczych w ramach zapasów wojennych i interwencyjnych.

Oddział planowania rzeczowego w swojej strukturze posiada wydział planowania i wydział rzeczowej realizacji, odpowiadając głównie za planowanie rzeczowe potrzeb dla Sił Zbrojnych oraz przedsięwzięcia wynikające z logistycznego zabezpieczenia mobilizacji jednostek wojskowych. Szczegółowe zadania to:

- realizacja czynności w zakresie wykonania dokumentacji dotyczącej planowania i realizacji zadań znajdujących się w Planie Modernizacji Technicznej,
- bieżące monitorowanie realizacji planu wydatków IWsp SZ w zakresie PMT,
- przygotowywanie dokumentów z zakresu planowania rzeczowego, w tym decentralnych planów rzeczowych,
- planowanie i organizowanie w Siłach Zbrojnych RP procesu przekazywania trwale zbędnego mienia ruchomego do agencji właściwej do zagospodarowania zbędnego mienia oraz monitorowanie i koordynowanie jego realizacji,
- realizacja czynności związanych z przygotowaniem dokumentacyjnym zadań z obszaru Podstawowego Interesu Bezpieczeństwa Państwa,
- prowadzenie Planu umów wieloletnich realizowanych w ramach planu finansowego IWsp SZ,
- nadzór nad wykorzystaniem środków finansowych zaangażowanych w umowach zawieranych w ramach CPR oraz budżetu bieżącego IWsp SZ.

Oddział Koordynacji i Obsługi Umów Zagranicznych realizuje zadania w zakresie zawierania, koordynacji oraz wykonania umów międzynarodowych służących wsparciu eksploatacji wybranego SpW.

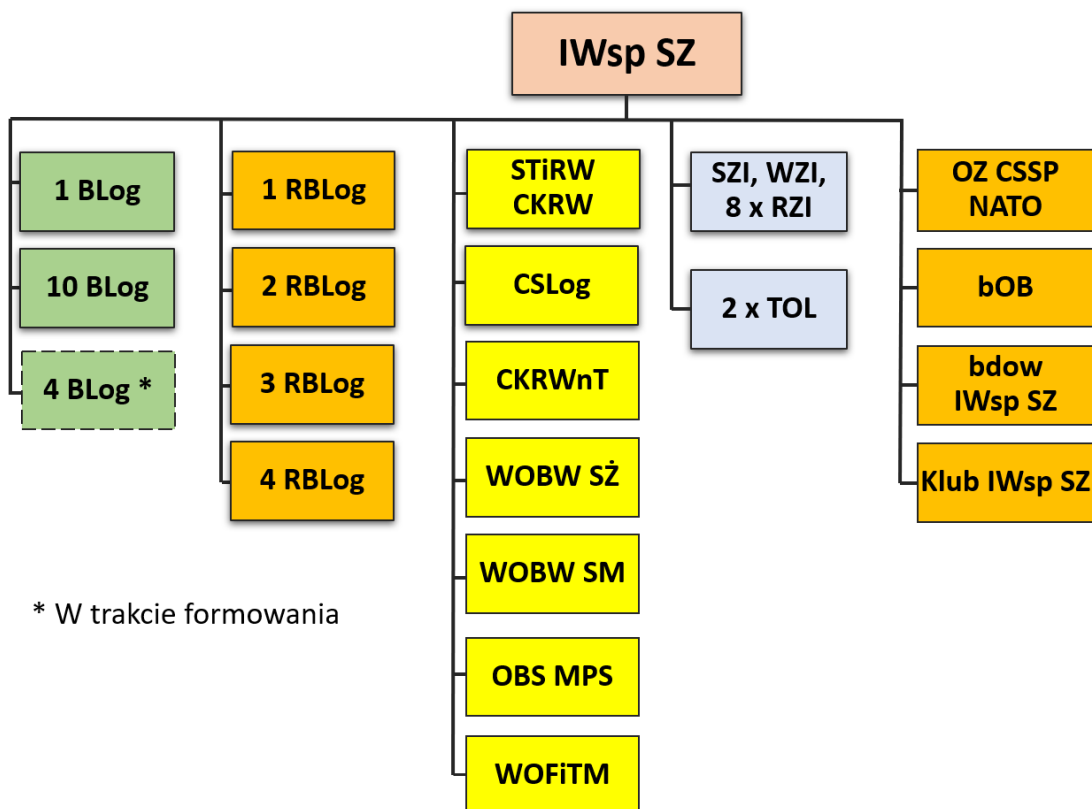
- prowadzenie postępowań o udzielanie zamówień w ramach umów międzynarodowych oraz ich obsługa w ramach realizacji dostaw i usług wynikających z potrzeby zabezpieczenia fazy eksploatacyjnej SpW (FMS¹³¹/NSPA¹³²),
- organizacja przedsięwzięć dotyczących wprowadzenia na polski obszar celny towarów dostarczanych z zagranicy w ramach zawartych umów międzynarodowych,
- współpraca z instytucjami krajowymi oraz zagranicznymi zajmującymi się zawieraniem umów międzynarodowych (np. NSPA i Agencja Uzbrojenia),
- uczestniczenie w procesie określania potrzeb w zakresie pozyskiwanego wsparcia służącego zabezpieczeniu eksploatacji SpW w ramach umów międzynarodowych,
- uczestniczenie w opłacaniu umów międzynarodowych dotyczących zabezpieczenia eksploatacji SpW zgodnie z przyjętym harmonogramem.

Wymienione powyżej oddziały nie wpływają bezpośrednio na proces kierowania poszczególnymi podsystemami logistycznymi, ale poprzez swoją działalność w sposób istotny uzupełniają funkcjonujący system logistyczny.

Przedstawiona charakterystyka organów kierowania szczebla operacyjnego, wykorzystujących funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego jednostkom oraz instytucjom wojskowym. Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych osiąga ten cel, dysponując odpowiednio dostosowanymi strukturami organizacyjnymi oraz podporządkowanym potencjałem, które realizują proces wsparcia i zabezpieczenia logistycznego.

¹³¹ Program Foreign Military Sales (FMS) Departamentu Obrony Stanów Zjednoczonych ułatwia sprzedaż amerykańskiej broni, sprzętu obronnego, usług obronnych i szkoleń wojskowych zagranicznym rządów. Kupujący nie współpracuje bezpośrednio z wykonawcą w dziedzinie obronności; zamiast tego Agencja Współpracy w zakresie Bezpieczeństwa Obronnego (Defense Security Cooperation Agency) służy jako pośrednik, zwykle zajmujący się zaopatrzeniem, logistyką i dostawami, często zapewniając wsparcie dotyczące produktów, szkolenia i budowę infrastruktury (takiej jak hangary, pasy startowe, obiekty użyteczności publicznej itp.)

¹³² Agencja Wsparcia i Zamówień NATO (The NATO Support and Procurement Agency) jest głównym dostawcą usług NATO, zapewniającym szerokie spektrum zintegrowanych zdolności Sojuszowi, jego państwom członkowskim i partnerom. Agencja skupia działania NATO w zakresie wsparcia logistycznego i zaopatrzenia, zapewniając skuteczne i opłacalne wielonarodowe rozwiązania w zakresie wsparcia. NSPA to agencja finansowana przez klientów, działająca na zasadzie „bez zysku – bez strat”.



Rys. 3. 3. Jednostki i instytucje podległe Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, stanowiący załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr Z-4/MON Ministra Obrony Narodowej z 19 września 2016 r. z późn. zm.

Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych dowodzi bezpośrednio 29 różnymi jednostkami i instytucjami wojskowymi, w tym między innymi:

- 3 x Brygada Logistyczna (jedna w trakcie formowania),
- 4 x Regionalna Baza Logistyczna,
- Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk – Centrum Kierowania Ruchem Wojsk,
- Centrum Kierowania Ruchem Wojsk na Teatrze,
- 10 Zarządów Infrastruktury i 2 x Terenowe Oddziały Lotniskowe,
- Centrum Szkolenia Logistyki,
- Wojskowy Ośrodek Farmacji i Techniki Medycznej,
- Wojskowy Ośrodek Badawczo – Wdrożeniowy Służby Mundurowej,
- Wojskowy Ośrodek Badawczo – Wdrożeniowy Służby Żywnościowej,
- Ośrodek Badawczy Służby MPS
- batalion Obrony Bazy,

- Oddział Zabezpieczenia jednostek NATO,
- batalion dowodzenia.

W ramach realizacji zadań poszczególne Szefostwa/Oddziały IWsp SZ ściśle współpracują w sposób merytoryczny z wymienionymi powyżej strukturami organizacyjnymi.

Przedstawiając potencjał wykonawczy Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, w aspekcie skompletowania systemu logistycznego, konieczne jest przedstawienie zadań STiRW – CKRW, które odpowiadało do kwietnia 2023r. (obecnie zadania te realizuje Transport i Ruch Wojsk, który podlega bezpośrednio Zastępcy Szefa IWsp SZ – Szefowi Logistyki) za podsystem transportu i ruchu wojsk. Szefostwo było odpowiedzialne za przygotowanie środków transportu, sieci transportowej znaczenia obronnego, organów i jednostek wykonawczych (wojskowych i cywilnych), w okresie pokoju, do zapewnienia sprawnego przemieszczania wojsk i ładunków w czasie kryzysu i wojny. Podsystem transportu i ruchu wojsk jest przeznaczony do planowania, organizowania i realizowania przedsięwzięć związanych z zabezpieczeniem przemieszczania wojsk i zaopatrzenia, osłoną techniczną i utrzymaniem przejezdności sieci transportowej znaczenia obronnego oraz koordynacją i kierowaniem ruchem wojsk.

Aby, realizować tak złożone zadania STiRW – CKRW posiadało następującą strukturę:

- Oddział planowania i kontroli ruchu wojsk,
- Oddział transportu i przeładunków,
- Oddział przygotowania sieci,
- Oddział organizacji centrów koordynacji i kontraktowania,
- Wydział sprzętu przeładunkowego i zabezpieczenia ruchu wojsk,
- Wydział centralnej rejestracji pojazdów Sił Zbrojnych i ubezpieczeń komunikacyjnych,
- Narodowe centrum monitorowania przesyłek,
- Pion ochrony informacji niejawnych.

STiRW – CKRW wykonując funkcję kierowania podsystemem realizowało:

- planowanie i koordynowanie przemieszczania wojsk własnych i sojusznicznych na obszarze kraju,
- planowanie i koordynacja przemieszczania polskich kontyngentów wojskowych wydzielonych do misji (operacji) poza granicami kraju,
- planowanie przygotowania infrastruktury transportowej kraju o znaczeniu obronnym na potrzeby Sił Zbrojnych RP oraz wojsk sojusznicznych,

- pełnienie funkcji Centralnego Organu Logistycznego i Instytucji Ekspertkiej sprzętu przeładunkowego, zabezpieczenia ruchu wojsk,
- koordynowanie i wdrażanie przyjętych Celów NATO w obszarze transportu i ruchu wojsk,
- nadzór nad systemem szkolenia kandydatów na kierowców w Siłach Zbrojnych RP.

Elementem wykonawczym w podsystemie transportu i ruchu wojsk było również Centrum Kierowania Ruchem Wojsk na Teatrze odpowiadającą głównie za planowanie, organizację i kierowanie procesem przyjęcia, ześrodkowania oraz dalszego ruchu wojsk (często spotykamy określenie RSOM¹³³) sił przemieszczonych na Teatr Działań, zgodnie z planami dowództw wojsk własnych lub sił sprzymierzonych.

Potencjał wykonawczy podporządkowanych struktur organizacyjnych Inspektoratu Wsparcia opiera się na logistyce mobilnej¹³⁴ i stacjonarnej¹³⁵, która obecnie funkcjonuje poprzez ścisłe współdziałanie oraz wspólne realizowanie zadań w ramach procesów logistycznych podsystemów i obszarów funkcjonalnych logistyki, w celu zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego jednostkom i instytucjom wojskowym.

Mobilny potencjał logistyczny stanowią brygady logistyczne. Brygady są jednostkami przeznaczonymi do realizacji zadań w obszarze zabezpieczenia logistycznych elementów Sił Zbrojnych wykonujących zadania poza granicami kraju oraz wsparcia logistycznego na rzecz jednostek i instytucji wojskowych w ramach przydzielonego rejonu odpowiedzialności. Ponadto jest jednostką budżetową III stopnia.

Stacjonarny potencjał logistyczny oparty jest głównie o Regionalne Bazy Logistyczne, Zarządy Infrastruktury i Terenowe Oddziały Lotniskowe, Wojskowy Ośrodek Farmacji i Techniki Medycznej oraz Ośrodki Badawcze i Badawczo – Wdrożeniowe.

Regionalne Bazy Logistyczne (RBLog) są przeznaczone do planowania, gromadzenia, przechowywania, rotacji i dystrybucji środków materiałowych oraz technicznych środków zaopatrzenia. Ponadto, mają za zadanie zaopatrywanie jednostek i instytucji wojskowych

¹³³ Reception, Staging and Onward Movement - Proces Przyjęcia, Ześrodkowania i Dalszego Ruchu Wojsk.

¹³⁴ Mobilny potencjał logistyczny odnosi się do zdolności do szybkiego, elastycznego i skutecznego dostarczania zasobów logistycznych do zabezpieczanych wojsk. Ma na celu zapewnienie ciągłości działań wojsk poprzez dostarczanie niezbędnych zasobów w odpowiednim czasie i miejscu. Obejmuje to zarówno zaopatrzenie jak również utrzymanie i naprawę sprzętu wojskowego.

¹³⁵ Logistyka stacjonarna obejmuje szeroki zakres działań związanych z planowaniem, organizowaniem, realizowaniem i kontrolowaniem zaopatrzenia, utrzymaniem infrastruktury wojskowej oraz zarządzaniem zasobami, naprawą sprzętu i wsparciem medycznym instytucji i jednostkach wojskowych w rejonach odpowiedzialności.

zgodnie z planem przydziałów gospodarczych. Baza jest również odpowiedzialna za koordynowanie ruchu wojsk w przydzielonym rejonie odpowiedzialności oraz realizację zadań w ramach obowiązków państwa – gospodarza. Jest jednocześnie jednostką budżetową III stopnia. RBLog pełni także funkcję podmiotu leczniczego,

Zarządy Infrastruktury i Terenowe Oddziały Lotniskowe przeznaczone do sprawowanie specjalistycznego nadzoru nad działalnością administratorów (wojskowych oddziałów gospodarczych lub równorzędnych) zlokalizowanych na obszarze działania, w tym nadzoru nad realizacją konserwacji oraz remontów obiektów, wydatków komunalnych, przestrzeganiem przepisów o ochronie środowiska w jednostkach wojskowych i instytucjach wojskowych, zapewnieniem sprawności technicznej wojskowych obiektów budowlanych, dostaw energii i pozostałych mediów. Prowadzenie inwestycji budowlanych. Ponadto kształtowanie właściwych warunków zakwaterowania wojsk. Jest jednocześnie jednostką budżetową III stopnia.

Wojskowy Ośrodek Farmacji i Techniki Medycznej przeznaczony do zaopatrywania w produkty lecznicze i wyroby medyczne jednostek organizacyjnych RON, utrzymywania zapasów sprzętu medycznego, a także przechowywanie rezerw preparatów krwiozastępczych. utrzymywania na wymaganym poziomie zapasu wojennego, operacyjnego i taktycznego. Jest także jednostką budżetową III stopnia,

Wojskowy Ośrodek Badawczo – Wdrożeniowy Służby Żywnościowej prowadzi prace badawcze, techniczno – usługowe oraz ekspertyzy w obszarze zaopatrzenia żywnościowego i organizacji żywienia zarówno w warunkach garnizonowych, jak i polowych, zgodnie z potrzebami Sił Zbrojnych RP. Ośrodek inicjuje nowe rozwiązania w zakresie zaopatrzenia żywnościowego, szczególnie uwzględniając nowoczesne technologie, które mają wpływ na opracowywanie indywidualnych i grupowych racji żywnościowych,

Wojskowy Ośrodek Badawczo – Wdrożeniowy Służby Mundurowej jest przeznaczony do realizacji zadań związanych z rozwojem oraz modernizacją przedmiotów umundurowania i wyekwipowania (PUiW). Jego działalność obejmuje opracowywanie, aktualizowanie, nadzorowanie oraz dystrybuowanie Wojskowych Dokumentacji Techniczno – Technologicznych i wzorów PUiW do produkcji seryjnej, a także Wymagań Techniczno – Użytkowych dla PUiW. Ośrodek zajmuje się również określaniem wymagań technicznych dla wyrobów włókienniczych i skórzanych, które są wykorzystywane do produkcji PUiW, w tym Warunków Technicznych i Przedmiotowych Warunków Technicznych. Dodatkowo, prowadzi badania laboratoryjne wyrobów włókienniczych i skórzanych oraz certyfikację PUiW i materiałów stosowanych do ich wykonania.

Ośrodek Badawczy Służby Materiałów Pędnych i Smarów zajmuje się pracami badawczo – rozwojowymi w zakresie materiałów pędnych, smarów oraz środków technicznych stosowanych w Siłach Zbrojnych RP. Jego zadania obejmują opracowywanie, testowanie i wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w dziedzinie paliw, smarów oraz innych środków eksploatacyjnych. Ośrodek zapewnia, że produkty te są certyfikowane i kontrolowane pod względem jakości, umożliwiając ich właściwą eksploatację zarówno w rodzimym, jak i sojuszniczym SpW.

Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych poprzez **Centrum Szkolenia Logistki** i funkcjonującą w nim **Szkołę Podoficerską Logistyki** koordynuje i nadzoruje proces szkolenia i doskonalenia zawodowego w zakresie logistyki, w tym szkolenia dla potrzeb wojskowej ochrony przeciwpożarowej. Szkoleni specjaliści i podoficerowie zasilają nie tylko struktury Inspektoratu, ale także jednostki i instytucje wojskowe Sił Zbrojnych RP.

Przedstawione powyżej struktury organizacyjne Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych wraz z podporządkowanymi jednostkami i instytucjami logistycznymi wspartymi jednostką szkolnictwa wojskowego stanowią główny potencjał wykonawczy logistyki Sił Zbrojnych RP, odpowiedzialnym za bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych.

3.3. Systemy informatyczne w procesie kierowania

Informacja w znaczeniu nauki zarządzania to zasoby wiedzy potrzebne do określenia celów organizacji i zdań służących do ich osiągnięcia, a szczególnie zaś do podejmowania decyzji. Informacje docierają do odbiorcy w postaci danych lub wiadomości. Dane są to cyfry, liczby, litery i znaki z różnych dziedzin działalności wewnętrznej i zewnętrznej firmy oraz z otoczenia jej działania, zaś wiadomości, to komentarze do danych, raporty, teksty, wykresy, obrazy, rozmowy, objaśnienia danych lub zjawisk w przedsiębiorstwie i otoczeniu. Jeżeli dane czy wiadomości nie przynoszą odbiorcy żadnych korzyści to nie są informacjami, lecz **szumami informacyjnymi**, a jeśli odwodzą go od prawidłowego osiągnięcia celu to są **dezinformacją**. Tak więc informacją nazywa się takie dane i wiadomości (pozytywne czy negatywne), które są użyteczne, tzn. mają wartość dla odbiorcy¹³⁶.

Dalsza analiza literatury przedmiotu wskazuje na istotne cechy informacji. Po pierwsze, musi być kompletna i dokładna, aby miała wartość i sens. Powinna zawierać wszystkie niezbędne szczegóły i być zgodna z rzeczywistością. Po drugie, informacja musi być jasna i przejrzysta, umożliwiając łatwe jej zrozumienie i interpretację przez odbiorcę. Po trzecie,

¹³⁶ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 160 - 161

informacja powinna być dostępna w odpowiednim czasie i miejscu dla osób które jej potrzebują.

W środowisku wojskowym informacje to nie tylko surowe dane, ale przede wszystkim dane, które zostały zrozumiane, przetworzone i odpowiednio zinterpretowane, co jest niezbędne dla skutecznego działania jednostek i instytucji wojskowych. Muszą być nie tylko zrozumiałe, ale również praktyczne i aktualne, umożliwiając szybkie reakcje na zmieniające się warunki na polu walki. Dostępność informacji w odpowiednim czasie i miejscu, oraz ich dokładność, stanowią niezwykle istotny element w procesie podejmowania decyzji operacyjnych. Każdy składnik informacji musi być precyzyjnie ułożony, aby stanowił logiczną całość, a błędne decyzje mogą pociągać za sobą poważne konsekwencje. Szczególną uwagę należy zwracać na dokładność informacji, unikając przy tym fałszywych danych, które mogą prowadzić do nieprawidłowych interpretacji sytuacji. Informacje w tym znaczeniu odgrywają kluczową rolę dla efektywnego dowodzenia i działania operacyjnego. Stanowią one fundament procesu podejmowania decyzji operacyjnych, umożliwiając dowództwu skuteczne zarządzanie sytuacją na polu walki. W sytuacjach kryzysowych, bieżące i prawdziwe informacje stają się nieodzowne dla skutecznego reagowania na zmieniające się okoliczności.

Zdaniem Autora *"Wszystko zaczyna się i kończy na informacji"*. To właśnie informacja stanowi impuls do działania, będąc ważnym czynnikiem motywacyjnym dla dowódców i personelu wojskowego. Dobrym przykładem w tym zakresie jest proces dowodzenia, w którym priorytetową rolę odgrywa podejmowanie decyzji. Z chwilą otrzymania nowego zadania od przełożonego, na przykład Rozkazu Operacyjnego, następuje zintensyfikowanie działań w ramach ustalania położenia, skoncentrowanych na nowym zadaniu. Charakteryzuje się on pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań. Realizując ten proces, istotnym elementem będzie również wydanie Rozkazu Operacyjnego jako informacji zwrotnej do podległych wojsk.

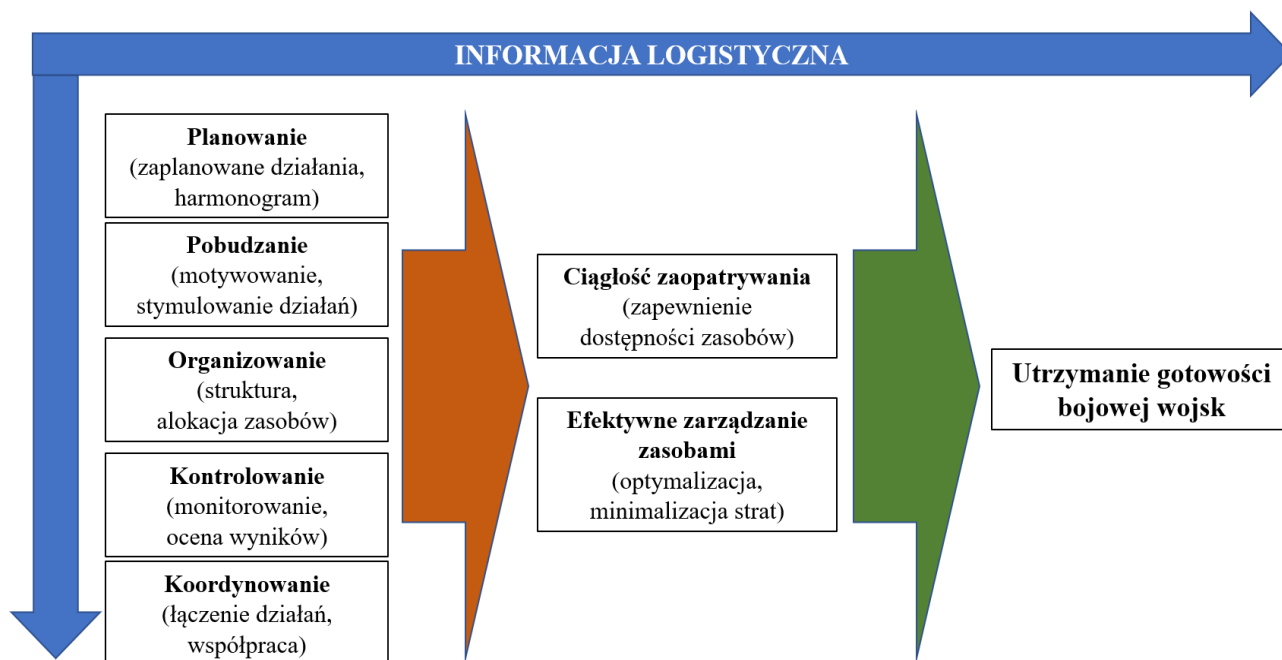


Rys. 3. 4. Rola informacji w procesie decyzyjnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Szczególnym rodzajem informacji jest **informacja logistyczna**, która stanowi zbiór danych i informacji; gromadzonych, przetwarzanych i wykorzystywanych w celu efektywnego zarządzania przepływem zasobów, dostarczaniem usług oraz informacji w ramach procesów logistycznych, mając na celu optymalizację działania całego łańcucha dostaw. W skrócie, informacja logistyczna to priorytetowy element logistyki, który umożliwia planowanie, pobudzanie, organizowanie, kontrolowanie i koordynowanie różnych działań w łańcuchu dostaw, aby zapewnić ciągłość zaopatrywania i efektywne zarządzanie zasobami¹³⁷. Informacja logistyczna stanowi swojego rodzaju ciąg przyczynowo – skutkowy w procesie kierowania, który wpływa na utrzymanie gotowości bojowej wojsk i realizację zadań. Zależności te zostały przedstawione poniżej.

¹³⁷ Mitkow S., Model funkcjonowania systemu logistycznego w procesie zapewnienia zdolności obronnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Adam Marszałek Toruń 2022 r., s. 48 - 68



Rys. 3. 5. Informacja logistyczna w procesie kierowania, ciąg przyczynowo – skutkowy
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Charakteryzując cechy informacji logistycznej, należy podkreślić jej prawdziwość, informacja powinna być oparta na sprawdzonych i wiarygodnych danych, aby stanowiła solidną podstawę do podejmowania decyzji. Następnie szybkość przekazu – im szybciej informacja zostanie przekazana, tym bardziej użyteczna staje się dla decydentów. Kompletność danych to także ważny aspekt, ponieważ informacja powinna zawierać wszystkie istotne fakty, by uniknąć błędnych wniosków. Informacji powinna być jasna, czytelna dla odbiorcy i istotna w kontekście określonego celu, problemu lub zadania. Aktualność danych jest kolejną ważną cechą, ponieważ informacja powinna odzwierciedlać najnowsze dane, aby była wartościowa w kontekście podejmowanych decyzji.

Jednym z podstawowych źródeł informacji jest system meldunkowy¹³⁸, który dostarcza dane z różnych poziomów dowodzenia, najlepiej w czasie rzeczywistym. Bez wątplenia tymi źródłami są również wszelkiego rodzaju analizy – mogą to być analizy danych historycznych, które pomagają zrozumieć trendy i wzorce, prognozy – przewidywania dotyczące przyszłych potrzeb i warunków operacyjnych, czy kalkulacje – obliczenia dotyczące kosztów, czasu dostaw, zapotrzebowania na zasoby i inne ważne aspekty logistyczne. To wszystko stanowi informację logistyczną w zakresie; zasobów ludzkich i finansowych, poziomie zapasów w poszczególnych klasach zaopatrzenia, zdolnościach transportowych, stanu ilościowego

¹³⁸ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 209

i sprawności zasadniczego sprzętu, sytuacji medycznej, statusu jednostek logistycznych, czy innych – według wymagań dowódcy. Wszystkie te dane tworzą zobrazowanie sytuacji logistycznej, podobnie określają ten proces Doktryny Logistyczne NATO¹³⁹ i Sił Zbrojnych RP¹⁴⁰. Natomiast zobrazowanie sytuacji logistycznej stanowi część jednolitego obrazu sytuacji operacyjnej, który obejmuje dane dotyczące statusu, zdolności oraz możliwych zamiarów sił własnych i przeciwnika oraz zdolności do podtrzymywania działań, a także informacje o ważnych lokalizacjach, krytycznej infrastrukturze oraz działaniach prowadzonych na obszarze operacji.

Aby skutecznie zarządzać informacją, w tym szczególnie danymi logistycznymi oraz zapewnić sprawne funkcjonowanie tych procesów, niezbędne jest wykorzystanie zaawansowanych systemów informatycznych, które wspierają planowanie, organizowanie, kontrolowanie i koordynowanie działań logistycznych. Z analizy literatury wynika, że system informacyjny jest podstawowym warunkiem sprawnego zarządzania, łączy on poszczególne szczeble i komórki organizacyjne przedsiębiorstwa ze sobą i z otoczeniem. Musi więc obejmować wszystkie dziedziny jego działalności, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne i zapewnić informację odpowiedniej jakości, istotne dla sprawy i w miarę kompletne. We współczesnym przedsiębiorstwie podstawą systemu informacyjnego staje się **system informatyczny**, obejmujący ten jego obszar, który jest realizowany za pomocą komputerów (gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie, przekazywanie danych itp.). Dzięki stosowaniu systemu informatycznego przez poszczególne szczeble zarządzania zwiększa się znakomicie rola informacji w zarządzaniu¹⁴¹. Dlatego, też system powinien być zabezpieczony przed niepożądanym wpływem informacji nieformalnych i stale doskonalony, aby zapewnić właściwy przepływ niezbędnych informacji.

W kwestii systemów informatycznych istotne jest, aby były one interoperacyjne z innymi systemami teleinformatycznymi, zintegrowanymi w ramach zautomatyzowanego systemu dowodzenia, zwłaszcza z systemami teleinformatycznymi obszaru funkcjonalnego planowania operacji. Dzięki temu zapewniają kompleksową współpracę i synergiczne działanie w ramach szeroko rozumianych operacji logistycznych.

Systemy informatyczne odgrywają kluczową rolę w analizie danych logistycznych oraz generowaniu systemów meldunkowych. Pozwalają one na monitorowanie wydajności,

¹³⁹ AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 41 - 42

¹⁴⁰ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 60 - 61

¹⁴¹ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 434

identyfikację potrzeb, ocenę efektywności działań logistycznych i podejmowanie świadomych decyzji opartych na danych liczbowych i statystycznych. To z kolei przekłada się na wzrost widoczności zasobów, definiowanej jako zdolność do jednoczesnego określania aktualnego położenia w łańcuchu dostaw, ilości i statusu jednostek, personelu, sprzętu wojskowego oraz środków zaopatrzenia w trakcie ich operacyjnego wykorzystania. W rezultacie systemy informatyczne stają się kluczowym elementem wspierającym skuteczne zarządzanie logistyką, umożliwiając precyzyjne planowanie, bieżącą analizę i szybką reakcję na zmieniające się warunki operacyjne.

Obecnie w Siłach Zbrojnych RP stosowane są różne systemy informatyczne wspierające zarządzanie zasobami i procesami logistycznymi. W dążeniu do optymalizacji, planowane jest połączenie wszystkich kluczowych funkcjonalności w jednym systemie, tj. Zintegrowanym Wieloszczeblowym Systemie Informatycznym RON¹⁴² (ZWSI RON), zaprojektowanym specjalnie dla logistyki wojskowej w układzie narodowym. Równocześnie wykorzystywany jest System Informatyczny Logistic Functional Area Services¹⁴³ (SI LOGFAS), używany przez państwa członkowskie NATO. SI LOGFAS wspiera zarządzanie logistyką w ramach wspólnych operacji wojskowych i jest obowiązkowym narzędziem dla Sił Zbrojnych RP, zapewniając dowódcom operacyjnym pełną widzialność zasobów na teatrze działań. System ten jest także używany w ramach operacji narodowych oraz podczas ćwiczeń i szkoleń. Umożliwia on bieżące śledzenie i monitorowanie zasobów, co jest kluczowe dla utrzymania płynności procesów logistycznych. Dzięki analizie danych i generowaniu meldunków, system ten umożliwia szybką reakcję na zmieniające się warunki operacyjne i potrzeby logistyczne. Dodatkowo, wspomaga w budowaniu pełnej widzialności łańcucha dostaw, co umożliwia lepsze planowanie i optymalne wykorzystanie zasobów.

SI LOGFAS jest interoperacyjny z innymi systemami teleinformatycznymi NATO, zintegrowanymi w ramach zautomatyzowanego systemu dowodzenia i kierowania (ang. Automated Command and Control Information System – ACCIS), w tym z systemami teleinformatycznymi obszaru funkcjonalnego planowania operacji (ang. Tools For Operation Planning Functional Area Services – TOPFAS). Ta interoperacyjność jest niezbędna dla skutecznego zarządzania logistyką w ramach operacji wojskowych, wspierając efektywną komunikację i integrację danych na różnych etapach procesów logistycznych.

¹⁴² Decyzja Nr 8/MON, Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 stycznia 2012 r. w sprawie dopuszczenia do eksploatacji Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON) w jednostkach budżetowych resortu obrony narodowej.

¹⁴³ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 208

Dokonując charakterystyki możliwości SI LOGFAS, należy rozpocząć od omówienia poszczególnych komponentów systemu. Baza danych logistycznych (ang. Logistics Database – LOGBASE) stanowi źródło bieżącej informacji o stanie potencjału i zasobów logistycznych oraz ich lokalizacji w czasie i przestrzeni, uwzględniając aktualną sytuację operacyjną. LOGBASE jest istotnym elementem wspólnym dla wszystkich podsystemów LOGFAS, zapewniającym ich prawidłowe funkcjonowanie. W ramach LOGFAS, sojuszniczy system przemieszczenia, rozwinięcia i ruchu wojsk (ang. Allied Deployment and Movement System – ADAMS) służy do symulowania, planowania, śledzenia oraz oceny planów transportu i ruchu wojsk w kontekście zabezpieczenia operacji NATO. System ADAMS współpracuje z systemem monitorowania i planowania przewozów (ang. Effective Visible Execution – EVE), który wspiera planowanie działań oraz monitorowanie realizacji zadań przewozowych, umożliwiając ustalanie priorytetów i koordynację przewozów personelu, sprzętu wojskowego i środków zaopatrzenia. EVE operuje na podstawie informacji z ADAMS oraz danych wprowadzanych przez operatorów systemu. Dalszym istotnym elementem jest koalicyjny system przyjęcia, ześrodkowania i dalszego ruchu (ang. Coalition Reception, Staging and Onward Movement – CORSOM), który wspiera planowanie oraz realizację procesu przyjęcia, ześrodkowania i dalszego ruchu wojsk (RSOM) w obszarze operacji. System ten monitoruje rzeczywisty stan realizacji zadań przemieszczenia strategicznego wojsk i koncentruje się na planowaniu dalszego ruchu z wykorzystaniem transportu kolejowego oraz drogowego. CORSOM integruje dane z systemu EVE.

Moduł planowania podtrzymywania działań (ang. Sustainment Planning Module – SPM) wspiera dowództwa strategiczne NATO i państwa członkowskie w planowaniu zasobów środków zaopatrzenia, co jest kluczowe dla efektywności działań logistycznych. Logistyczny system meldunkowy (ang. Logistic Reporting – LOGREP) umożliwia terminowe przesyłanie meldunków i informacji oraz aktualizację bazy danych dotyczącej realizacji zadań w obszarach funkcjonalnych logistyki NATO. Na koniec, katalog możliwości HNS (ang. HNS Capability Planning Catalogue – HNS CAPCAT) to narzędzie służące do przeglądu zdolności wsparcia państwa-gospodarza. Używany przez specjalistów HNS państw wysyłających siły oraz władze NATO, katalog umożliwia wstępną ocenę dostępnego wsparcia, a także rozpoczęcie negocjacji i wypracowanie porozumień dotyczących HNS.

Podobne funkcje ma docelowo spełniać Zintegrowany Wieloszczeblowy System Informatyczny Resortu Obrony Narodowej, wdrażany w Siłach Zbrojnych RP. ZWSI RON przeznaczony jest do wsparcia procesów zarządzania zasobami logistycznymi i stanowi podstawowe źródło informacji do planowania i prowadzenia operacji wojsk własnych

z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia – zasila te systemy niezbędnymi danymi, sam w sobie nie zawiera funkcjonalności potrzebnej do prowadzenia operacji (działań) przez Siły Zbrojne¹⁴⁴. System ten, docelowo będzie obejmował między innymi planowanie zasobów logistycznych i ich ewidencję, wsparcie gospodarki magazynowej, wsparcie procesów eksploatacji sprzętu wojskowego, zarządzanie nieruchomościami, wsparcie transportu, sprawozdawczość logistyczną, planowanie mobilizacji gospodarki i rezerw strategicznych oraz jednolity indeks materiałowy, który umożliwia identyfikację wyrobów obronnych na potrzeby zarządzania zasobami. Do czasu pełnego wdrożenia ZWSI RON jest wspomagany w podsystemach logistycznych w procesie kierowania przez różne systemy informatyczne¹⁴⁵, które zostały scharakteryzowane poniżej.

System wspierający monitorowanie położenia wojsk – SI KONWÓJ jest programem komputerowym, wspomagającym zadania realizowane przez organy podsystemu transportu i ruchu wojsk oraz jednostki wojskowe, realizujące przewozy środków zaopatrzenia materiałowego i technicznego. Jego zasadniczym zadaniem jest wsparcie procesu wydawania zezwoleń na przejazd drogowy oraz monitorowanie przemieszczania wojsk (przejazd pojazdu nienormatywnego, przewożącego towary niebezpieczne oraz kolumn) w czasie rzeczywistym.

Systemy wspierające planowanie żywienia¹⁴⁶ – SI KONSUMENT podstawowy system ewidencji elektronicznej żywienia w wojskowych jednostkach budżetowych, prowadzących gospodarkę żywnościową, SI ABAK służy do wartościowego rozliczania produkcji kuchennej, SI EWOS najnowszym systemem informatycznym wspomagającym pracę służby żywnościowej, w zakresie żywienia w wojskowych jednostkach budżetowych jest kompleksowy system wspomagania gastronomii.

System wsparcia eksploatacji statków powietrznych – SI SAMANTA jest przeznaczony do gromadzenia i przetwarzania danych dotyczących przebiegu procesu eksploatacji wojskowych statków powietrznych, zgodnie z przepisami o sprawozdawczości w Siłach Zbrojnych w zakresie ustalonym przez organizatora systemu oraz przepisami służby inżynierji – lotniczej i dokumentacją pokładową statków powietrznych.

System wspierający rejestrację pojazdów – SI CEP-S to narzędzie informatyczne, które umożliwia zarządzanie, monitorowanie i rejestrowanie pojazdów wojskowych, wspierając ich ewidencję i administrację.

¹⁴⁴ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 170

¹⁴⁵ Tamże s. 171

¹⁴⁶ Byleń S., Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie służbą żywnościową w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Systemy Logistyczne Wojsk nr 48/2018

System informatyczny Local Budget Planning Program – SI LBPP¹⁴⁷, wspomaga procesy zarządzania budżetem, planowania zasobów, usług i robót budowlanych oraz planowania działalności w zakresie dotyczącym opracowania części tabelarycznej do zamiaru.

Centralna baza danych o narodowych zasobach obronnych przeznaczonych do realizacji zadań HNS – CBD HNS, realizująca wsparcie teleinformatyczne w zakresie dystrybucji informacji o zasobach możliwych do udostępnienia w ramach HNS zawartych w katalogu możliwości HNS.

ZWSI RON aktualnie obejmuje szereg podsystemów i obszarów funkcjonalnych logistyki, w tym zintegrowaną ewidencję wojska, na którą składają się moduły MMSD i FIAA dotyczące zasobów rzeczowych. Podsystem materiałowy zawiera moduły takie jak MZŻ dla służby żywnościowej, PZM dla służby mundurowej, a także nowe funkcjonalności dla służby MPS oraz zarządzania limitami środków bojowych. W ramach podsystemu technicznego dostępny jest moduł PWE wsparcia eksploatacji sprzętu wojskowego. Podsystem magazynowy wykorzystuje moduł EWM dla magazynów wielkopowierzchniowych wysokiego składowania, a także dedykowane funkcjonalności modułu MMSD. W obszarze infrastruktury wojskowej działa moduł PZN, natomiast w ramach podsystemu medycznego wprowadzono nowe funkcjonalności dla wojskowej służby zdrowia oraz WOFiTM w Celestynowie. Dodatkowo, od 2023 roku w ZWSI RON budowane są nowe obszary funkcjonalne systemu, w tym podsystem transportu i ruchu wojsk – moduł MT transportu, powiązany z systemem śledzenia zasobów oraz zapewnieniem widzialności zasobów w potencjale stacjonarnym logistyki na potrzeby operacji w wymiarze narodowym i sojuszniczym.

Opracowywane są nowe zdolności w zakresie planowania i zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych, a także zapewnienia pełnej widzialności zasobów wojsk własnych. Do istotnych inicjatyw w tym obszarze należy Plan Przydziałów Gospodarczych, który będzie ściśle powiązany ze strukturą hierarchiczną jednostek wojskowych. Jednostki wojskowe będą mogły definiować swoje potrzeby w zakresie zapasów oraz sprzętu wojskowego niezbędnych do rozwinięcia mobilizacyjnego. Opracowywane są również normatywy dotyczące zapasów i SpW, a także mechanizmy pozwalające na określenie stopnia pokrycia tych normatywów poprzez zapasy ewidencjonowane w RBLog, WOG i OG. Kolejnym ważnym elementem jest generowanie asygnat mobilizacyjnych, które pozwolą na sprawne zarządzanie mobilizacją. Wprowadzona zostanie również możliwość eksportu danych do systemu SI LOGFAS, co

¹⁴⁷ Rozkaz Szefa IWsp SZ nr 172 z dnia 14 lipca 2015 roku wdrożenia do eksploatacji użytkowej systemu informatycznego Local Budget Planning Program — SI LBPP.

umożliwi tworzenie i utrzymanie realnych baz danych dotyczących jednostek operacyjnych. Trwają również prace nad integracją SI LOGFAS z ZWSI RON, co jest bardzo ważne dla zapewnienia spójności i efektywności procesów logistycznych oraz lepszej koordynacji działań pomiędzy różnymi jednostkami wojskowymi i komponentami sojusznymi.

Podsumowując, systemy informatyczne odgrywają niewątpliwą rolę w procesie kierowania, szczególnie w zakresie logistyki. Informacja, jako przetworzony i zrozumiały element, jest niezbędna do skutecznego dowodzenia. Systemy takie jak SI LOGFAS i ZWSI RON są integralnymi narzędziami, które mają wspierać zarządzanie informacją logistyczną, umożliwiając precyzyjne planowanie, monitorowanie oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne. Efektywność działań wojskowych i logistycznych Sił Zbrojnych RP w dużej mierze zależy od jakości oraz terminowości informacji dostarczanych przez te systemy i ich umiejętnego wykorzystania.

3.4. Dokumentacja w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych RP

Polska, jako członek NATO, wdraża strategię i doktryny planistyczne obowiązujące w sojuszu, aby zapewnić spójność i efektywność operacyjną. Podstawowe dokumenty sojusznicze i narodowe dotyczące zarządzania¹⁴⁸ logistyką oraz planowania operacji są wzajemnie powiązane, tworząc kompleksowy system kierowania. Implementacja tych doktryn umożliwi Rzeczypospolitej Polskiej integrację działań z sojuszniczymi standardami, co jest niezbędne do efektywnego funkcjonowania w NATO.

Decyzje Ministra Obrony Narodowej¹⁴⁹ zgodnie ze Standaryzacją Operacyjną Sił Zbrojnych RP regulują opracowywanie i wdrażanie doktryn, dokumentów doktrynalnych oraz dokumentów uzupełniających niebędących dokumentami normalizacyjnymi, a także realizację przedsięwzięć zapewniających ich stosowanie w celu osiągnięcia i utrzymania przez Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej wymaganego poziomu interoperacyjności lub optymalizacji wykorzystania zasobów, gdzie zastosowane definicje oznaczają:

¹⁴⁸ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 107 - 108

¹⁴⁹ Decyzja Nr 124/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 września 2018 r. w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

Decyzja Nr 156/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 listopada 2022 r. zmieniająca decyzję w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

- **doktryna** – dokument zawierający podstawowe zasady, według których siły zbrojne prowadzą swoją działalność w obszarze działań połączonych realizując określone cele; w rozumieniu odpowiedników dokumentów standaryzacyjnych NATO, doktryna jest odpowiednikiem dokumentu pierwszego poziomu architektury doktryn NATO z obszaru działań połączonych lub inny dokument, w którego tytule umieszczono wyrażenie „DOCTRINE”,
- **dokument doktrynalny** – dokument stanowiący rozwinięcie zapisów doktryny, zawierający zasady jakimi powinny kierować się siły zbrojne, rodzaj/rodzaje sił zbrojnych lub rodzaj/rodzaje wojsk aby osiągnąć założone cele i wykonać postawione zadania; w rozumieniu odpowiedników dokumentów standaryzacyjnych NATO, dokument doktrynalny jest odpowiednikiem dokumentu drugiego poziomu architektury doktryn NATO z obszaru działań połączonych lub innej doktryny NATO spoza obszaru działań połączonych,
- **dokument uzupełniający** – dokument stanowiący rozwinięcie zapisów doktryny, dokumentu doktrynalnego, zawierający taktykę, techniki i procedury działania, zgodnie z którymi powinny kierować się siły zbrojne, rodzaj sił zbrojnych lub rodzaj wojsk aby zrealizować określone zadania; dokument uzupełniający jest dokumentem normalizacyjnym, a jeśli jego opracowanie nie jest zasadne, może być dokumentem opracowanym w ramach standaryzacji operacyjnej Sił Zbrojnych RP.

Natomiast wprowadzanie do użytkowania poszczególnych dokumentów określają „Zasady planowania i wprowadzenia dokumentów standaryzacji operacyjnej Sił Zbrojnych RP – DA-01(B)”¹⁵⁰.

Dokumenty sojusznicze obejmują między innymi procedury logistyczne, takie jak „Zasady i Polityka Logistyki w NATO (MC 319/3, NATO Principles and Policies for Logistics)”, które określają zasady i polityki logistyczne NATO, zapewniając spójność działań logistycznych w całym sojuszu. Ważnym dokumentem jest również **Sojusznicza Połączona Doktryna Logistyczna (AJP-4(B), Allied Joint Doctrine for Logistics)**, która definiuje podstawowe zasady i procedury planowania oraz realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego sił zaangażowanych w obronę kolektywną oraz operacje reagowania kryzysowego. „Przewodniki Planowania Funkcjonalnego dla Logistyki (Functional Planning Guides for Logistics)” dostarczają wytycznych dla personelu komórek planowania

¹⁵⁰ Zasady planowania, opracowywania i wprowadzania dokumentów standaryzacji operacyjnej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej - DA-01(B), wyd. Szkol. 981/2021, Bydgoszcz 2021, s. 24

logistycznego uczestniczącego w procesie planowania operacji. „Sojusznicza Połączona Doktryna Planowania Operacji (AJP-5(A), Allied Joint Doctrine for Planning of Operations)” jest podstawową doktryną określającą ogólne zasady planowania operacji na operacyjnym poziomie dowodzenia NATO. Najważniejszą doktryną NATO dotyczącą wspólnych operacji i działań sojuszniczych jest „Doktryna Wspólnych Operacji (AJP-01, Allied Joint Publication)”, która wyjaśnia strategiczny kontekst takich operacji i koncentruje się na podstawach wspólnych działań.

Krajowe dokumenty narodowe, takie jak „Doktryna Działań Połączonych – D-01(E)”, określają podstawy i zasady planowania, prowadzenia oraz zabezpieczenia operacji połączonych na poziomie operacyjnym w wymiarze narodowym, sojuszniczym lub koalicyjnym. Doktryna Planowania Operacji – D-5(A), będzie zasadniczym dokumentem w obszarze planowania działań na operacyjnym poziomie dowodzenia Sił Zbrojnych RP. **Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych RP – D-4(B)**, wersja 2, podporządkowana Doktrynie D-01(E) definiuje podstawowe zasady oraz procedury planowania, a także realizacji wsparcia i zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP, realizujących zadania samodzielnie lub w ramach obrony kolektywnej oraz operacji reagowania kryzysowego. Doktryna ta jest jednocześnie dokumentem nadrzędnym wobec wszystkich pozostałych dokumentów doktrynalnych logistyki Sił Zbrojnych RP oraz spójna z **AJP-4(B)**. Również w opracowaniu jest jeden z najistotniejszych dokumentów dotyczących zasad funkcjonowania podsystemu kierowania, a mianowicie Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SZ RP – DD-4.20. Uważa się, że po opracowaniu tych zasadniczych dokumentów system planowania od strony formalnej będzie dopięty.

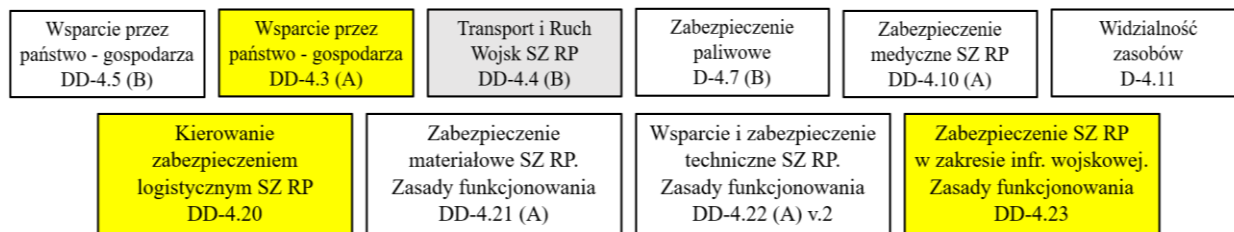
Siły Zbrojne RP posiadają narodowe odrębne doktryny dotyczące podsystemów logistycznych i obszarów funkcjonalnych oraz ich pochodne dokumenty przepisy, instrukcje branżowe i katalogi, które w pewnych zakresach regulują także współpracę z organami administracji państwowej. Analiza literatury i desk research wykazały, że istotne jest, aby procedury były precyzyjnie sprecyzowane i sformułowane w sposób gwarantujący osiągnięcie konkretnych celów, z uwzględnieniem kontekstu ich zastosowania. Osiągnięcie jasności komunikatu dla wykonawców jest priorytetem, co wymaga eliminacji zawichości językowych i zapewnienia dostępności dla wszystkich zainteresowanych stron.

Przedstawiając wzajemne powiązania dokumentów logistycznych obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP, tworzy się swojego rodzaju architekturę doktryn, dokumentów doktrynalnych i dokumentów uzupełniających, której struktura jest przedstawiona na rysunku 3.6.

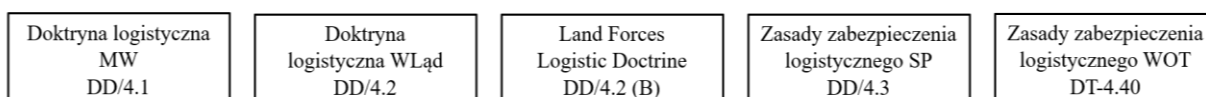
Poziom I

**Doktryna Logistyczna
D-4 (B) v. 2**

Poziom II



Poziom III



Poziom IV



Rys. 3. 6. Architektura dokumentów logistycznych Sił Zbrojnych RP
Źródło: Standaryzacja operacyjna w systemie logistycznym SZ RP¹⁵¹

Analiza literatury przedmiotu i porównań przedstawia charakterystykę poszczególnych logistycznych dokumentów doktrynalnych i uzupełniających oraz ich odpowiedników w układzie Sojuszniczym, zgodnie z tabelą przedstawioną poniżej.

Tabela 3.2.

Charakterystyka dokumentacji logistycznej

Lp.	Dokument NATO	Dokument SZ RP
1.	Allied Joint Doctrine for Logistics AJP-4(B) , definiuje podstawowe zasady i procedury planowania oraz realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego sił zaangażowanych w obronę kolektywną oraz operacje reagowania kryzysowego	Doktryna Logistyczna SZ RP – D-4(B) , wersja 2, definiuje podstawowe zasady oraz procedury planowania, a także realizacji wsparcia i zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP, realizujących zadania samodzielnie lub w ramach obrony kolektywnej oraz operacji reagowania kryzysowego.

¹⁵¹ Żbikowski M., Wenski J., Standaryzacja operacyjna w systemie logistycznym SZ RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 51

Charakterystyka dokumentacji logistycznej (kontynuacja)

2.	Allied Joint Doctrine for Sustainment AJP-4 (C) planowana do wprowadzenia	Zabezpieczenie materiałowe SZ RP. Zasady funkcjonowania – DD-4.21 (A) ¹⁵² , obejmuje proces planowania, gromadzenia i utrzymania środków zaopatrzenia materiałowego oraz reguluje świadczenie usług materiałowych. Wsparcie na rzecz Sojuszniczych Sił Wsparcia oraz zasady funkcjonowania w układzie narodowym i wielonarodowym.
3.	Allied Joint Medical Support Doctrine AJP-4.10 (A) obejmuje zasady, polityki i standardy wsparcia medycznego oraz obowiązki i uprawnienia związane z tym wsparciem	Zabezpieczenie medyczne SZ RP DD-4.10 (A) ¹⁵³ określa zasady i zadania zabezpieczenia medycznego zarówno w układzie narodowym i sojuszniczym.
4.	W NATO nie występuje odpowiednik doktryny w zakresie zabezpieczenia technicznego, ustalenia w tym zakresie reguluje Allied Joint Doctrine for Logistics AJP-4(B)	Wsparcie i zabezpieczenie techniczne SZ RP. Zasady funkcjonowania DD-4.22 (A) ¹⁵⁴ , wersja 2, określa zasady i funkcje podsystemu technicznego i eksploatacji SpW oraz zasady planowania, organizowania procesów kontroli eksploatacji SpW, a także wsparci i zabezpieczenie techniczne w działaniach narodowych i sojuszniczych.
5.	Allied Joint Movement and Transportation Doctrine AJP-4.4 (B) dostarcza operacyjnych wytycznych dotyczących ruchu i transportu do planowania i prowadzenia operacji i ćwiczeń NATO	Transport i Ruch Wojsk SZ RP DD-4.4 (B) ¹⁵⁵ , przedstawia podstawowe zasady i funkcje podsystemu TiRW. Wprowadza rozwiązania i procedury sojusznicze w SZ, uwzględniając narodowe zdolności transportowe.

¹⁵² Zabezpieczenie materiałowe SZ RP. Zasady funkcjonowania – DD-4.21 (A), wyd. elektroniczne IWsp SZ, Bydgoszcz 2022, s. 5

¹⁵³ Zabezpieczenie medyczne SZ RP – DD-4.10 (A), Szkol. 914/2015, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2015, s. 11

¹⁵⁴ Wsparcie i zabezpieczenie techniczne SZ RP. Zasady funkcjonowania DD-4.22 (A) v.2, Logis. 50/2023, wyd. IWsp SZ, Bydgoszcz 2022, s. 8

¹⁵⁵ Transport i Ruch Wojsk SZ RP DD-4.4 (B), Szkol. 872/2013, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2013, s. 10

Charakterystyka dokumentacji logistycznej (kontynuacja)

6.	Allied Joint Doctrine for HNS AJP-4.5 (B) zapewnienia wytyczne do planowania wsparcia działań wojsk NATO, w ramach których Siły NATO mają być rozmieszczone na terytorium Państwa Gospodarza, działać na tym terytorium lub przez nie przejeżdżać	Wsparcie przez państwo - gospodarza DD -4.5 (B)¹⁵⁶ reguluje zasady narodowego systemu realizacji zadań HNS wynikające z obowiązków państwa – gospodarza dla SZ kierowanych do udziału w operacji sojuszniczej (ćwiczeniu) poza granicami kraju.
7.	Allied Joint Doctrine for Petroleum AJP-4.7 (B) oprócz planowania w zakresie paliw, dokument odnosi się do standaryzacji, interoperacyjności i ochrony środowiska	Zabezpieczenie paliwowe D-4.7 (B)¹⁵⁷ obejmuje planowanie, organizację oraz realizację zabezpieczenia paliwowego w systemie narodowym i sojuszniczym. Uwzględnia również ochronę środowiska.
8.	Allied Joint Doctrine for NATO Assets Visibility AJP-4.11 dokument obejmuje zasady widoczności i śledzenia zasobów w zastosowaniu do logistyki	Widzialność zasobów D-4.11¹⁵⁸ określa przedsięwzięcia mające na celu dostarczenia dowódcy operacji informacji o zasobach, które umożliwiają podjęcie decyzji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych materiałów źródłowych

W Siłach Zbrojnych RP dokumenty dotyczące przygotowania i prowadzenia działań, w tym kierowania zabezpieczeniem logistycznym, nazywa się dokumentami dowodzenia. Opracowywanie tych dokumentów stanowi integralną część procesu planistycznego – organizacyjnego działań zbrojnych. Ze względu na treść oraz przeznaczenie, dokumenty dowodzenia dzielą się na trzy główne grupy: planistyczne, rozkazodawcze oraz sprawozdawczo – informacyjne¹⁵⁹.

Dokumenty planistyczne w logistyce stanowią podstawową dokumentację wewnętrzną komórki zabezpieczenia logistycznego, wspierając planowanie operacji wojskowych. Obejmują nie tylko szczegółowe plany działań, ale również dogłębną ocenę bieżącej sytuacji

¹⁵⁶ Wsparcie przez państwo – gospodarza DD-4.5 (B) wersja 2, wyd. SG WP, Warszawa 2019, s. 6

¹⁵⁷ Zabezpieczenie paliwowe D-4.7 (B), Szkol. 947/2017, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2017, s. 7

¹⁵⁸ Widzialność zasobów D-4.11, Szkol 924/2015, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2015, s. 5

¹⁵⁹ Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych, wyd. SG WP, Warszawa 2002, s. 8

logistycznej oraz prognozy dotyczące przyszłych aspektów wsparcia i zabezpieczenia logistycznego. Zawierają precyzyjne kalkulacje zasobów, udzielania pomocy medycznej, dostępnej infrastruktury logistycznej i możliwości napraw sprzętu wojskowego (SpW) czy możliwości transportowych. Dzięki temu możliwe jest stworzenie kompleksowej koncepcji zabezpieczenia logistycznego na potrzeby prowadzonych operacji. Dokumenty te uwzględniają potencjalne zagrożenia i ograniczenia logistyczne, takie jak dostępność środków transportu, możliwości dostaw, czy utrzymanie zdolności bojowych sprzętu, a także umożliwiają konkretne rozwiązania mające na celu minimalizowanie tych wyzwań. Dzięki temu stanowią podstawę do skutecznego reagowania na dynamicznie zmieniające się warunki operacyjne. Stanowią również niezbędne narzędzie dla dowództwa, wspierając proces podejmowania decyzji oraz przygotowanie dokumentów rozkazodawczych. Na ich podstawie dowódcy mogą wydawać precyzyjne wytyczne i rozkazy dotyczące zadań logistycznych, które muszą zostać zrealizowane w trakcie działań, co zapewnia sprawne funkcjonowanie systemu logistycznego i odpowiednie zabezpieczenie wojsk.

Dokumenty rozkazodawcze pełnią podstawową rolę w procesie dowodzenia, szczególnie na etapie planowania działań bojowych. Służą one do przekazywania podwładnym precyzyjnych zarządzeń i rozkazów, będących wynikiem tego procesu. W przeciwieństwie do nich, pozostałe dokumenty pełnią funkcję dokumentacji pomocniczej, służąc do wsparcia realizacji planów poprzez dostarczanie szczegółowych informacji.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że w obszarze wsparcia i zabezpieczenia logistycznego, opracowanie dokumentów rozkazodawczych obejmuje szczegółowe punkty logistyczne w ramach zarządzeń przygotowawczych wstępnych zarządzeń bojowych, a także rozkazów bojowych. Podobne stanowisko w tej sprawie prezentują Profesorowie Kurasiński¹⁶⁰ i Pawlisiak¹⁶¹. Dokumenty te różnią się treścią, jednak ich układ jest taki sam dla wszystkich. Pierwszym dokumentem wydanym po odprawie informacyjnej jest **Zarządzenie Przygotowawcze (ZP)**, które obejmuje:

1. **Sytuacja** – ogólna sytuacja dotycząca wojsk własnych i przeciwnika.
2. **Zadanie** – krótkie, zwięzłe określenie zadania podwładnym dowódcom.
3. **Realizacja** – myśl przewodnia dowódcy, zadania dla poszczególnych podległych pododdziałów/oddziałów, w tym logistycznych, mogą dotyczyć uzupełnienia określonych środków materiałowych czy naprawy zasadniczego SpW.

¹⁶⁰ Kurasiński Z., *Kompendium Logistyka Wojskowego*, wyd. WAT, Warszawa 2014, s. 360 - 368

¹⁶¹ Pawlisiak M., *System Logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Teoria i praktyka*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2021, s. 60 - 64

4. **Zabezpieczenie logistyczne** – ogólne wytyczne dotyczące realizacji zabezpieczenia logistycznego do wszystkich podległych dowódców.
5. **Dowodzenie i łączność** – ogólne wskazówki w zakresie dowodzenia i organizacji łączności.

Taka treść ZP ukierunkowuje podwładnych na to co istotne, w kontekście zadania, które będzie realizowane zgodnie z decyzją dowódcy. Kolejnym dokumentem wydawanym po podjęciu decyzji przez dowódcę jest **Wstępne Zarządzenie Bojowe (WZB)**, które zawiera więcej informacji niż ZP i może określać zadania cząstkowe do realizacji. WZB może zawierać:

1. **Sytuacja** – ogólna sytuacja, uaktualnione dane o przeciwniku, stanu i położeniu wojsk własnych czy np. zimny w podporządkowaniu jeżeli miały miejsce.
2. **Zadanie** – treść zadania podwładnym dowódcom z doprecyzowaniem w stosunku do ZP kto, co, gdzie, kiedy i w jakim celu ma zrobić.
3. **Realizacja** – zamiar dowódcy określający w jaki sposób przewiduje wykonać postawione zadanie, zadania dla pododdziałów/oddziałów przydzielonych na czas wykonania zadania oraz wytyczne do koordynacji działań.
4. **Zabezpieczenie logistyczne** – organizacja realizacji zabezpieczenia logistycznego na czas wykonania zadania w zakresie materiałowym, technicznym, medycznym, infrastruktury i świadczenia usług logistycznych.
5. **Dowodzenie i łączność** – organizacja dowodzenia i łączności zgodnie z sytuacją taktyczno – operacyjną.

WZB jest zatem rozwinięciem ZP pozwalającym jednocześnie uruchomić podwładnym proces planowania i przygotować siły i środki do wykonania zadania. Końcowym dokumentem jest **Rozkaz Bojowy (RB)**, który doprecyzowuje zadania postawione we WZB. RB powinien zawierać:

1. **Sytuacja** – ogólna sytuacja, aktualne położenie i możliwe warianty działania przeciwnika, do wojsk własnych zadanie i zamiar działania przełożonego, położenie i ogólne zadanie sąsiadów, ważne dla wykonania zadania (wspierające i współdziałające), zimny w podporządkowaniu jeżeli miały miejsce.
2. **Zadanie** – krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: kto, co, kiedy, gdzie, w jakim celu wykonuje.
3. **Realizacja** – zamiar działania dowódcy, myśl przewodnia wydającego rozkaz, sposób wykonania zadania, ugrupowanie bojowe oraz organizacja wsparcia i zabezpieczenia, sprecyzowane zadania dla podległych pododdziałów/oddziałów, wytyczne

koordynacyjne dotyczące co najmniej dwóch elementów ugrupowania bojowego oraz miejsce i czasu wykonania zadań.

4. **Zabezpieczenie logistyczne** – przedstawienie koncepcji zabezpieczenia logistycznego, z uwzględnieniem priorytetów, w zakresie niezbędnym do jego zrozumienia, ewentualne odwołanie się do właściwe załączników. Koncepcja powinna określać istotne, niestandardowe oraz nie zawarte w obowiązujących procedurach działania informacje i aspekty zabezpieczenia logistycznego działań odpowiadające na pytania: co, kto, jak, gdzie i dla kogo będzie realizować zabezpieczenie logistyczne. Priorytety zabezpieczenia logistycznego powinny być zgodne z podziałem czasu; przed rozpoczęciem działań, w trakcie działań i po zakończeniu działań.
5. **Dowodzenie i łączność** – rozmieszczenie stanowisk dowodzenia, określenie przynajmniej jednego przyszłego położenia każdego ze stanowisk, wskazanie kolejności przejścia dowodzenia w wypadku obezwładnienia elementów systemu dowodzenia. W zakresie łączności określenie obowiązujących zasad i procedur łączności, informacje dotyczące przedsięwzięć z zakresu obrony elektronicznej i odwołanie do załączników w razie potrzeby.

Należy jednoznacznie podkreślić, że za opracowanie punktu czwartego w dokumentach rozkazodawczych odpowiadają komórki planistyczne logistyki na wszystkich szczeblach dowodzenia. Natomiast analiza danych zawartych w RB wskazuje na brak kompletności informacji w poszczególnych obszarach lub służbach. W celu ich uzupełnienia wydawane są załączniki stanowiące części RB. W przypadku logistyki jest to załącznik **H – Zabezpieczenie Logistyczne**, za którego przygotowanie i kompletność również odpowiadają komórki planistyczne logistyki. Załącznik ten powinien zawierać:

1. **Sytuacja** – oddziaływanie przeciwnika na pododdziały i urządzenia logistyczne. Szczegółowe przedstawienie stanu zabezpieczenia logistycznego oraz możliwości realizacji zadań w poszczególnych podsystemach logistycznych
2. **Zadanie** – jakie są zadania zabezpieczenia logistycznego w poszczególnych podsystemach.
3. **Realizacja** – przedstawia się koncepcję zabezpieczenia logistycznego we wszystkich fazach działania, wskazując jak wykonać zadania zabezpieczenia logistycznego. Ważne jest określenie gotowości systemu zabezpieczenia logistycznego.
4. **Dowodzenie i kierowanie zabezpieczeniem logistycznym** – sposób kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz wykaz obowiązujących meldunków i zasady ich składania.

Tylko sprawnie funkcjonujący podsystem kierowania zapewnia właściwe opracowanie dokumentów rozkazodawczych, co oznacza właściwe postawienie zadań do realizacji oraz sprawne działanie systemu wsparcia i zabezpieczenia wojsk, co jest jednoznaczne z zapewnieniem jednostkom i instytucjom wojskowym bezpieczeństwa logistycznego.

Dokumenty sprawozdawczo – informacyjne pełnią istotną rolę w komunikacji, dostarczając informacji zarówno przełożonym, sąsiadom, współpracującym jednostkom wojskowym, podwładnym, jak i sztabowi własnemu. Ich głównym celem jest przekazywanie aktualnych informacji dotyczących działań, położenia, zdolności logistycznego zabezpieczenia wojsk oraz prognoz dotyczących przyszłego rozwoju sytuacji logistycznej, zarówno w kontekście własnych sił, jak i sił przeciwnika. Te dokumenty stanowią fundament do podejmowania świadomych decyzji oraz skutecznej koordynacji działań w ramach operacji. Dobrym przykładem tego typu dokumentu są meldunki logistyczne. Meldunki logistyczne wchodzi w skład systemu meldunków operacyjnych, sporządzane są na wszystkich szczeblach dowodzenia według określonych zasad, zawartych w Stałych Procedurach Operacyjnych. Regularne meldunki z działań logistycznych zawierają między informacje na temat realizacji planów, zasobów ludzkich i finansowych, poziomie zapasów w poszczególnych klasach zaopatrzenia, zdolnościach transportowych, stanu ilościowego i sprawności zasadniczego sprzętu, sytuacji medycznej oraz statusu jednostek logistycznych. To ważne narzędzie do monitorowania postępów, identyfikowania obszarów do poprawy oraz dostarczania informacji najwyższym szczeblom dowodzenia.

Dokumentacja w logistyce wojskowej pełni kluczową rolę w zapewnianiu płynności operacyjnej, doskonaleniu działań logistycznych oraz skutecznym kierowaniem potencjałem wykonawczym Sił Zbrojnych RP. Dokumentacja umożliwia pełne monitorowanie dostępnych zasobów, zarówno ludzkich, jak i materialnych. Dokładne rejestry ilościowe i jakościowe sprzętu, zaopatrzenia, oraz personelu pozwalają na bieżącą ocenę gotowości bojowej i skuteczną alokację zasobów w ramach prowadzonych operacji. Analiza dokumentacji pozwala na eliminację zbędnych etapów, usprawnienie komunikacji między jednostkami, oraz skrócenie czasu reakcji na zmienne warunki operacyjne. Ponadto, jednolite procedury, standardy oraz wspólny dostęp do informacji przyczyniają się do skoordynowanej reakcji na potrzeby operacyjne.

Dokumentacja umożliwia identyfikację, analizę i zarządzanie ryzykiem logistycznym. Dzięki rejestrowaniu danych dotyczących incydentów, awarii czy zagrożeń, możliwe jest wczesne reagowanie i minimalizowanie negatywnych skutków w czasie realizacji misji. Dokumentacja jest niezbędna do prawidłowego planowania operacyjnego. Zawiera informacje

o dostępnych zasobach, harmonogramach zaopatrzenia, asortymencie sprzętu, co jest kluczowe podczas przygotowań do konkretnych operacji. Ocena wyników operacyjnych w oparciu o zebrane dane umożliwia wyciągnięcie wniosków, doskonalenie strategii oraz dostosowywanie planów do zmieniających się warunków.

Bezpieczeństwo dokumentacji logistycznej ma kluczowe znaczenie, zwłaszcza biorąc pod uwagę wrażliwość informacji oraz konieczność ochrony danych przed potencjalnymi zagrożeniami. Wrażliwe informacje logistyczne powinny być odpowiednio klasyfikowane i oznaczane. Stosowanie jednolitych systemów klasyfikacji, takich jak oznaczenia tajne, poufne czy zastrzeżone, pozwala na zidentyfikowanie stopnia poufności dokumentów oraz na właściwą kontrolę dostępu. Zastosowanie zabezpieczeń, takich jak autoryzacje i uwierzytelnianie, minimalizuje ryzyko nieuprawnionego dostępu do wrażliwych informacji, zarówno w postaci fizycznej, jak i elektronicznej. Ważne jest wykorzystanie technologii szyfrowania danych chroni dokumentację przed nieautoryzowanym odczytem czy manipulacją. Szyfrowanie danych w transmisji i przechowywaniu jest podstawowym środkiem zabezpieczającym przed cyberatakami i kradzieżą informacji.

Systematyczne przeprowadzanie audytów bezpieczeństwa pozwala na ocenę skuteczności środków zabezpieczających i identyfikację ewentualnych luk w systemie bezpieczeństwa. Audyty powinny obejmować zarówno aspekty technologiczne, jak i procedury operacyjne. Aspekty bezpieczeństwa dokumentacji logistycznej obejmują również szkolenia personelu. Użytkownicy systemów logistycznych powinni być świadomi obowiązujących procedur bezpieczeństwa, rozumieć ryzyka związane z nieprawidłowym obchodzeniem się z dokumentacją, oraz być przygotowani do reagowania w przypadku incydentów.

Elektroniczna dokumentacja to przejście od tradycyjnych, papierowych dokumentów do formy elektronicznej. Forma ta eliminuje ryzyko utraty, uszkodzenia lub nieprawidłowego przechowywania dokumentów. Elektroniczna dokumentacja umożliwia łatwiejszy dostęp, szybsze przetwarzanie informacji oraz skrócenie czasu reakcji na zmienne warunki operacyjne. Zaawansowane obecnie używane systemy informatyczne umożliwiają zautomatyzowane gromadzenie, analizę i przekazywanie danych logistycznych. Systemy te integrują różne elementy dokumentacji, co ułatwia szybkie podejmowanie decyzji i monitorowanie bieżących działań.

Prowadzenie właściwej dokumentacji w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych RP jest kluczowe dla osiągnięcia celów operacyjnych oraz utrzymania gotowości bojowej. Odpowiednio skonstruowana i zarządzana dokumentacja stanowi fundament dla precyzyjnego planowania, sprawnego działania

i doskonalenia procesów logistycznych, co jest istotne dla skuteczności i efektywności działania Sił Zbrojnych RP w warunkach pokoju, kryzysu i wojny.

ROZDZIAŁ IV

OCZEKIWANIA JAKOŚCIOWE I ILOŚCIOWE W PROCESIE KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RP

4.1. Uwarunkowania kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym

Analizując i oceniając współczesne uwarunkowania zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki, widoczna jest jego **integracyjna rola w odniesieniu do wszystkich podsystemów logistycznych**, które są za sobą ściśle powiązane. Wnioskując, można stwierdzić, że jest to w dalszym ciągu zbiór uwarunkowań otwartych. Kierowanie staje się coraz trudniejszą sztuką, gdyż zmienia się otoczenie, w którym funkcjonujemy. Dobrym przykładem jest wojna w Ukrainie¹⁶², która pokazuje, że system logistyczny musi być elastyczny, a zarazem zdolny do szybkiego dostosowania się w odpowiedzi na zmieniający się charakter współczesnych działań zbrojnych. Profesor Penc uważa, że zarządzanie musi być przystosowane do dużej zmienności otoczenia, ponadto musi być dynamiczne, a nawet zaskakujące, aby stać się nośnikiem przyszłości¹⁶³. Profesor Koźmiński charakteryzuje dynamiczny system zarządzania dla przedsiębiorstw¹⁶⁴, który można również odnieść do struktur wojskowych poprzez uogólnienia. Zdaniem Autora, system ten można przedstawić jako:

- innowacyjny, zdolny nie tylko do innowacji produkcyjnych i procesowych, ale także strukturalnych, zdolny do wykorzystania zasobów ludzkich i materiałowych,
- adaptacyjny, czyli zdolny do dostosowania się do zmian w postawach personelu logistycznego i wymagań operacyjnych,
- elastyczny, zdolny do zmian struktur organizacyjnych, kierunków działania i strategii oraz otwarty na współpracę np. z koalicjantami,
- efektywny, wydajny, a zarazem zapewniający odpowiednią ilość i jakość,
- szybki, zdolny do odpowiedniej reakcji na zmieniające się warunki operacyjne.

¹⁶² Reczkowski R., Gabrych T., Zmiany w środowisku bezpieczeństwa państwa i ich wpływ na system logistyczny SZ RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 34

¹⁶³ Penc J., Strategiczny system zarządzania, wyd. Placet, Warszawa 2003, s. 63

¹⁶⁴ Koźmiński A. K., Wymogi konkurencyjności a kształcenie menadżerów w perspektywie XXI wieku. Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, wyd. UMK, Toruń 1999, s. 441 - 442

Biorąc pod uwagę liczne analizy i doświadczenie Autora, proces kierowania przebiega w skomplikowanym i złożonym otoczeniu, które musi uwzględniać funkcje zarządzania, podsystemy logistyczne oraz warunki, w jakich ten proces się odbywa, takie jak polityka, działania przeciwnika, współpraca z sojusznikami, wytyczne przełożonych, procedury oraz różnorodne wymagania. Należy to jednocześnie postrzegać jako system otwarty, zdolny do adaptacji i modyfikacji w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności. Modelowe postrzeganie otoczenia procesu kierowania przedstawiono na rysunku 4.1.



Rys. 4.1. Modelowe postrzeganie otoczenia procesu kierowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Kierowanie logistycznym potencjałem wykonawczym Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej przy tak złożonych uwarunkowaniach wymaga strategicznego podejścia, które obejmuje szeroki zakres czynników mających na celu skuteczne wykorzystanie dostępnych zasobów. W takim układzie elementami decydującymi są strategie działania logistycznego, zarządzanie zasobami ludzkimi, alokacja zasobów, innowacje technologiczne, integracja

procesów logistycznych, zarządzanie ryzykiem, współpraca międzynarodowa, monitoring i ocena efektywności oraz niezbędne procedury postępowania.

W perspektywie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym, **strategia działania logistycznego** odgrywa priorytetową rolę. Obejmuje ona określanie długoterminowych celów związanych z efektywnym wykorzystaniem potencjału wykonawczego oraz skutecznym wsparciem operacyjnym. W procesie tym należy uwzględnić szeroki zakres czynników, takich jak zmiany geopolityczne, ewolucja zagrożeń oraz nowoczesna technologia. Strategia działania logistycznego obejmuje również analizę zdolności i ograniczeń, co pozwala na dostosowanie logistycznego potencjału do zmieniających się warunków operacyjnych. W ramach strategii logistycznej definiuje się priorytety dotyczące rozbudowy i modernizacji potencjału wykonawczego, uwzględniając zarówno aspekty ilościowe (liczbę żołnierzy czy jednostek sprzętu), jak i jakościowe (poziom wykszolenia, zdolności interoperacyjne i gotowość bojowa). Strategia musi być dynamiczna i elastyczna, umożliwiając adaptację do zmieniającego się środowiska politycznego, technologicznego i militarnego.

W aspekcie członkostwa w NATO, uwzględnienie standardów i procedur sojuszniczych jest priorytetowe dla zapewnienia spójności i efektywności działań w międzynarodowych operacjach wojskowych. W rezultacie, dobrze opracowana strategia działania logistycznego stanowi fundament efektywnego kierowania potencjałem wykonawczym, umożliwiając osiągnięcie celów taktycznych, operacyjnych i strategicznych.

Strategia działania stanowi projekt zawierający zasadnicze kierunki, reguły i instrumenty działania tj. **wykorzystania zasobów i umiejętności**, będących odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia, a więc pewną koncepcję zapewnienia przyszłej pozycji względem otoczenia¹⁶⁵.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest **zarządzanie zasobami ludzkimi**¹⁶⁶ w obszarze logistyki Sił Zbrojnych, które obejmuje różnorodne aspekty związane z personelem odpowiedzialnym za operacje logistyczne. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zarządzanie to koncentruje się na rekrutacji, szkoleniach, motywowaniu oraz utrzymaniu wysokiego morale¹⁶⁷ personelu logistycznego. Rekrutacja odgrywa kluczową rolę w tworzeniu

¹⁶⁵ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 181

¹⁶⁶ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 451

¹⁶⁷ Bernard Law Montgomery marszałek brytyjski „Morale jest przypuszczalnie najważniejszym a odrębnym czynnikiem na wojnie. Wysoki stan morale opiera się na dyscyplinie, poczuciu własnej godności oraz zaufaniu żołnierza do swych dowódców i swej broni. Bez wysokiego morale nie można osiągnąć powodzenia, choćby plan

wydajnego zespołu. Wartościowe kwalifikacje, doświadczenie oraz zdolności interpersonalne stają się istotnymi kryteriami doboru personelu.

Oczekiwania wobec personelu logistycznego można podzielić na aspekty ilościowe i jakościowe. Ilościowe oczekiwania dotyczą liczby personelu, która musi być wystarczająca do skutecznego wykonania zadań logistycznych, zapewniając odpowiednie pokrycie w czasie pokoju oraz w warunkach kryzysowych i wojny. Z kolei oczekiwania jakościowe koncentrują się na poziomie wykszolenia, umiejętnościach technicznych, zdolnościach interpersonalnych oraz gotowości bojowej personelu. Wysoka jakość pracy personelu logistycznego jest niezwykle istotna dla zapewnienia efektywności operacji, szybkości reakcji oraz zdolności do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi wyzwaniami.

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w logistyce potencjału wykonawczego wiąże się z budowaniem zaufania, rozwijaniem umiejętności zespołowych i kultury organizacyjnej, co przekłada się na efektywność działań logistycznych oraz gotowość do skutecznego reagowania na zmieniające się warunki operacyjne.

Efektywne szkolenia są niezbędne, aby personel logistyczny posiadał odpowiednie umiejętności i wiedzę. Obejmują one zarówno aspekty techniczne, jak i elementy związane z kulturą organizacyjną oraz etyką pracy. Elastyczne podejście do zarządzania, rozpoznawanie osiągnięć oraz wspieranie rozwoju zawodowego przyczyniają się do zaangażowania personelu. Kluczowe jest także zrozumienie specyfiki pracy w obszarze logistyki Sił Zbrojnych oraz dostosowywanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi do specyficznych wymagań tej dziedziny.

Edukacja stanowi fundament dla efektywnego wykorzystania logistycznego potencjału wykonawczego. Edukacja obejmuje rozwijanie wiedzy, umiejętności i kompetencji personelu logistycznego poprzez formalne kursy akademickie oraz specjalistyczne szkolenia branżowe. Priorytetowym celem jest zapewnienie odpowiedniego przygotowania teoretycznego oraz praktycznych umiejętności niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań.

Szkolenia są natomiast ukierunkowane na konkretne umiejętności zawodowe i praktyczne aspekty pracy w obszarze logistyki. Mogą obejmować obsługę zaawansowanego sprzętu logistycznego, zarządzanie kryzysowe czy strategie dostaw w warunkach konfliktu. Ważne jest także uwzględnienie szkoleń z zakresu międzykulturowej komunikacji oraz współpracy w międzynarodowym środowisku. Wspólne ćwiczenia, kursy i programy szkoleniowe

strategiczny czy taktyczny był najlepszy. Wysokie morale jest perłą o wielkiej cenie. Najpewniejszą drogą do zdobycia jej jest powodzenie w bitwie”.

organizowane w ramach NATO są kluczowe dla rozwoju umiejętności i integracji personelu logistycznego z sojusznikami, co wzmacnia zdolności interoperacyjne i efektywność działań w międzynarodowych operacjach wojskowych.

Edukacja i szkolenie powinny być nieustannie aktualizowane, aby dostosować personel do nowoczesnych wyzwań. Dynamika zmian w dziedzinie technologii, strategii wojskowych czy zagrożeń cybernetycznych wymaga ciągłego doskonalenia umiejętności. Zarządzanie zasobami ludzkimi musi zatem uwzględniać potrzebę stałego doskonalenia personelu, zarówno pod względem technicznym, jak i umiejętności interpersonalnych. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi, prowadzenie własnych programów szkoleniowych oraz inwestycje w rozwój zawodowy są kluczowymi elementami skutecznego zarządzania edukacją i szkoleniem w kontekście logistycznego potencjału wykonawczego. Te działania wpływają na wysoką gotowość i zdolności operacyjne Sił Zbrojnych.

Następnym determinantem w obszarze kierowania potencjałem wykonawczym logistyki jest efektywne **zarządzanie zasobami**¹⁶⁸, które obejmuje zarówno planowanie, jak i alokację zasobów i ma zasadniczy wpływ na bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych¹⁶⁹. Jak ważny jest to element, świadczy o tym również fakt, że planowanie zapasów jest podzbiorem procesu planowania obronnego NATO¹⁷⁰. Składa się na to identyfikacja, analiza oraz określanie wymagań ilościowych i jakościowych związanych z personelem, sprzętem, zapasami oraz infrastrukturą niezbędną do wspierania operacji wojskowych. Proces planowania dotyczący zasobów rozpoczyna się od dokładnej analizy potrzeb operacyjnych, uwzględniając różne scenariusze działań, zmieniające się warunki geopolityczne oraz specyfikę operacji Sił Zbrojnych RP. Planowanie musi być elastyczne i zdolne do szybkiego dostosowania się do dynamicznych zmian. Efektywna alokacja zasobów polega na przypisaniu dostępnych środków do konkretnych działań lub obszarów odpowiedzialności, aby zagwarantować optymalne wykorzystanie potencjału wykonawczego. Kadra dowódcza i kierownicza musi brać pod uwagę priorytety strategiczne, bieżące potrzeby operacyjne oraz potencjalne zmiany w sytuacji geopolitycznej. Skuteczna alokacja zasobów wymaga monitorowania ich dostępności w czasie rzeczywistym oraz szybkiego reagowania na nieprzewidziane sytuacje.

¹⁶⁸ Reczkowski R., Gabrych T., Zmiany w środowisku bezpieczeństwa państwa i ich wpływ na system logistyczny SZ RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 34

¹⁶⁹ Pawlisiak M., Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych RP, wyd. Difin, Warszawa 2023 s. 69

¹⁷⁰ AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 34

Ważnym elementem zarządzania zasobami jest zapewnienie dostępności i gotowości sprzętu. Dostępność oznacza posiadanie wystarczającej ilości sprzętu w odpowiednim stanie technicznym, aby sprostać operacyjnym potrzebom. Gotowość sprzętu obejmuje zdolność szybkiego i efektywnego uruchamiania środków materialnych w sytuacjach kryzysowych. Skuteczne zarządzanie zasobami wymaga nie tylko precyzyjnego planowania, ale także ciągłej oceny stanu technicznego sprzętu, dostosowywania procedur logistycznych oraz szybkiego reagowania na zmienne warunki operacyjne.

Oczekiwania ilościowe dotyczą liczby personelu i sprzętu, które muszą być wystarczające do skutecznego wykonania zadań logistycznych, zarówno w czasie pokoju, jak i w warunkach kryzysowych oraz wojennych. Z kolei oczekiwania jakościowe koncentrują się na zapewnieniu, że zasoby są dostarczane we właściwej ilości, w odpowiednim czasie i miejscu oraz w odpowiedniej jakości. Jakość towarów i usług logistycznych jest kluczowa dla zapewnienia skuteczności operacji, szybkości reakcji oraz zdolności do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi wyzwaniami. Uwarunkowania jakościowe obejmują także interoperacyjność i współpracę w ramach międzynarodowych sojuszy, takich jak NATO. Współpraca z sojusznikami, uczestnictwo we wspólnych ćwiczeniach i operacjach, a także integracja z międzynarodowymi standardami logistycznymi przyczyniają się do podnoszenia zdolności operacyjnych i efektywności działań logistycznych.

Łącząc te elementy, dowódcy mogą stworzyć spójną strategię zarządzania logistycznym potencjałem wykonawczym, gwarantującą gotowość do skutecznej reakcji na różnorodne wyzwania operacyjno – logistyczne.

Innowacje technologiczne są niezbędnym elementem w procesie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. Wprowadzenie zaawansowanych technologii, takich jak automatyzacja, robotyzacja, systemy informatyczne, Internet Rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja oraz technologia RFID, znacząco usprawnia procesy logistyczne i zwiększa efektywność operacyjną¹⁷¹.

Automatyzacja i robotyzacja w logistyce umożliwiają zautomatyzowane przemieszczanie, sortowanie i magazynowanie zaopatrzenia. Autonomiczne pojazdy, roboty magazynowe i systemy sortujące przyspieszają procesy i minimalizują ryzyko błędów. Nowoczesne systemy informatyczne, w tym sztuczna inteligencja i analiza danych, pozwalają

¹⁷¹ Pawlisiak M., Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2023, s. 174 - 190

na skuteczniejsze zarządzanie zasobami, prognozowanie potrzeb oraz szybkie reagowanie na zmienne warunki operacyjne.

Internet Rzeczy (IoT) oraz technologia RFID odgrywają istotną rolę w logistyce wojskowej. IoT umożliwia monitorowanie stanu zasobów w czasie rzeczywistym, co pozwala na szybsze i bardziej precyzyjne decyzje logistyczne. Technologia RFID usprawnia śledzenie i zarządzanie zasobami, zapewniając dokładność i szybkość w identyfikacji oraz lokalizacji sprzętu i zaopatrzenia.

Wdrażanie nowoczesnych technologii wymaga uwzględnienia oczekiwań ilościowych i jakościowych. Ilościowe oczekiwania dotyczą zapewnienia wystarczającej liczby zaawansowanych urządzeń i systemów, natomiast jakościowe koncentrują się na niezawodności, trwałości i efektywności tych technologii. Kluczowe jest, aby nowoczesne technologie były dostępne w odpowiednich ilościach i spełniały wysokie standardy jakościowe, co przekłada się na skuteczność operacyjną i bezpieczeństwo.

Współpraca w ramach NATO jest niezbędna dla wymiany informacji, doświadczeń oraz integracji technologii logistycznych. Wspólne ćwiczenia, programy szkoleniowe i projekty badawczo – rozwojowe w NATO umożliwiają rozwijanie interoperacyjności, co jest niezwykle istotne w międzynarodowych operacjach wojskowych. Sojusznicza współpraca technologiczna wzmacnia zdolności operacyjne i gotowość bojową Sił Zbrojnych RP, zwiększając efektywność i koordynację działań logistycznych.

Integracja procesów logistycznych w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki stanowi kluczową strategię, mającą na celu osiągnięcie spójności i efektywności w zarządzaniu zasobami. Obejmuje ona harmonijne scalanie różnorodnych działań logistycznych, a także współdziałanie różnych elementów procesu logistycznego dla zapewnienia spójnej i sprawnie funkcjonującej struktury. Skuteczna integracja procesów logistycznych zakłada skoordynowane działania w zakresie zaopatrzenia, transportu, utrzymania sprzętu, pomocą medyczną oraz zarządzania personelem. Kluczowe jest, aby te procesy były zintegrowane w taki sposób, by optymalnie wykorzystać dostępne zasoby, skrócić czas realizacji operacji oraz zwiększyć efektywność działań logistycznych. Integracja wymaga zaangażowania wysoko wykwalifikowanego personelu, który jest zdolny do efektywnej pracy w zespołach oraz elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków operacyjnych.

Współpraca między różnymi działami i jednostkami logistycznymi jest niezbędna dla zapewnienia spójności działań. Efektywna komunikacja i koordynacja są podstawą do prawidłowego funkcjonowania połączonych procesów logistycznych. Wykorzystanie

zintegrowanych systemów informatycznych, takich jak wspólne platformy informatyczne, umożliwiają efektywną wymianę danych, monitorowanie procesów oraz szybką reakcję na zmiany warunków operacyjnych.

Z punktu widzenia uwarunkowań ilościowych i jakościowych, integracja procesów logistycznych musi uwzględniać zarówno liczbę zasobów, jak i ich jakość. Ilościowe aspekty dotyczą zapewnienia wystarczającej liczby jednostek logistycznych, sprzętu i materiałów, natomiast jakościowe koncentrują się na efektywności, niezawodności oraz standardach technicznych i operacyjnych. Skuteczne zarządzanie tymi aspektami pozwala na utrzymanie wysokiej gotowości bojowej i zdolności operacyjnych Sił Zbrojnych.

W świetle współpracy z NATO, integracja procesów logistycznych zyskuje dodatkowe znaczenie. Międzynarodowa współpraca w ramach sojuszu pozwala na wymianę wiedzy i najlepszych praktyk, co wzmacnia zdolności interoperacyjne i efektywność działań logistycznych. Wspólne ćwiczenia, programy szkoleniowe i zintegrowane systemy logistyczne w ramach NATO umożliwiają lepszą koordynację i synchronizację działań w międzynarodowych operacjach wojskowych.

Podsumowując, skoncentrowanie się na integracji procesów logistycznych w kierowaniu potencjałem wykonawczym pozwala na stworzenie spójnej struktury, w której różne elementy współpracują ze sobą efektywnie, co przekłada się na zwiększoną gotowość bojową i zdolności operacyjne Sił Zbrojnych. Efektywne zarządzanie tym procesem wymaga kompleksowego podejścia, z uwzględnieniem zarówno aspektów ludzkich, jak i technologicznych, oraz ścisłej współpracy z partnerami międzynarodowymi.

W aspekcie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym, **zarządzanie ryzykiem** stanowi priorytetowy element strategii mającej na celu minimalizację negatywnych skutków i zagrożeń dla skutecznego funkcjonowania. Operacje logistyczne są złożone i niosą ze sobą różnorodne ryzyka, które wymagają skutecznej identyfikacji, oceny oraz zarządzania. Pierwszym krokiem w zarządzaniu ryzykiem jest precyzyjna identyfikacja potencjalnych zagrożeń i niepewności związanych z logistyką. Ważne jest przeanalizowanie scenariuszy operacyjnych, możliwych zmian czy ewentualnych awarii technicznych. Kolejnym etapem jest ocena skali i prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zagrożeń. Ocena ta powinna obejmować wpływ potencjalnych incydentów na gotowość bojową, zdolności operacyjne oraz dostępność zasobów.

Na podstawie identyfikacji i oceny ryzyka konieczne jest opracowanie planów kryzysowych. Te plany powinny określać działania, procedury oraz zasoby potrzebne do minimalizacji negatywnych skutków wystąpienia zagrożeń. Planowanie kryzysowe obejmuje

zarówno działania prewencyjne, jak i reakcyjne, i jest kluczowe dla skutecznego zarządzania ryzykiem. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga ciągłego monitorowania sytuacji, zmian w otoczeniu operacyjnym oraz ewolucji zagrożeń. Adaptacja do nowych warunków i aktualizacja planów awaryjnych są nieodłącznymi elementami tego procesu. Personel odpowiedzialny za zarządzanie logistycznym potencjałem wykonawczym powinien być dobrze przygotowany do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi poprzez odpowiednie szkolenia z zakresu procedur z zarządzania kryzysowego oraz współpracy w warunkach niesprzyjających, ponieważ jedynie dobrze wyszkolony zespół jest w stanie szybko reagować, minimalizować ryzyko i zapewnić ciągłość działań operacyjnych w trudnych i dynamicznie zmieniających się okolicznościach.

Rozważając globalne zagrożenia, współpraca międzynarodowa w zakresie zarządzania ryzykiem nabiera szczególnego znaczenia. Wspólna wymiana informacji, koordynacja działań z sojusznikami oraz wypracowanie wspólnych standardów bezpieczeństwa mogą zwiększyć skuteczność zarządzania ryzykiem. Działania te są szczególnie istotne w ramach współpracy z NATO, gdzie integracja z międzynarodowymi procedurami i standardami operacyjnymi zapewnia spójność i efektywność działań logistycznych w skali globalnej.

Efektywne zarządzanie ryzykiem w logistycznym potencjale wykonawczym pozwala na utrzymanie elastyczności działań, minimalizację zakłóceń w dostawach oraz skuteczne przeciwdziałanie potencjalnym kryzysom. To wpływa pozytywnie na gotowość bojową i zdolności operacyjne Sił Zbrojnych, zapewniając ich zdolność do szybkiej adaptacji i efektywnego reagowania na zmienne warunki operacyjne.

W zakresie zarządzania logistycznym potencjałem wykonawczym, **współpraca międzynarodowa** odgrywa ważną rolę, umożliwiając efektywne wykorzystanie zasobów oraz dostarczanie skutecznych rozwiązań logistycznych poprzez łączenie sił, dzielenie się infrastrukturą, zasobami i wiedzą, co pozwala zminimalizować koszty i zwiększyć elastyczność operacyjną. Współdziałanie z sojusznikami i partnerami jest niezbędne, szczególnie w złożonych operacjach wojskowych, gdzie międzynarodowa koordynacja staje się strategicznym priorytetem. Efektywna współpraca międzynarodowa w logistyce zaczyna się od wspólnej wymiany informacji. Współdzielenie danych dotyczących dostaw, stanów magazynowych oraz planów operacyjnych umożliwia lepsze zrozumienie sytuacji i precyzyjniejsze koordynowanie działań. Harmonizacja standardów i procedur logistycznych pomiędzy różnymi państwami i siłami zbrojnymi jest niezbędna dla zapewnienia efektywnego współdziałania. Ustalenie wspólnych standardów logistycznych oraz procedur kryzysowych może znacznie uprościć realizację wspólnych operacji logistycznych.

Kolejnym aspektem jest optymalne wykorzystanie wspólnych zasobów logistycznych. Dzielone magazyny, bazy logistyczne oraz wspólne konwoje transportowe zwiększają elastyczność operacyjną i optymalizują zarządzanie zasobami. Organizacja wspólnych szkoleń logistycznych oraz wymiana doświadczeń między armiami zwiększa zdolność do skutecznego działania w międzynarodowym środowisku, wzmacniając integrację i koordynację działań. Zrozumienie różnic kulturowych, procedur oraz specyfiki logistycznej partnerów jest niezbędne dla efektywnego współdziałania. Rozwój wspólnej infrastruktury logistycznej, takiej jak porty, lotniska czy bazy wojskowe, przyczynia się do usprawnienia operacji logistycznych i zwiększa gotowość bojową Sił Zbrojnych RP w sytuacjach kryzysowych. Dostęp do tej infrastruktury pozwala na szybszą reakcję oraz efektywniejsze wsparcie operacyjne.

Współpraca międzynarodowa w logistyce wymaga zatem zaawansowanego kierowania, które uwzględnia zarówno aspekty koordynacji między narodami, jak i integrację różnych systemów i procedur logistycznych. Efektywne zarządzanie tymi procesami jest kluczowe dla osiągnięcia wysokiego poziomu gotowości bojowej i operacyjnej w skali globalnej.

Monitoring i ocena efektywności są istotnymi elementami zarządzania logistycznym potencjałem wykonawczym w siłach zbrojnych, pozwalającymi na stałe doskonalenie działań oraz maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów. W procesie kierowania logistyką niezbędne jest systematyczne śledzenie wskaźników, takich jak dostępność sprzętu oraz infrastruktury, a także czas realizacji dostaw czy udzielania pomocy medycznej oraz skuteczność procedur, co umożliwia bieżącą ocenę sytuacji zarówno logistycznej jak i operacyjnej, a w konsekwencji szybkie podejmowanie decyzji w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania.

Ocena efektywności odnosi się do analizy wyników operacyjnych w kontekście realizacji misji i celów. Analizowanie wydajności pozwala na rozpoznanie obszarów, które wymagają poprawy, oraz na wdrożenie niezbędnych zmian. Zmiany te mogą dotyczyć zarówno reorganizacji pracy, jak i aktualizacji systemów informatycznych czy procedur operacyjnych. Uwarunkowania ilościowe i jakościowe w monitorowaniu i ocenie efektywności obejmują zarówno aspekty liczbowe, takie jak czas realizacji dostaw i liczba zgłoszonych problemów, jak i jakościowe, takie jak dokładność wykonania i satysfakcja użytkowników. Oczekiwania ilościowe koncentrują się na spełnianiu norm czasowych i operacyjnych, podczas gdy aspekty jakościowe odnoszą się do precyzji, niezawodności oraz efektywności działań.

System meldunkowy pełni kluczową rolę w zarządzaniu tym procesem. Umożliwia on zbieranie i analizowanie danych operacyjnych, co pozwala dowódcom na wprowadzanie odpowiednich usprawnień i koordynacji działań.

Efektywne zarządzanie logistycznym potencjałem wykonawczym wymaga nieustannego dostosowywania strategii na podstawie wyników monitoringu i oceny efektywności. Ważne jest dynamiczne reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne oraz ewoluujące zagrożenia.

Procedury operacyjne odgrywają fundamentalną rolę w zarządzaniu logistycznym potencjałem wykonawczym, stanowiąc ramy dla działań organów kierowania w różnych sytuacjach. Określają one, jakie kroki powinny zostać podjęte, by osiągnąć zamierzone cele, eliminując niejasności i minimalizując ryzyko błędów. Procedury operacyjne stanowią wykładnię organizacji procesu kierowania, wyznaczając standardowe metody działania oraz określają odpowiedzialność osób funkcyjnych na poszczególnych szczeblach dowodzenia i sposób wykonania zadań. Klarowne procedury operacyjne oraz dokładne działania instrukcyjne wspierają skuteczne zarządzanie logistyką poprzez zapewnienie jednolitych metod działania, podniesienie bezpieczeństwa operacji oraz ułatwienie ciągłego doskonalenia procesów logistycznych. Dzięki nim możliwe jest sprawne koordynowanie działań, co z kolei sprzyja efektywności i precyzji operacji.

Zarządzanie logistycznym potencjałem wykonawczym wymaga integracji kilku decydujących elementów: dostępności i gotowości sprzętu, synchronizacji procesów logistycznych, wdrażania innowacji technologicznych, efektywnego zarządzania ryzykiem, współpracy międzynarodowej oraz monitorowania efektywności. Dobre praktyki w zakresie kierowania logistyką polegają na stworzeniu precyzyjnych procedur operacyjnych i wytycznych, które definiują sposób realizacji zadań. Te procedury i instrukcje stanowią podstawę dla spójnych działań, eliminując niepewności i ryzyko błędów. Elastyczność w adaptacji do zmieniających się warunków operacyjnych jest równie istotna, aby móc efektywnie reagować na dynamiczne wyzwania.

Współpraca z partnerami międzynarodowymi, szczególnie w ramach sojuszy takich jak NATO, umożliwia lepsze wykorzystanie zasobów i koordynację działań na szeroką skalę. Integracja międzynarodowych zasobów oraz wspólne działania w zakresie logistycznym zwiększają efektywność operacyjną.

Nowoczesne technologie, w tym automatyzacja, analiza danych i systemy informatyczne, odgrywają kluczową rolę w optymalizacji procesów logistycznych. Skuteczne zarządzanie ryzykiem i regularne monitorowanie efektywności pozwalają na bieżące dostosowywanie strategii i procedur.

Kompleksowe podejście do zarządzania logistycznym potencjałem wykonawczym pozwala na sprawne dostarczanie zasobów, utrzymanie sprzętu i szybką reakcję na zmiany, co jest niezbędne do utrzymania wysokiej gotowości bojowej i operacyjnej.

4.2. Wymagania w procesie planowania

Analiza literatury pozwala zrozumieć znaczenie i przebieg planowania w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki. Planowanie działań, to proces, który obejmuje definiowanie celów operacyjnych, określanie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, służących do integracji i koordynacji działań w trakcie ich realizacji. Planowanie w logistyce Sił Zbrojnych jest integralną częścią systemu planowania Sił Zbrojnych RP na wszystkich poziomach dowodzenia i jest kompatybilne z procesem planowania w logistyce NATO. Prowadzone jest w ramach zarówno planowania obronnego, jak i planowania działań¹⁷². Planowanie logistyczne to proces definiowania wymagań dotyczących ilości, jakości, a także gotowości do użycia potencjału oraz zasobów logistycznych. Jego celem jest zapewnienie siłom zbrojnym dostępności do określonego potencjału oraz zasobów logistycznych w odpowiednim miejscu i czasie, a tym samym ciągłości zabezpieczenia logistycznego ich funkcjonowania¹⁷³.

Jak ważne jest planowanie logistyczne, świadczy powszechna akceptacja w NATO dominującej roli możliwości zabezpieczenia logistycznego w stosunku do planów operacyjnych. To potencjał wykonawczy logistyki decyduje, czy planowane działania operacyjne będą w pełni, czy w ograniczonym zakresie zabezpieczone i jakie stąd wynika ryzyko¹⁷⁴. Uogólniając można więc zdefiniować planowanie logistyczne jako proces podejmowania decyzji, opracowywania planów i wydawania rozkazów¹⁷⁵.

Wnioskując z powyższego, proces planowania powinien być skupiony na najważniejszym punkcie, a mianowicie na podjęciu decyzji przez dowódcę. W związku z tym należy stworzyć odpowiednie warunki, aby umożliwić dowódcy podjęcie tej decyzji. Analiza literatury przedmiotu i jej porównania wskazują, że podjęcie decyzji nie jest rzeczą prostą, choćby ze względu na przepływ informacji, tj. zbieranie, przetwarzanie i udostępnianie danych¹⁷⁶. Podejmowanie decyzji jest i pozostanie w przyszłości trudną sztuką, złożonym

¹⁷² D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 87

¹⁷³ Tamże s. 90

¹⁷⁴ Pawlisiak M., System Logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Teoria i praktyka, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2021, s. 138 - 139

¹⁷⁵ Kręcikij J., Wołęjsz J., Proces dowodzenia, wyd. AON, Warszawa 2007, s. 90 - 91

¹⁷⁶ Tamże s. 73

procesem intelektualnym, któremu mogą sprostać tylko ludzie odpowiednio przygotowani, rozumiejący, w jaki sposób należy do tego podchodzić. Celem decyzji jest dokonanie możliwie najlepszego wyboru sposobu działania opartego na wiedzy, informacjach, doświadczeniu i intuicji¹⁷⁷.

Biorąc pod uwagę takie rozumienie procesu, Autor podejmuje próbę określenia determinantów wpływających na proces podejmowania decyzji. Rozpoczynając od **przepływu informacji** jako niewralgicznego elementem, ponieważ skuteczne zbieranie, przetwarzanie i udostępnianie informacji stanowi podstawę dla podejmowania trafnych decyzji. Następnie, przygotowanie **dowódców** odgrywa równie ważną rolę, ponieważ tylko odpowiednio wykwalifikowani i doświadczeni ludzie są w stanie sprostać złożonemu procesowi podejmowania decyzji. Decyzje muszą być oparte na solidnej **wiedzy oraz doświadczeniu** osób odpowiedzialnych za ich podejmowanie. **Intuicja** często stanowi istotny element w procesie podejmowania decyzji, szczególnie w sytuacjach wymagających szybkiej reakcji. **Tworzenie odpowiednich warunków** do podejmowania decyzji umożliwia dowódcy skupienie się na najważniejszych aspektach. Należy również uwzględniać **kompleksowość procesu**, co oznacza zrozumienie złożoności i wielowymiarowości podejmowania decyzji w planowaniu działań. Te determinanty wpływają na jakość i skuteczność procesu planowania w logistyce Sił Zbrojnych, podkreślając potrzebę odpowiedniego przygotowania i wsparcia dla dowódców.

W procesie planowania logistycznego sił zbrojnych uwarunkowania można podzielić na cztery grupy: zewnętrzne, wewnętrzne, materialne oraz niematerialne. **Uwarunkowania zewnętrzne** obejmują współpracę międzynarodową z sojusznikami i koalicjantami, zgodność z międzynarodowymi i lokalnymi przepisami prawnymi, oraz uwzględnienie specyfiki geopolitycznej i środowiskowej regionu operacyjnego. Istotne jest również wykorzystanie lokalnej infrastruktury, w tym portów, lotnisk i dróg. **Wewnętrzne uwarunkowania** dotyczą adaptacji planów logistycznych do struktury organizacyjnej sił zbrojnych, zapewnienia odpowiedniego poziomu wyszkolenia personelu, skutecznej komunikacji i koordynacji działań między jednostkami, oraz stosowania ustalonych procedur i standardów operacyjnych. **Materialne uwarunkowania** obejmują utrzymanie odpowiednich zapasów materiałów, amunicji, paliwa i żywności, zapewnienie dostępności i sprawności technicznej sprzętu wojskowego, zarządzanie bazami logistycznymi i magazynami, a także wykorzystanie zaawansowanych systemów informatycznych do planowania i zarządzania logistyką.

¹⁷⁷ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 170

Niematerialne uwarunkowania to elastyczność i zdolność do szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków operacyjnych, ochrona informacji logistycznych oraz zabezpieczenie działań przed zagrożeniami, długoterminowe planowanie uwzględniające przyszłe potrzeby, oraz budowanie relacji z partnerami cywilnymi, dostawcami i lokalnymi społecznościami.

Te wszystkie elementy są ze sobą powiązane, tworząc całościowy obraz potrzeb w procesie planowania logistycznego sił zbrojnych i umożliwiając kompleksowe zarządzanie zasobami i operacjami logistycznymi. Na rysunku 4.2. Autor przedstawia powyższe czynniki.



Rys. 4.2. Uwarunkowania planowania logistycznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanych materiałów źródłowych

Analiza źródeł literatury i posiadana wiedza pozwalają na wniosek, że rozpoczynając planowanie logistyczne, Siły Zbrojne analizują potrzeby i wymagania, koncentrując się na dokładnym zrozumieniu celów logistycznych oraz precyzyjnym określeniu zapotrzebowania na potencjał i zasoby¹⁷⁸. Priorytetem jest dostarczenie niezbędnych zasobów w odpowiednim czasie i miejscu, co zapewnia ciągłość operacji. Analiza wymaga jasnego zdefiniowania celów

¹⁷⁸ Mizura G., Mitkow S., Kozicki B., Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych RP w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego, wy. WAT, Warszawa 2023, s. 89

związanych z realizacją operacji wojskowych, co obejmuje dostarczanie zasobów spełniających określone wymagania operacyjne. Kluczowa jest szczegółowa analiza potrzeb logistycznych, która obejmuje identyfikację wymaganego sprzętu, materiałów i kwalifikacji personelu, a także ocenę dostępności i gotowości istniejących zasobów, w tym ich stanu technicznego i zdolności produkcyjnych. Ważnym aspektem jest także ustalanie priorytetów w dostarczaniu zasobów, zwracając uwagę na strategiczne wymagania. Elastyczność i innowacyjność w planowaniu¹⁷⁹ pozwala na szybką adaptację do zmieniających się warunków operacyjnych i sytuacji kryzysowych. Aktywna współpraca między różnymi obszarami Sił Zbrojnych, takimi jak komórki operacyjne i techniczne, odgrywa kluczową rolę w zrozumieniu potrzeb i skoordynowanym planowaniu.

Opracowanie strategii logistycznej jest złożonym procesem, który rozpoczyna się od zdefiniowania jasnych celów strategicznych. Istotne jest zrozumienie otoczenia operacyjnego, uwzględniając zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne oraz analizę zagrożeń, szans i możliwości współpracy z sojusznikami. Istotne jest ustalenie planu dostaw, który obejmuje optymalne trasy, wybór środków transportu oraz zagadnienia związane z bezpieczeństwem. Elastyczne podejście do planowania umożliwia dostosowanie strategii do zmieniających się warunków i różnych scenariuszy. Zarządzanie ryzykiem stanowi integralny element procesu, wymagając identyfikacji potencjalnych zagrożeń związanych z dostawami i bezpieczeństwem. Koordynacja z innymi obszarami planowania, taktycznymi i operacyjnymi, jest niezbędna dla zapewnienia zintegrowanego podejścia do osiągnięcia celów. Długoterminowe planowanie musi uwzględniać trwałość, efektywność i ciągłość dostaw. Zgodność z normami NATO jest także istotna, szczególnie w ramach współpracy z sojusznikami. Starannie opracowana, elastyczna strategia logistyczna umożliwia skuteczne zarządzanie zasobami i zapewnienie gotowości operacyjnej w różnych warunkach, zgodnie z długoterminowymi celami i wymaganiami sojuszniczymi.

Tworzenie hierarchii planów¹⁸⁰ logistycznych koncentruje się na strukturalnym opracowywaniu planów, co umożliwia ich zintegrowanie i efektywną koordynację na różnych szczeblach dowodzenia. Kluczowe aspekty obejmują precyzyjne definiowanie celów logistycznych oraz integrację hierarchii planów z ogólnym planem operacyjnym wojsk. Wprowadzenie systemu monitorowania pozwala na ciągłą ocenę efektywności logistyki i gotowości bojowej. Procesy oceny i systemy meldunkowe wspomagają identyfikację

¹⁷⁹ Mizura G., Mitkow S., Kozicki B., Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych RP w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego, wy. WAT, Warszawa 2023, s. 95 - 97

¹⁸⁰ Tamże s. 93

mocnych stron oraz obszarów wymagających poprawy. Hierarchia planów logistycznych jest niezbędna dla skoordynowanego działania i skutecznego zarządzania zasobami, co wspiera realizację strategicznych celów operacyjnych Sił Zbrojnych.

Koordinacja z planowaniem działań jest istotnym elementem skutecznego zarządzania logistyką. Ważne jest zapewnienie integralności planów logistycznych z planami operacyjnymi Sił Zbrojnych, co pozwala na skoordynowane działania i efektywne wykorzystanie zasobów. Współpraca z innymi obszarami planowania, takimi jak planowanie operacyjne, taktyczne i strategiczne, ma na celu harmonizację działań na różnych poziomach dowodzenia, co umożliwi sprawną realizację celów operacyjnych. Efektywna komunikacja i współpraca między obszarami planowania są ważne dla uniknięcia rozbieżności i osiągnięcia spójności działań.

Integracja z procesem planowania NATO¹⁸¹ jest kluczowa dla skutecznego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP w sojuszniczym środowisku. Ważne jest dostosowanie planów logistycznych do wymagań i standardów NATO, co umożliwi pełną integrację i współdziałanie z innymi krajami sojuszniczymi. Równie istotne jest utrzymywanie otwartej komunikacji i współpracy z partnerami, co obejmuje wymianę informacji, koordynację działań i budowanie zaufania. Skuteczna komunikacja umożliwia zrozumienie wspólnych celów, podział odpowiedzialności logistycznych i skoordynowane reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne.

Zarządzanie kryzysowe¹⁸² w logistyce wymaga opracowania efektywnych procedur reagowania na nieprzewidziane sytuacje kryzysowe oraz planowania działań ratunkowych w przypadku zakłóceń w łańcuchu dostaw czy zagrożeń bezpieczeństwa. Procedury reagowania muszą być elastyczne, dynamiczne i dostosowane do różnorodnych scenariuszy, zarówno naturalnych, jak i związanych z działalnością ludzką. Kluczowe jest identyfikowanie potencjalnych zagrożeń oraz określenie działań minimalizujących negatywny wpływ kryzysu na łańcuch dostaw i funkcjonowanie Sił Zbrojnych. Planowanie działań kryzysowych wymaga opracowania konkretnych procedur, takich jak alternatywne trasy dostaw i rezerwowe źródła zaopatrzenia. W przypadku zagrożeń bezpieczeństwa, ważne jest zabezpieczenie krytycznych punktów na trasie dostaw oraz współpraca z organami bezpieczeństwa. Skuteczne zarządzanie kryzysowe wymaga regularnego przeglądu, testowania i aktualizacji procedur, aby utrzymać

¹⁸¹ D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 89

¹⁸² Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 212 - 214

ich skuteczność w dynamicznym środowisku operacyjnym. Bazując na powyższym Autor określa w tabeli 4.1. determinanty jakie wpływają na proces planowania logistycznego.

Tabela 4.1.

Determinanty planowania logistycznego

Lp.	Determinant	Charakterystyka
1.	Zrozumienie celów logistycznych	Planowanie logistyczne wymaga precyzyjnego zrozumienia celów operacyjnych, co obejmuje identyfikację potrzeb i wymagań logistycznych.
2.	Analiza ilościowa i jakościowa potrzeb	Konieczne jest przeprowadzenie szczegółowej analizy ilościowej i jakościowej potrzeb potencjału logistycznego, uwzględniającej zarówno sprzęt, materiały, jak i kwalifikacje personelu.
3.	Priorytety dostarczania zasobów	W planowaniu logistycznym istotne jest określenie priorytetów w dostarczaniu zasobów, uwzględniających kluczowe obszary operacyjne i wymagania strategiczne.
4.	Elastyczność w planowaniu	Planowanie logistyczne musi być elastyczne, umożliwiając szybką adaptację do zmieniającego się środowiska operacyjnego oraz sytuacji kryzysowych.
5.	Koordinacja z innymi obszarami	Aktywna współpraca między różnymi obszarami Sił Zbrojnych, takimi jak komórki operacyjne, techniczne i inne, jest kluczowa dla kompleksowego zrozumienia potrzeb i skoordynowanego planowania.
6.	Zgodność z normami NATO	Integracja z procesem planowania NATO wymaga zrozumienia i dostosowania się do międzynarodowych norm logistycznych oraz współpracy z partnerami.
7.	Zarządzanie kryzysowe	Opracowanie procedur reagowania na sytuacje kryzysowe oraz planowanie działań ratunkowych w przypadku zakłóceń w łańcuchu dostaw lub zagrożeń bezpieczeństwa jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania kryzysowego.

Determinanty planowania logistycznego (kontynuacja)

8.	Bezpieczeństwo i ochrona	Planowanie logistyczne musi uwzględniać szereg aspektów związanych z bezpieczeństwem transportu, magazynowania oraz identyfikacją zagrożeń cybernetycznych w obszarze systemów logistycznych.
9.	Regularny przegląd i aktualizacja procedur	Regularne przeglądy, testowanie i aktualizacja procedur reagowania na sytuacje awaryjne są niezbędne dla utrzymania ich aktualności i skuteczności w dynamicznym środowisku operacyjnym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby w strukturach międzynarodowych

Planowanie logistyczne w Siłach Zbrojnych wymaga zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony w kilku kluczowych obszarach: transportu (można go określić nerwem logistyki), magazynowania, sprawności sprzętu, pomocy medycznej oraz ochrony przed zagrożeniami cybernetycznymi. W zakresie bezpieczeństwa transportu kluczowe jest przestrzeganie wymagań dotyczących przemieszczania zasobów. Obejmuje to odpowiednie zabezpieczenie konwojów oraz przeszkolenie personelu w bezpiecznym przewozie materiałów, w szczególności niebezpiecznych. W sytuacjach kryzysowych konieczne jest opracowanie alternatywnych tras i procedur awaryjnych, aby zapewnić ciągłość dostaw. Przy magazynowaniu istotne jest wdrożenie środków ochrony obejmujących systemy monitoringu, zabezpieczenia elektroniczne oraz fizyczną ochronę obiektów. Ważne jest także zapewnienie bezpiecznych warunków przechowywania materiałów, szczególnie tych o wysokim ryzyku, oraz przeszkolenie personelu w zakresie właściwych procedur magazynowych. Udzielanie pomocy rannym i chorym żołnierzom jest niezwykle istotne, a zaufanie do sprawności sprzętu stanowi podstawę jego użycia. Ważne jest także uwzględnienie bezpieczeństwa dostawców, podwykonawców i partnerów logistycznych, co wymaga audytów bezpieczeństwa, certyfikacji oraz stosowania międzynarodowych norm bezpieczeństwa, szczególnie w kontekście współpracy z partnerami międzynarodowymi. W odniesieniu do zagrożeń cybernetycznych planowanie powinno obejmować działania prewencyjne, ochronne i reakcyjne na ewentualne ataki. Wymaga to wdrożenia nowoczesnych technologii zabezpieczających, monitorowania systemów oraz regularnych szkoleń dla personelu w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Dodatkowo, należy opracować procedury awaryjne i rekonstrukcyjne na wypadek ataków cybernetycznych.

Podsumowując, planowanie logistyczne dla Sił Zbrojnych RP to złożony proces, który obejmuje identyfikację wymagań jakościowych i ilościowych w zarządzaniu potencjałem logistycznym. Obejmuje ono opracowanie strategii logistycznej, tworzenie hierarchii planów logistycznych, integrację z procesem planowania NATO oraz skoordynowaną współpracę z innymi obszarami planowania. Kluczowe elementy to także zarządzanie kryzysowe, w tym opracowanie procedur reagowania na sytuacje awaryjne, oraz planowanie działań zabezpieczających w kontekście bezpieczeństwa transportu czy wykorzystania zasobów. Istotne jest również zarządzanie zagrożeniami cybernetycznymi. Wszystkie te działania są niezbędne dla zapewnienia efektywnego funkcjonowania łańcucha dostaw oraz utrzymania bezpieczeństwa i integralności systemów logistycznych w dynamicznym środowisku operacyjnym.

4.3. Uwarunkowania organizowania procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że funkcja organizowania jest integralną częścią procesu kierowania i jest skorelowana z wszystkimi funkcjami zarządzania. Do zaplanowanych zadań należy dopasować odpowiednie środki oraz przedmioty pracy, które dzięki opracowaniu odpowiednich procedur, uporządkowaniu zasobów oraz koordynowaniu warunków ich wykorzystania, przyczynią się do realizacji ustanowionych planów¹⁸³. Na podstawie powyższego określenia uwarunkowań dotyczących organizowania, na rysunku 4.3. przedstawiono modelowe zobrazowanie tej funkcji.

¹⁸³ Piasecki B., *Ekonomia I zarządzanie małą firmą*, wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 173



Rys. 4.3. Modelowe postrzeganie funkcji organizowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Głównym elementem wykonawczym w organizowaniu jest struktura organizacyjna, która powinna być rozumiana przede wszystkim jako narzędzie kierowania¹⁸⁴. Struktura organizacyjna to zespół ludzi mających wspólny cel wraz z ogółem używanych przez nich zasobów, którymi posługują się do realizacji celu¹⁸⁵. Kolejnym ważnym elementem jest organizacja pracy, która obejmuje zbiór zasad, metod i działań mających na celu zespolenie czynnika ludzkiego ze środkami i przedmiotami pracy oraz ukształtowanie stosunków wewnętrznych między pracownikami wynikającymi z potrzeb realizacji procesu pracy¹⁸⁶. Niezbędną cechą organizacji jest jej elastyczność, czyli zdolność do inicjowania i dokonywania zmian w strukturze oraz obowiązujących regułach funkcjonowania. Elastyczność umożliwia dynamiczną adaptację do zmieniających się warunków i wyzwań.

¹⁸⁴ Przybyła M., *Struktura organizacji: ujęcie wielowymiarowe*, wyd. Forum, Wrocław 1995, s. 16

¹⁸⁵ Penc J., *Leksykon biznesu*, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 296

¹⁸⁶ Penc J., *Leksykon biznesu*, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 297

Połączenie struktury organizacyjnej, zasobów i pozostałych elementów takich jak organizacja pracy, procesy decyzyjne, procedury operacyjne, systemy komunikacji, technologie wspierające zarządzanie, monitorowanie tworzy system organizacyjny. System (z greckiego systema), jest to zestaw wzajemnie powiązanych ze sobą elementów, funkcjonujących jako jedna całość.

Organizowanie działań obejmuje szereg czynności, które należy wykonać na trzech poziomach: sztabu, jednostek i żołnierza. Przygotowanie logistyczne obejmuje uzupełnianie zaopatrzenia, rozkonserwowanie sprzętu oraz wydawanie środków zaopatrzenia i SpW, a także dyslokację istotnych środków logistycznych¹⁸⁷. Poprawność i zgodność z wymaganiami są kluczowymi elementami skutecznego zarządzania, a opracowany plan stanowi fundament spełnienia kolejnej istotnej funkcji, jaką jest organizowanie. W dziedzinie nauk o zarządzaniu, pojęcie organizowania przyjmuje różnorodne definicje, lecz łączy je wspólny mianownik – organizowanie to proces, w trakcie którego następuje przetwarzanie informacji zawartych w opracowanych planach na konkretne przedsięwzięcia, skierowane do poszczególnych wykonawców¹⁸⁸. To właśnie poprzez organizowanie planów w czyny, skierowane do odpowiednich podmiotów, realizowane są założenia i cele określone w opracowanych strategiach. Oznacza to, że każdy wykonawca wie i rozumie, co, kiedy, gdzie, na czyją korzyść i jak ma wykonać określone zadanie.

W zakresie skutecznego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP, logistyka wojskowa pełni priorytetową rolę jako nieodłączny fundament, wspierając operacje na różnych poziomach. Aby osiągnąć najwyższą efektywność w tym obszarze, niezbędne jest precyzyjne zidentyfikowanie oczekiwań jakościowych i ilościowych w ramach procesu organizowania potencjału wykonawczego. Logistyka wojskowa musi wykazywać konkretne cechy gwarantujące skuteczność operacyjną, obejmujące mobilność, szybkość reakcji, precyzję działań oraz zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom.

Podstawowymi wymogami jakościowymi są zdolności bojowe i bezpieczeństwo. Logistyka wojskowa, będąc integralną częścią strategii obronnej, musi wykazywać konkretne cechy gwarantujące skuteczność operacyjną. Zdolności bojowe są podstawowymi elementami tych oczekiwań, obejmując mobilność, szybkość reakcji, precyzję działań oraz zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom. Mobilność umożliwia dynamiczne przemieszczanie się w terenie i skuteczne wsparcie działań wojskowych. Szybkość reakcji staje się nieodzowna

¹⁸⁷ DT 3.2.2. (B) Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych, wyd. DG RSZ, Bydgoszcz 2018, s. 158

¹⁸⁸ Griffin E., Ledbetter A., Sparks G., A first look at communication theory, wyd. McGraw-Hill, Nowy Jork 2014, s. 241

w sytuacjach wymagających natychmiastowych działań dostosowawczych do zmieniających się warunków terenowych. Precyzja działań logistyki odgrywa kluczową rolę w minimalizowaniu ryzyka błędów oraz zapewnianiu skutecznego planowania i realizacji operacji logistycznych. Ponadto, zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom jest kluczowym elementem bezpieczeństwa i skuteczności. Potencjał wykonawczy musi być gotowy do skutecznego przeciwdziałania wszelkim zagrożeniom w obszarach operacyjnych, transporcie i magazynowaniu, zapewniając integralność dostarczanych materiałów.

Tabela 4.2.

Charakterystyka zdolności bojowych

Lp.	Zdolność Bojowa	Charakterystyka
1.	Mobilność	Obejmuje zdolność dynamicznego przemieszczania się w terenie, umożliwiając wsparcie działań wojskowych. Mobilność jest istotna dla skutecznego reagowania na zmieniające się warunki operacyjne oraz umożliwia szybkie dostarczenie wsparcia w różnych obszarach działań.
2.	Szybkość Reakcji	To zdolność natychmiastowego dostosowywania się do zmieniających się warunków terenowych i sytuacji operacyjnych. Szybkość reakcji pozwala na natychmiastową adaptację strategii logistycznej, minimalizując opóźnienia i zapewniając skuteczne działanie w dynamicznym środowisku.
3.	Precyzja Działań	Obejmuje dokładne planowanie i realizację operacji logistycznych, minimalizując ryzyko błędów oraz zapewniając skuteczne wykorzystanie zasobów. Precyzyjne działania logistyczne są ważne dla zapewnienia sprawnego przeprowadzenia operacji wojskowych oraz minimalizacji ryzyka strat i utrudnień w dostawach.
4.	Zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom	Obejmuje zdolność do identyfikacji, oceny i przeciwdziałania różnym rodzajom zagrożeń w obszarach operacyjnych. Zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom zapewnia bezpieczeństwo operacyjne, minimalizując ryzyko strat oraz utrudnień w transporcie i magazynowaniu materiałów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby w misjach NATO

Bezpieczeństwo stanowi drugi istotny aspekt oczekiwań jakościowych w logistyce wojskowej. Wymaga to eliminacji ryzyka przechwycenia lub uszkodzenia dostarczanych materiałów. Bezpieczeństwo magazynowania obejmuje zarówno aspekty fizyczne, jak i cybernetyczne, chroniąc przed kradzieżami, sabotażem czy atakami informatycznymi. Bezpieczeństwo transportu materiałów jest ważne zarówno wewnątrz, jak i w obszarach operacyjnych, zmierzając do zminimalizowania ryzyka utraty czy uszkodzenia podczas przemieszczania się. W ten sposób identyfikacja tych oczekiwań jakościowych i ilościowych stanowi kluczowy etap w kierowaniu potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych, gwarantując nie tylko sprawną obsługę potrzeb operacyjnych, ale również minimalizację potencjalnych zagrożeń związanych z działalnością logistyczną.

Elastyczność organizacyjna¹⁸⁹ w logistyce wojskowej dotyczy zdolności struktury organizacyjnej potencjału wykonawczego do adaptacji do zmieniających się warunków operacyjnych. Określenie poziomu tej elastyczności jest istotne, pozwalając na dynamiczną modyfikację struktury w odpowiedzi na nowe wyzwania. Elastyczność organizacyjna jest niezbędna w sytuacjach, gdzie niespodziewane zdarzenia czy nagłe zmiany w planie operacyjnym wymagają szybkiej reorganizacji, co pozwala na utrzymanie skuteczności logistyki nawet w warunkach dużej zmienności.

Wymaganie dotyczące jasności komunikacji odnosi się do konieczności klarownego przekazywania informacji pomiędzy organami organizacyjnymi logistyki wojskowej. Czytelna komunikacja stanowi zasadniczy element, mający na celu zapewnienie zrozumienia i jednolitości działań w ramach potencjału wykonawczego. Bezpieczna i efektywna realizacja operacji logistycznych wymaga precyzyjnego przekazywania zadań, informacji o stanie zasobów oraz koordynacji działań pomiędzy różnymi elementami logistycznego potencjału wykonawczego.

Identyfikacja oczekiwań ilościowych zaczyna się od zdolności do skalowania. W kontekście logistyki wojskowej oznacza to możliwość dynamicznego dostosowywania potencjału wykonawczego do zmieniających się warunków operacyjnych. Określenie tej zdolności obejmuje precyzyjną identyfikację, jak szybko i skutecznie można zwiększyć lub zmniejszyć liczbę zasobów ludzkich, technicznych i logistycznych w odpowiedzi na dynamiczne potrzeby operacyjne. Elastyczność tego procesu jest kluczowa, umożliwiając szybką reakcję na zmiany sytuacyjne, co jest niezbędne w kontekście działań wojskowych. Skalowalność potencjału wykonawczego pozwala efektywnie zarządzać zasobami

¹⁸⁹ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 108

w zmiennych warunkach, co przekłada się na zdolność skutecznego reagowania na różnorodne wyzwania logistyczne.

Oczekiwanie efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich, materialnych i finansowych w procesie organizacji logistycznej stanowi decydującą kwestię w zakresie oczekiwań ilościowych. Efektywność zasobów ludzkich odnosi się do racjonalnego wykorzystania personelu, tak aby dostosować liczbę pracowników do bieżących potrzeb operacyjnych, minimalizując jednocześnie nieefektywne obciążenia. W kontekście zasobów materialnych, oczekuje się precyzyjnego określenia ilości materiałów i sprzętu potrzebnego do realizacji planów logistycznych. Zapewnienie, że dostępne zasoby są używane w optymalny sposób, umożliwia osiągnięcie maksymalnej efektywności operacyjnej. Ponadto, efektywność zasobów finansowych zakłada racjonalne alokowanie środków budżetowych, aby zminimalizować koszty przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu usług logistycznych.

Implementacja nowoczesnych technologii logistycznych pełni pierwszoplanową rolę w optymalizacji procesów organizacyjnych. Wykorzystanie zaawansowanych systemów zarządzania łańcuchem dostaw pozwala na skuteczne monitorowanie, planowanie i koordynację wszystkich etapów logistycznych w działaniach operacyjnych. Nowoczesne technologie zapewniają precyzyjne śledzenie przepływu materiałów, ułatwiają zarządzanie zapasami oraz umożliwiają szybką identyfikację ewentualnych problemów w łańcuchu dostaw. Wdrożenie takich rozwiązań nie tylko usprawnia procesy organizacyjne, ale również zwiększa elastyczność potencjału wykonawczego, umożliwiając błyskawiczną adaptację do zmieniających się warunków operacyjnych.

Organizacja systematycznych szkoleń specjalistycznych dla personelu logistycznego stanowi ważny element skutecznego organizowania działań logistycznych. W ramach tych szkoleń personel zdobywa niezbędne umiejętności związane z efektywnym planowaniem, koordynacją i kontrolą procesów logistycznych. Szkolenia te obejmują zagadnienia związane z obsługą nowoczesnych technologii, praktyczne aspekty zarządzania łańcuchem dostaw oraz umiejętność szybkiego reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Dzięki specjalistycznym szkoleniom kadra logistyczna staje się bardziej przygotowana do efektywnego organizowania działań potencjału wykonawczego, co przekłada się na sprawną realizację planów logistycznych.

Uwzględnienie zdolności potencjału wykonawczego do szybkiego dostosowania się do nagłych zmian w sytuacji operacyjnej jest kluczowym elementem skutecznego organizowania. Zmienna natura działań operacyjnych wymaga elastyczności w podejściu do organizacji

potencjału wykonawczego. Potencjał ten musi być przygotowany do dynamicznych sytuacji, w których zmiana priorytetów czy pojawienie się nowych zagrożeń wymaga szybkiego dostosowania strategii logistycznej. Zdolność przystosowania potencjału wykonawczego umożliwia efektywne reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne, co jest kluczowe dla utrzymania skuteczności logistyki wojskowej w dynamicznym środowisku operacyjnym.

Procesy decyzyjne, monitorowanie i systemy meldunkowe

Procesy decyzyjne w kontekście potencjału wykonawczego logistyki wojskowej są istotnym elementem skutecznego organizowania działań. Zdefiniowanie precyzyjnych procedur decyzyjnych ma na celu skrócenie czasu podejmowania decyzji oraz zapewnienie przejrzystości w organizacji działań logistycznych. Ważnym aspektem tego elementu jest stworzenie struktur decyzyjnych, które umożliwiają szybkie reagowanie na zmieniające się sytuacje operacyjne. Procesy decyzyjne obejmują również określenie hierarchii decyzyjnej, role i odpowiedzialności poszczególnych jednostek oraz wyznaczenie klarownych kryteriów oceny sytuacji. Dzięki temu potencjał wykonawczy może sprawnie dostosowywać się do dynamicznych warunków operacyjnych, minimalizując opóźnienia i zapewniając skuteczne podejmowanie decyzji w krytycznych momentach.

Wdrożenie systemów monitorowania postępów i regularnego systemu meldunkowego stanowi istotny element efektywnego organizowania działań logistycznych. Monitorowanie obejmuje ciągłe śledzenie realizacji planów logistycznych, postępów w dostawach, stanu zasobów oraz wszelkich istotnych parametrów operacyjnych. Wprowadzenie systemów meldunkowych umożliwia bieżącą ocenę efektywności organizacyjnej poprzez dostarczanie aktualnych informacji dowódcom i kierownikom komórek organizacyjnych na różnych szczeblach dowodzenia. Rzetelne meldunki powinny zawierać istotne wskaźniki, trendy oraz ewentualne problemy, umożliwiając szybkie reagowanie na sytuacje wymagające interwencji. Wprowadzenie tych procesów nie tylko umożliwia bieżący nadzór nad operacjami logistycznymi, ale także dostarcza danych do późniejszej analizy, co przyczynia się do stałego doskonalenia procedur organizacyjnych. Skuteczne monitorowanie i meldowanie są niewzruszone dla utrzymania wysokiej efektywności organizacyjnej potencjału wykonawczego logistyki wojskowej.

W logistyce Sił Zbrojnych RP, niezaprzeczalnie istotnym elementem organizowania jest skuteczna współpraca z sojusznikami i partnerami międzynarodowymi. Ustanowienie solidnych relacji w zakresie logistyki obejmuje wymianę istotnych informacji, standardów oraz najlepszych praktyk. Czytelna komunikacja i współdziałanie z sojusznikami pozwalają na efektywne koordynowanie działań, co jest zasadnicze zwłaszcza w sytuacjach

międzynarodowych misji czy operacji wojskowych. Współpraca międzynarodowa nie tylko zwiększa dostępność zasobów logistycznych, ale także umożliwia optymalne wykorzystanie różnorodnych umiejętności i doświadczeń partnerów. Pamiętanie o tym aspekcie organizacyjnym jest nieodzowne dla skutecznego funkcjonowania potencjału wykonawczego logistyki wojskowej na arenie międzynarodowej.

Efektywne organizowanie potencjału wykonawczego logistyki wojskowej jest ważnym aspektem skutecznego zarządzania operacjami. Identyfikacja oczekiwań jakościowych i ilościowych, takich jak zdolności bojowe, bezpieczeństwo, elastyczność, skalowalność i efektywność zasobów, stanowi fundament skutecznego planu organizacyjnego. W dziedzinie zdolności bojowych mobilność, szybkość reakcji, precyzja działań i zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom są kluczowymi kryteriami. Bezpieczeństwo dostaw, magazynowania i transportu materiałów jest równie istotne dla zachowania integralności dostarczanych zasobów. Identyfikacja oczekiwań ilościowych skupia się na elastyczności, skalowalności, efektywności zasobów i elastyczności ilościowej, dostosowując potencjał wykonawczy do zmieniających się potrzeb operacyjnych. Uwarunkowania organizowania działalności potencjału wykonawczego obejmują implementację nowoczesnych technologii, specjalistyczne szkolenia, zdolność do adaptacji do zmian sytuacji i skuteczną współpracę międzynarodową. Wreszcie, procesy organizacyjne, takie jak procesy decyzyjne, monitorowanie i systemy meldunkowe, są istotne dla utrzymania wysokiej efektywności.

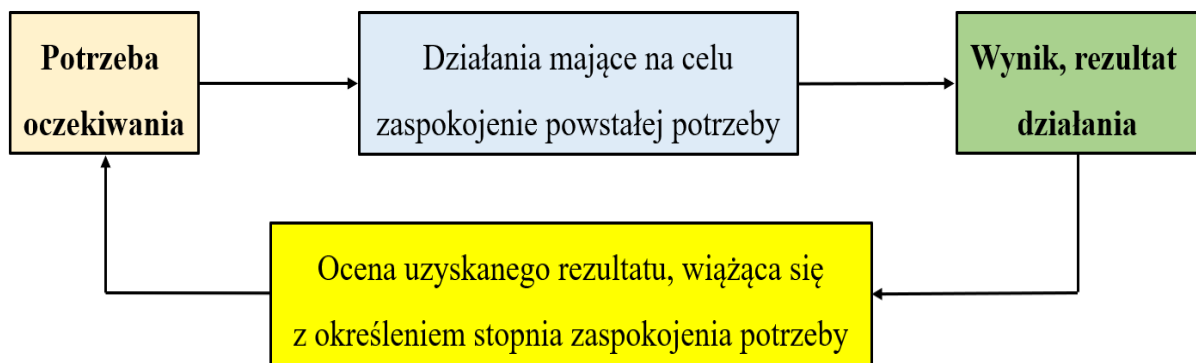
Podsumowując, skuteczne organizowanie potencjału wykonawczego logistyki wojskowej wymaga kompleksowego podejścia, uwzględniającego różnorodne aspekty, aby zapewnić sprawny przebieg operacji i skuteczną realizację zadań logistycznych.

4.4. Czynniki społeczne i ekonomiczne oddziaływania na personel logistyczny

Analiza literatury oraz własne doświadczenia Autora wskazują, że w kompleksowym zarządzaniu potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych RP, czynniki społeczne i ekonomiczne odgrywają zasadniczą rolę w motywowaniu personelu¹⁹⁰. Motywowanie, jako funkcja zarządzania, występuje we wszystkich jego elementach, od planowania przez organizowanie, kontrolowanie, aż po koordynowanie działań. Motywacja jest fundamentalnym elementem wpływającym na realizację zadań logistycznych w jednostkach i instytucjach wojskowych. Decydujące jest określenie oczekiwań jakościowych i ilościowych jako punktów

¹⁹⁰ Mizura G., Mitkow S., Kozicki B., Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych RP w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego, wy. WAT, Warszawa 2023, s. 104

odniesienia, definiując standardy i cele do osiągnięcia. W tym miejscu można przytoczyć Profesora Bielskiego¹⁹¹, to właśnie prawidłowe rozpoznanie potrzeb i stopnia ich zaspokojenia, leży u podstaw systemu motywacji w organizacji. Takie rozumienie motywowania to połączenie osiągnięcia celów organizacji z jednoczesnym poznaniem i zaspokajaniem potrzeb podwładnych, co wymaga wiedzy i doświadczenia od przełożonych. Poniżej na rysunku 4.4. przedstawiono ogólny model motywacji pokazujący potrzeby i podejmowane działania do osiągnięcia celu i ich ocena.



Rys. 4.4. Ogólny model motywacji

Źródło: Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 213

Jednak, aby mówić dalej o uwarunkowaniach motywowania należy zdefiniować **pojęcie potrzeby**, która uruchamia cały ten proces. Profesor Penc uważa, że potrzeba to siła, która organizuje percepcję, myślenie, dążenie i działanie, pożądanie to dotyczyć może przedmiotów materialnych, stanów emocjonalnych, wyników jakiegoś działania lub określonych stosunków między ludźmi. Gdyby nie istniały potrzeby nie byłoby żadnego działania, gdyż potrzeby nie tylko wymagają ich zaspokojenia, ale wyzwalają motywy, a więc wprawiają w ruch całą stronę motoryczną działalności człowieka¹⁹².

W aspekcie służby wojskowej i niejednokrotnie niebezpiecznego środowiska operacyjnego, w którym personel logistyczny może realizować swoje zadania, motywowanie nie zawsze może odbywać się w komfortowych warunkach. Dlatego też należy wyodrębnić trzy rodzaje motywatorów: **przymus, zachęta i perswazja**¹⁹³. Środki **przymusu** polegają na

¹⁹¹ Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 213

¹⁹² Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 332

¹⁹³ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 265

podporządkowaniu zachowań motywowanego interesom i woli motywującego bez względu na jego interesy i oczekiwania, zwłaszcza na polu walki gdzie nie będzie czasu na różnego rodzaju kalkulacje i oceny. To tutaj głównie liczy się działanie zespołowe, a nie indywidualne. Środki **zachęty** oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie motywowanego, może to być działanie lub zaniechanie określonego działania. Środki **perswazji** ingerują w sferę emocjonalną lub racjonalną człowieka i stwarzają sytuację, w której motywujący i motywowany osiągają integrację celu. Dlatego też lider musi być przygotowany do swojej roli pod każdym względem zarówno teoretycznym jak i praktycznym. W tabeli 4.3. przedstawiono schemat systemu motywacyjnego z podziałem na narzędzia motywowania.

Tabela 4.3.

Narzędzia w systemie motywacyjnym

Lp.	Motywator (środek)	Charakterystyka
1.	Przymus	<p>Procedury: Regulaminy, instrukcje czy zakres obowiązków.</p> <p>Ograniczenia: Na przykład ograniczenie dostępu do pewnych zasobów lub przywilejów.</p> <p>Kontrola i nadzór: Zwiększenie poziomu kontroli nad działaniami pracowników, aby zapewnić zgodność z oczekiwaniami.</p> <p>Kary dyscyplinarne: Mogą obejmować upomnienia, nagany, degradacje lub inne formy sankcji za nieprzestrzeganie zasad.</p>
2.	Zachęta	<p>Nagrody finansowe: Premie, podwyżki, bonusy za osiągnięcie określonych celów.</p> <p>Nagrody niematerialne: Uznanie, pochwały, wyróżnienia, certyfikaty.</p> <p>Możliwości rozwoju: Szkolenia, kursy, awanse, które motywują do dalszego rozwoju zawodowego.</p> <p>Dodatkowe korzyści: Dodatkowe dni wolne, elastyczne godziny pracy, benefity zdrowotne.</p>

Narzędzia w systemie motywacyjnym (kontynuacja)

3.	Perswazja	Komunikacja: Jasne i przekonujące komunikowanie celów, misji i wartości organizacji. Przykład lidera: Zachowanie i postawa inspirująca innych do działania. Zaangażowanie: Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne, co zwiększa ich poczucie odpowiedzialności i przynależności. Wsparcie emocjonalne: Budowanie relacji opartych na zaufaniu i wsparciu, co zwiększa motywację wewnętrzną. Badanie opinii pracowników: Poprawa warunków pracy i zwiększenie motywacji.
----	------------------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanych materiałów źródłowych

Identyfikacja oczekiwań jakościowych polega na jasnym zdefiniowaniu standardów, które muszą być spełnione, oraz na uwzględnieniu wszystkich czynników wpływających na jakość realizowanych zadań logistycznych. Na przykład, może to obejmować określenie minimalnych wymagań dotyczących czasu dostawy, niezawodności sprzętu lub precyzji wykonania danego zadania, a także uwzględnienie warunków operacyjnych, takich jak dostępność zasobów czy trudności terenowe. Precyzyjne ustalenie tych standardów pomaga zapewnić wysoką jakość działań logistycznych w różnych sytuacjach operacyjnych. Oczekiwania ilościowe koncentrują się na osiągnięciu określonych wyników liczbowych, takich jak ilość dostarczonych środków logistycznych, liczby operacji przeprowadzonych w określonym czasie czy ilości zasobów zużytych w procesie logistycznym. Przełożeni muszą precyzyjnie określać te oczekiwania i skutecznie motywować personel do ich osiągnięcia, czyli tak wpływać na personel, aby poruszał się w odpowiednim kierunku¹⁹⁴ do osiągnięcia wskazanego celu.

W skomplikowanym środowisku logistyki wojskowej, czynniki społeczne i ekonomiczne są integralnymi elementami efektywnego zarządzania personelem. Skuteczne zarządzanie potencjałem wykonawczym obejmuje zapewnienie uczciwego wynagrodzenia, systemów premiowych, świadczeń dodatkowych oraz tworzenie pozytywnej atmosfery pracy.

¹⁹⁴ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyd. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 107

Przełożeni muszą pełnić rolę liderów, inspirować podwładnych, budować zaufanie oraz utrzymywać otwartą i transparentną komunikację, co zwiększa zaangażowanie i efektywność działań logistycznych. Wprowadzenie takich elementów do procesu motywacji personelu logistycznego w Siłach Zbrojnych RP pozwala na skuteczniejsze zaspokajanie potrzeb logistycznych oraz realizację zadań wymagających współdziałania i koordynacji wielu jednostek. Zrozumienie i spełnienie oczekiwań jakościowych i ilościowych jest kluczowe dla harmonijnego funkcjonowania systemu logistycznego oraz osiągnięcia założonych celów operacyjnych.

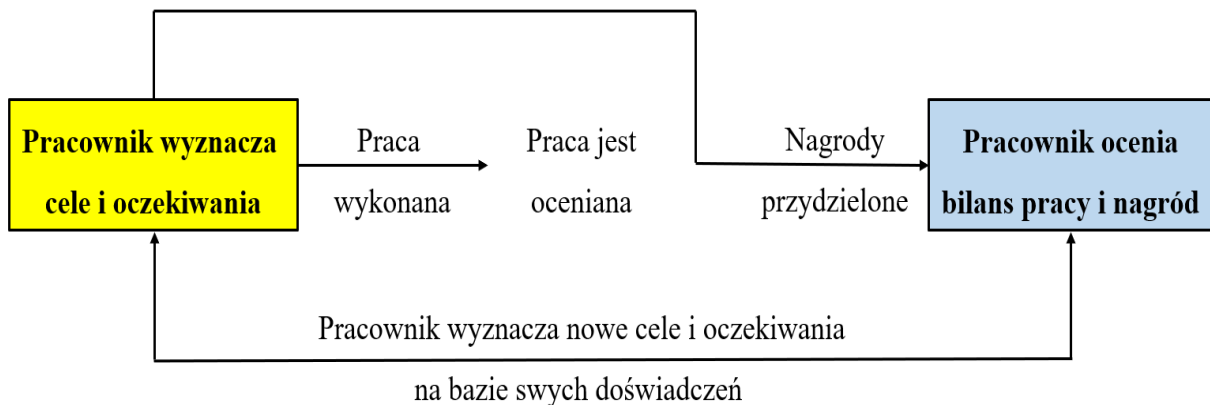
Kultura organizacyjna¹⁹⁵ odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu postaw i zachowań personelu. Przełożeni, jako liderzy, pełnią rolę inspiratorów i wzorców postaw dla podwładnych. Podejście – za mną¹⁹⁶, gdzie przełożony podejmuje trudne zadania i jest gotowy do udzielenia pomocy innym, stanowi silny bodziec motywacyjny. Takie przywództwo buduje zaufanie, wzmacniając jedność zespołu i chęć współpracy. Przełożony działający zgodnie z wartościami organizacji, kierując się etyką i moralnością, buduje fundamenty silnej kultury organizacyjnej. Skuteczny przełożony powinien utrzymywać otwartą i transparentną komunikację, poprzez informowanie zespołu o celach, planach oraz wyzwaniach organizacji. Przejrzystość w działaniu i komunikacji pozwala pracownikom lepiej zrozumieć swoją rolę w realizacji celów jednostek wojskowych.

Stworzenie pozytywnej atmosfery pracy, w której personel czuje się doceniony, wspierany i zintegrowany, to niewralgiczne zadanie skutecznego przełożonego. Taka atmosfera wpływa pozytywnie na motywację, kreatywność i efektywność zespołu. Ważnym elementem jest także nawiązywanie kontaktów z innymi ludźmi oraz budowanie nieformalnych relacji w ramach struktur wojskowych, co dodatkowo wzmacnia współpracę i poprawia atmosferę pracy. Personel, który czuje się doceniony i zmotywowany, jest bardziej skłonny do podejmowania wysiłków na rzecz efektywnej i sprawnej realizacji zadań logistycznych. Rozwijanie poczucia dumy z przynależności do jednostki oraz zrozumienie, że ich praca ma bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów wojskowych, jest niezwykle ważne. Inwestycje w rozwój zawodowy personelu logistycznego, takie jak kursy, szkolenia czy programy studiów podyplomowych, mogą stanowić silny motywator. Możliwość zdobywania nowych kwalifikacji i rozwijania się zawodowo nie tylko zwiększa zaangażowanie pracownika, ale również podnosi poziom kompetencji w dziedzinie logistyki.

¹⁹⁵ Sikorski C., Kultura organizacyjna, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 4

¹⁹⁶ Pawlisiak M., Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Difin, Warszawa 2023, s. 102

Skuteczne zarządzanie potencjałem wykonawczym wymaga zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia, premii, dodatków oraz nagród. Uczciwe płace oraz efektywne systemy premiowe i nagrodowe są kluczowe dla utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania i efektywności personelu logistycznego. Wynagrodzenie wpływa na motywację pracowników, ponieważ umożliwia poprawę ich sytuacji materialnej oraz zaspokojenie potrzeb rodziny, taki stan rzeczy sprzyja lepszej pracy i doskonaleniu kwalifikacji. Motywacyjną rolę wynagrodzenia ilustruje poniższy rysunek.



Rys. 4.5. Motywacyjne funkcje wynagrodzenia

Źródło: Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 509

Efektywne wykorzystanie narzędzi ekonomicznych motywacji w logistyce wojskowej nie tylko stymuluje pracowników do lepszej wydajności, ale także wpływa na ich zaangażowanie, lojalność i rozwój zawodowy. Inwestycje w poprawę warunków pracy, takie jak nowoczesne zaplecze techniczne, odpowiednie narzędzia i technologie, mogą również stanowić czynnik motywujący. Pracownicy, którzy mają dostęp do odpowiednich zasobów, są bardziej skłonni do efektywnej realizacji zadań logistycznych. Należy pamiętać, że każdy żołnierz czy pracownik jest inny, dlatego warto odwołać się do badań Eltona Mayo i jego współpracowników. Według nich pracownik odczuwa silną potrzebę bycia użytecznym i docenionym, a potrzeby społeczne, takie jak przynależność i akceptacja, często są ważniejsze dla motywacji niż same pieniądze¹⁹⁷.

¹⁹⁷ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 459

Na podstawie analizy literatury oraz własnych doświadczeń, Autor opracował model działania dowódcy w procesie motywowania podwładnych, co zostało przedstawione na rysunku 4.6.



Rys. 4.6. Modelowe działanie motywujące dowódcy wobec podwładnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem ekonomicznym w logistyce jest istotna dla zrozumienia wpływu czynników społecznych i ekonomicznych na motywację personelu logistycznego. Skuteczne zarządzanie, gdzie przełożony pełni rolę lidera, inspirowanie i motywowanie podwładnych, jest kluczowe np. dla terminowego zaspokojenia potrzeb logistycznych. Wynagrodzenie i premie, świadczenia socjalne, systemy nagród, warunki pracy oraz stabilność zatrudnienia mają bezpośredni wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników.

Podsumowując, zrozumienie wpływu czynników społecznych i ekonomicznych na motywację personelu logistycznego w Siłach Zbrojnych RP jest kluczowe dla efektywnego zarządzania potencjałem wykonawczym. Przełożeni muszą precyzyjnie określać oczekiwania jakościowe i ilościowe, tworzyć środowisko pracy motywujące personel do osiągnięcia wysokich

wyników oraz dążyć do harmonijnej współpracy i efektywności działania w procesie realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych. Efektywne zarządzanie logistyką wojskową wymaga długofalowego planowania, uwzględniającego zarówno potrzeby materialne, jak i społeczne personelu. Motywacja personelu logistycznego jest procesem ciągłym, wymagającym stałej uwagi oraz dostosowywania strategii zarządzania w odpowiedzi na zmieniające się warunki i potrzeby pracowników.

4.5. Kontrolowanie jako funkcja określająca stan realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego

W zakresie efektywnego zarządzania logistyką Sił Zbrojnych RP istotną rolę odgrywa kontrolowanie. Pełni ono funkcję motywacyjną, mobilizując podwładnych, oraz umożliwia ocenę stopnia realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego. Kontrolowanie jest istotnym elementem procesu kierowania potencjałem wykonawczym, pozwalając na sprawdzenie stopnia realizacji planowanych działań logistycznych. Celem tego zagadnienia jest przedstawienie kontrolowania jako narzędzia umożliwiającego uzyskanie pełnej wiedzy o stanie realizacji zadań, co jest niezbędne do efektywnego zaspokajania potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych.

Jak zauważają liczni eksperci przedmiotu¹⁹⁸ i praktyka Autora dysertacji, proces kontroli jest ściśle powiązany ze wszystkimi funkcjami zarządzania. W odniesieniu do planowania, kontrolowanie pozwala między innymi na modyfikację strategii logistycznej, aby osiągnąć cele organizacji. Przy organizowaniu, kontrolowanie umożliwia ocenę i korektę efektywności struktury organizacyjnej, wykorzystania zasobów oraz organizacji pracy¹⁹⁹. W zakresie motywowania kontrolowanie umożliwia modyfikację kryteriów oceny i monitorowanie postępów, co zwiększa zaangażowanie i odpowiedzialność pracowników za realizację zadań. Zatem każdy przełożony i podwładny powinien być świadomy znaczenia i wymagań procesu kontrolowania. W tabeli 4.4. przedstawiono charakterystykę wymagań tej funkcji.

¹⁹⁸ Mizura G., Mitkow S., Kozicki B., Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych RP w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego, wy. WAT, Warszawa 2023, s. 109

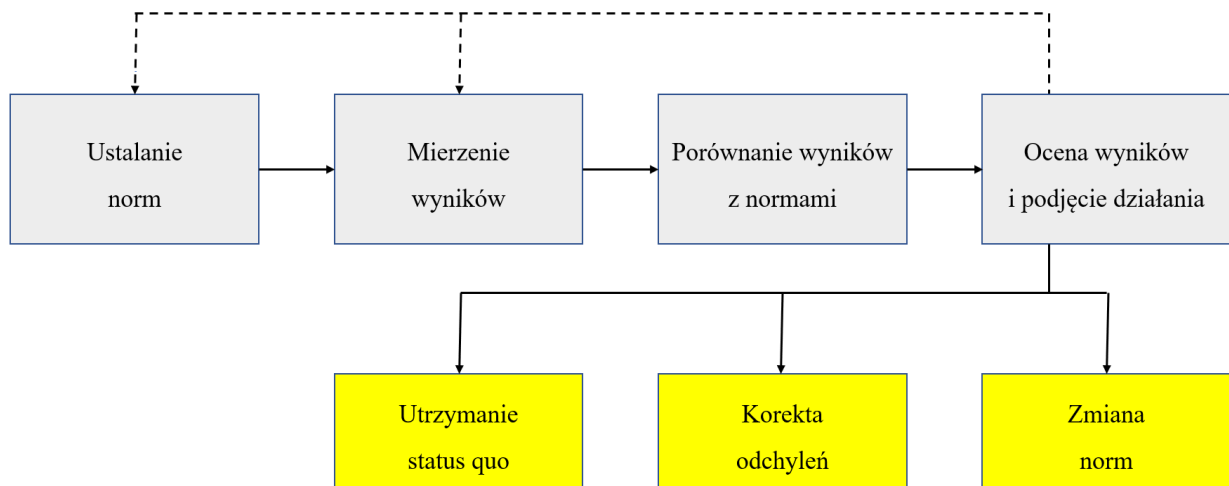
¹⁹⁹ Kałużny S., Zawadzki T., Kontrola gospodarcza w jednostkach budżetowych, wyd. Centrum Szkoleniowo – Wydawnicze KWANTUM, Warszawa 1999, s. 25

Charakterystyka wymagań funkcji kontroli

Lp.	Parametr	Charakterystyka
1.	Ocena stopnia wykonania zadań	Kontrolowanie umożliwia ocenę, czy zadania logistyczne zapisane w planie są faktycznie realizowane. Analiza postępów dostarcza informacji niezbędnych do oceny efektywności działań logistycznych.
2.	Sprawdzenie wyników	Informacje na temat faktycznej realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb logistycznych są istotne dla określenia stopnia osiągnięcia celów. Kontrola identyfikuje obszary wymagające poprawy, co pozwala na doskonalenie procesów.
3.	Motywowanie pracowników	Pracownicy są mobilizowani do większego zaangażowania i precyzji w realizowanych zadaniach, mając świadomość nieuchronnej kontroli. Stosowanie form uznania, takich jak pochwała czy podziękowanie za dobrze wykonane zadanie, wzmacnia ich motywację.
4.	Profesjonalizm kontrolującego	Kontrolujący powinien posiadać kompetencje i zdolności niezbędne do prawidłowej oceny oraz kierowania realizacją zadań logistycznych, zwłaszcza w sytuacjach krytycznych. Umiejętność wskazywania poprawnych rozwiązań w przypadku problemów jest niezbędna.
5.	Punktualność, efektywność i minimalizacja zakłóceń	Kontrola powinna być przeprowadzana terminowo i efektywnie, aby nie zakłócać realizacji zadań logistycznych. Ważne jest zapewnienie odpowiedniego czasu na kontrolę, co pozwala utrzymać ciągłość operacyjną i uniknąć opóźnień. W trakcie kontroli należy minimalizować zakłócenia w codziennych operacjach, unikając nadmiernych przestojów i zmian w planach operacyjnych.
6.	Wsparcie podwładnych	Kontrolujący nie tylko ocenia postępy i jakość działań, ale również aktywnie angażuje się w udzielanie pomocy w przypadku trudności. Udzielanie wsparcia tworzy atmosferę zaufania i sprzyja lepszej współpracy w zespole, co z kolei wzmacnia motywację pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Współczesne procesy logistyczne są złożonymi i wielopłaszczyznowymi ciągami zdarzeń związanych z realizacją zadań logistycznych. Każda kontrola powinna być więc odpowiednio przygotowana (zaplanowana) i przeprowadzona. Ricky Griffin zauważa, że niezależnie od typu czy liczby systemów kontrolnych, które są stosowane w organizacji, każda kontrola powinna obejmować cztery kluczowe etapy, zgodnie z poniższym rysunkiem.



Rys. 4.7. Etapy procesu kontroli

Źródło: Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 590

Rola dowódcy i przełożonych w procesie kontroli jest kluczowa. To oni są odpowiedzialni za zapewnienie, że proces kontrolny jest przeprowadzany zgodnie z ustalonymi standardami i obejmuje wszystkie niezbędne etapy. Dowódcy muszą być świadomi znaczenia efektywnej kontroli, która nie tylko monitoruje realizację zadań, ale także wspiera doskonalenie procesów logistycznych.

Kontrola w zarządzaniu logistyką koncentruje się na kilku priorytetowych celach. Przede wszystkim jest narzędziem oceny stopnia wykonania zadań logistycznych zdefiniowanych w planie. Pierwszym celem kontroli jest weryfikacja, czy zadania określone w planie są faktycznie realizowane. Analiza postępów dostarcza istotnych informacji o efektywności działań logistycznych. Drugi cel kontroli polega na pozyskaniu wiedzy dotyczącej stanu faktycznego i porównaniu go z oczekiwanym stanem. Obejmuje to ocenę jakościową oraz identyfikację rozbieżności między planem a rzeczywistością, co pozwala na szybkie dostosowywanie działań. Trzeci cel kontroli koncentruje się na wynikach, dostarczając informacji na temat faktycznej realizacji zadań oraz obszarów wymagających poprawy. Nawet

niewielki błąd lub pomyłka rzadko prowadzi do poważnych szkód w organizacji. Jednak jeśli taki błąd nie zostanie skorygowany i utrzymuje się przez dłuższy czas, może się kumulować, prowadząc do niezwykle groźnych konsekwencji²⁰⁰. W przypadku działań wojskowych, błędy na szczeblu taktycznym mogą ostatecznie wywołać poważne reperkusje na szczeblu strategicznym.

Motywacyjne aspekty kontroli są niezbędne dla skutecznego zarządzania logistyką. Świadomość pracowników o nieuchronności kontroli mobilizuje²⁰¹ ich do większego zaangażowania i precyzji w realizacji zadań. Niesformalizowane formy uznania, takie jak pochwała za dobrze wykonane zadanie, podnoszą morale i zaangażowanie, co przekłada się na wyższą jakość pracy. Motywacyjne aspekty kontroli nie tylko zwiększają satysfakcję pracowników, ale również sprzyjają tworzeniu pozytywnej atmosfery pracy, co ma bezpośredni wpływ na efektywność działań logistycznych.

Profesjonalizm kontrolującego jest fundamentem skutecznego zarządzania kontrolą. Kontrolujący powinien posiadać wysokie kompetencje i umiejętności niezbędne do prawidłowej oceny oraz kierowania realizacją zadań logistycznych. Umiejętność wskazywania poprawnych rozwiązań w sytuacjach problemowych oraz wsparcie podwładnych w trudnych momentach są kluczowe. Profesjonalizm kontrolującego wpływa na efektywność kontroli oraz zdolność zespołu do radzenia sobie w zmiennym środowisku operacyjnym. Wsparcie w sytuacjach krytycznych buduje zaufanie i zwiększa gotowość zespołu do skutecznego działania. Dlatego też regularne szkolenia i rozwój personelu są niezbędne, aby zapewnić, że wszyscy pracownicy są świadomi aktualnych procedur i technologii stosowanych w procesach kontrolnych.

Kolejny istotny aspekt to wpływ kontroli procesów w logistyce wojskowej na budowanie odporności psychicznej, które są ze sobą ściśle powiązane, mając zasadnicze znaczenie dla efektywności działań oraz zdolności radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Skuteczne przeprowadzanie kontroli wymaga od osób do tego zaangażowanych umiejętności radzenia sobie z presją i krytyką, a także utrzymywania koncentracji mimo ewentualnych trudności czy niepowodzeń. Dla dowódców oznacza to zdolność podejmowania trudnych decyzji pod presją oraz utrzymania stabilności w sytuacjach kryzysowych. Natomiast personel musi radzić sobie z obciążeniem związanym z przestrzeganiem procedur i reagowaniem na wyniki kontroli, co jest istotne dla efektywności i morale. Budowanie odporności psychicznej

²⁰⁰ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 588

²⁰¹ Pawlisiak M., System Logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Teoria i praktyka, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2021, s. 148

wspiera te procesy, zapewniając, że zarówno dowódcy, jak i personel mogą skutecznie reagować na wyzwania, co przekłada się na ogólną sprawność i gotowość operacyjną jednostki.

Skutecznie przeprowadzane kontrole mają kluczowe znaczenie dla efektywności działań logistycznych w Siłach Zbrojnych RP. Przyczyniają się one do utrzymania wysokiego poziomu profesjonalizmu oraz dostosowywania procesów w dłuższej perspektywie czasowej. Kontrola staje się strategicznym narzędziem, które wspiera efektywne zarządzanie logistyką, zwiększając elastyczność i gotowość bojową Sił Zbrojnych RP. Według Ricky'ego Griffina, system kontroli powinien być elastyczny, ścisły, aktualny i obiektywny²⁰², aby skutecznie odpowiadać na dynamiczne potrzeby logistyczne. Z kolei Profesor Penc podkreśla, że system kontroli powinien być również sprawiedliwy²⁰³, zapewniając równą i obiektywną ocenę działań. Utrzymanie tych zasad pozwala na efektywne monitorowanie, ocenę oraz doskonalenie procesów logistycznych, co jest niezbędne do skutecznego wsparcia i optymalizacji działań Sił Zbrojnych RP.

W procesie zarządzania logistyką wojskową kluczowe są trzy powiązane elementy: wskazanie głównych etapów, koordynacja wysiłku i zaangażowanie oraz wykorzystanie narzędzi do planowania działań. Identyfikacja priorytetowych etapów, takich jak planowanie, realizacja, kontrola i doskonalenie, umożliwia skuteczne zaspokajanie potrzeb logistycznych. Skoordynowanie wysiłku wszystkich podsystemów logistycznych oraz aktywne zaangażowanie personelu są niezbędne do efektywnego wypełniania zadań. Narzędzia planowania umożliwiają precyzyjne określenie celów, alokację zasobów i monitorowanie postępów. Współdziałanie tych elementów tworzy kompleksowy system, który wspiera efektywną realizację zadań logistycznych jednostek wojskowych.

Zarządzanie ryzykiem stanowi, także ważny element w procesie kontrolowania, szczególnie w logistyce wojskowej, gdzie niezawodność i terminowość dostaw mają ogromne znaczenie. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń oraz szybkie reagowanie na nieprzewidziane zdarzenia pozwala na minimalizowanie ich wpływu na realizację zadań. Skuteczne zarządzanie ryzykiem umożliwia utrzymanie ciągłości operacji i zapewnia, że nieprzewidziane sytuacje są odpowiednio adresowane, co jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w środowisku operacyjnym.

Niezwykle istotnym elementem wspierającym kontrolowanie są współczesne technologie, takie jak systemy zarządzania magazynem, systemy planowania zasobów oraz

²⁰² Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 611

²⁰³ Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 453

narzędzia do analizy danych. Automatyzacja i cyfryzacja procesów logistycznych pozwalają na bieżące monitorowanie i analizę danych, co zwiększa efektywność kontroli.

Autor podkreśla, że skuteczne kontrole są priorytetowym elementem w kierowaniu potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych, stanowiąc fundament dla skutecznej realizacji zadań oraz doskonalenia procesów logistycznych.

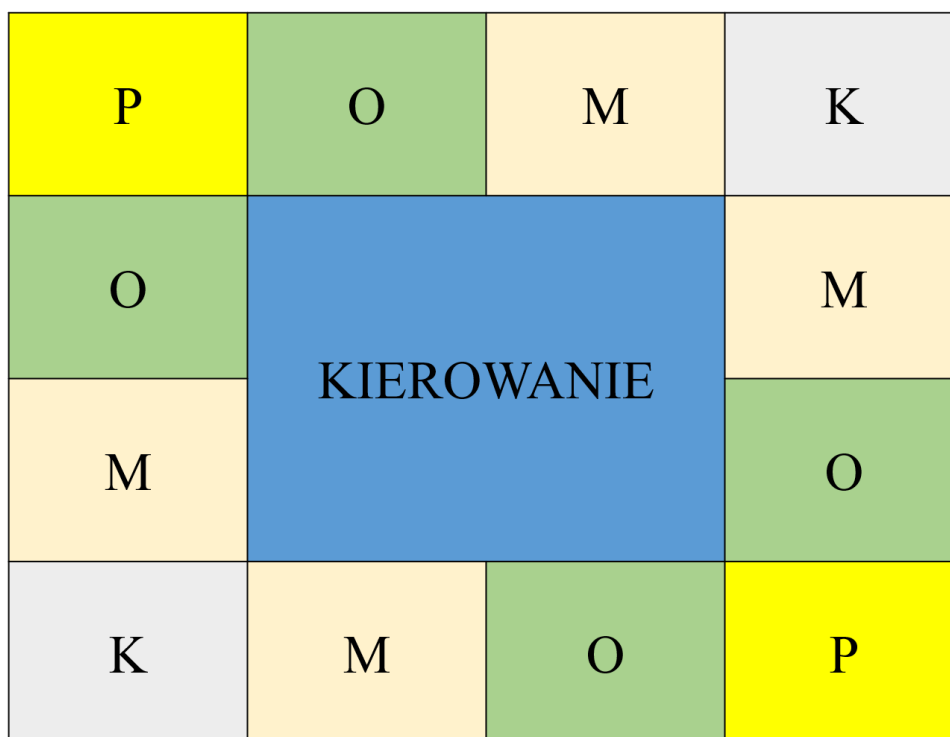
Podsumowując kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki w Siłach Zbrojnych jest procesem złożonym, wymagającym uwzględnienia wielu uwarunkowań oraz **wzajemnego przenikania się różnych funkcji zarządzania**. Efektywność tego procesu zależy od precyzyjnego zdefiniowania oczekiwań jakościowych i ilościowych, które pozwalają na skuteczne zarządzanie zasobami oraz realizację zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego. Kierowanie logistycznym potencjałem wykonawczym jest uzależnione od specyfiki działań wojskowych, wymagających szybkiej i precyzyjnej reakcji na zmieniające się warunki operacyjne. Ważne jest zrozumienie otoczenia, dostępnych zasobów oraz możliwości technologicznych, które wpływają na efektywność realizacji zadań logistycznych.

Planowanie jest pierwszym istotnym elementem kierowania logistyką wojskową. Oczekiwania jakościowe i ilościowe muszą być jasno określone, aby zapewnić dostępność i gotowość zasobów w odpowiednich ilościach i we właściwym czasie. Proces planowania powinien uwzględniać analizę potrzeb, prognozowanie przyszłych wymagań oraz elastyczność w reagowaniu na nieprzewidziane zmiany.

Organizowanie procesu kierowania logistyką wymaga efektywnej struktury organizacyjnej, która zapewnia przejrzystość ról i odpowiedzialności. Istotne jest także zapewnienie odpowiednich procedur i narzędzi wspierających koordynację działań oraz integrację różnych elementów logistyki.

Natomiast czynniki społeczne i ekonomiczne mają znaczący wpływ na personel logistyczny, który jest najważniejszym zasobem w realizacji zadań. Motywacja, morale, kwalifikacje oraz warunki pracy personelu logistycznego determinują efektywność działań logistycznych. Ważne jest, aby uwzględniać te aspekty w procesie zarządzania, dbając o rozwój kompetencji oraz satysfakcję personelu.

Z kolei kontrolowanie jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania logistyką wojskową. Pozwala na monitorowanie postępów, ocenę zgodności z założonymi celami oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy. Efektywne kontrolowanie umożliwia wprowadzanie korekt w czasie rzeczywistym, co jest istotne dla utrzymania wysokiej gotowości operacyjnej.



Rys. 4.8. Modelowe zintegrowanie funkcji procesu kierowania (P – planowanie, O – organizowanie, M – motywowanie, K – kontrolowanie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Należy zatem podkreślić, że proces kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych RP wymaga holistycznego podejścia, integrującego wszystkie funkcje zarządzania. Wzajemne przenikanie się tych funkcji pozwala na tworzenie synergii, która zwiększa efektywność działań logistycznych, jak przedstawiono na rysunku 4.8. W przyszłości istotnym kierunkiem rozwoju będzie dalsza automatyzacja i digitalizacja procesów logistycznych, co pozwoli na lepsze zarządzanie danymi oraz szybsze i bardziej precyzyjne podejmowanie decyzji. Równie ważne będzie inwestowanie w rozwój kompetencji personelu logistycznego, aby zapewnić jego zdolność do skutecznego działania w zmieniających się warunkach operacyjnych. Adaptacja do nowych wyzwań i zagrożeń, takich jak cyberbezpieczeństwo, będzie wymagała ciągłej ewaluacji i doskonalenia procesów logistycznych.

Zdefiniowanie oczekiwań jakościowych i ilościowych w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych stanowi fundament skutecznego zarządzania zasobami i realizacji zadań operacyjnych. Wszystkie funkcje zarządzania muszą być zintegrowane i dynamicznie dostosowywane do zmieniających się warunków, aby zapewnić najwyższą efektywność działań logistycznych.

ROZDZIAŁ V

OCENA PROCESU KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

5.1. Ocena przebiegu procesu planowania działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej

Pomimo odmiennych poglądów i interpretacji specjalistów, logistyka wojskowa²⁰⁴ pozostaje jednym z zasadniczych elementów funkcjonowania Sił Zbrojnych RP, zapewniając niezbędne zasoby i wsparcie dla prowadzonych działań wojskowych. Jej skuteczność w dużej mierze zależy od efektywności procesu zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej. Niniejszy rozdział skupia się na ocenie tego procesu, identyfikując jego mocne i słabe strony oraz wyzwania, z jakimi muszą się zmierzyć dowódcy i personel odpowiedzialny za logistykę wojskową.

Badania przeprowadzone przez Autora, uwzględniające opinie ekspertów, wyniki przeprowadzonych ankiet, analizę literatury oraz doświadczenia własne, pozwoliły na uzyskanie szerszego obrazu dotyczącego skuteczności działań potencjału wykonawczego logistyki Sił Zbrojnych RP. Wyniki te są w pewnych obszarach niezadawalające, sugerując istnienie istotnych problemów wymagających bezzwłocznego ich rozwiązania. Analiza i wnioskowanie wykazały, że mimo licznych inicjatyw mających na celu usprawnienie procesu zarządzania zabezpieczeniem logistycznym, istnieją mankamenty zarówno pod względem technicznym, jak i organizacyjnym. Wśród głównych wyzwań zidentyfikowano niedostatek wykwalifikowanego personelu logistycznego, brak odpowiednich systemów informatycznych oraz niedostosowanie struktur kierowania do nowych wymagań.

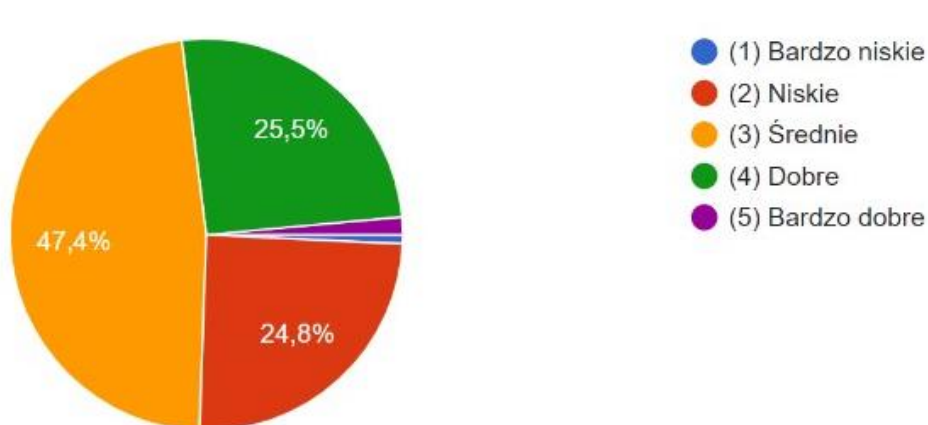
W aspekcie współczesnych zagrożeń geopolitycznych oraz szybkiego rozwoju technologicznego, niezbędne staje się podejmowanie skutecznych działań naprawczych oraz udoskonań w zakresie kierowania działalnością potencjału wykonawczego logistyki wojskowej. Dalsza część pracy zawiera szczegółowe analizy i oceny wpływające na efektywność zarządzania logistyką wykonawczą, które mogą stanowić zasadniczy wkład w kierunku jej usprawnienia. Kontynuując ocenę procesu planowania działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej, należy zwrócić uwagę na istotne czynniki związane z jego funkcjonowaniem. Ważne znaczenie ma tu nie tylko przygotowanie odpowiednich planów, ale także ich skuteczna realizacja, co wymaga ścisłej współpracy między różnymi szczeblami

²⁰⁴ Jałowiec T., Paradygmaty logistyki wojskowej, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 35 - 37

dowodzenia i komórkami logistycznymi. W ramach tego procesu szczególnie ważne jest precyzyjne definiowanie zadań oraz jasne określenie priorytetów, które pozwalają na elastyczne dostosowanie się do dynamicznych warunków operacyjnych. Jednak sama skuteczność planowania zależy również od umiejętności szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Wymaga to bieżącej analizy sytuacji poprzez ciągle monitorowanie i dostosowywanie posiadanych zasobów oraz podejmowanie odpowiednich działań w zależności od zmieniających się okoliczności, co stawia wysokie wymagania zarówno wobec personelu, jak i narzędzi wspierających proces decyzyjny. W tym miejscu szczególnie istotne jest nie tylko posiadanie odpowiednich zasobów logistycznych, ale także zdolność do ich skutecznego wykorzystania w czasie rzeczywistym.

W dalszej części pracy zostaną przedstawione szczegółowe wyniki badań dotyczących funkcji planowania, które uwypuklają zarówno obszary funkcjonujące prawidłowo, jak i te, które wymagają modyfikacji. Przeprowadzona analiza dostarczy niezbędnych wniosków pozwalających na usprawnienie zarządzania logistyką w Siłach Zbrojnych RP, szczególnie w zakresie przyszłych wyzwań i zmian zachodzących w środowisku operacyjnym.

Analiza wyników wskazuje, że **planowanie w obszarze logistyki wojskowej**, zostało ocenione na poziomie dostatecznym przez ponad 47% respondentów. Jednakże, tylko 25,5% oceniło je dobrze, podczas gdy blisko 25% wskazało na jego niski poziom. Ekspertki potwierdzają te wyniki, wskazując na szereg istotnych problemów, które utrudniają proces planowania działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej. Ocenę planowania w obszarze logistyki wojskowej przedstawiono na rysunku 5.1.



Rys. 5.1. Planowanie w obszarze logistyki wojskowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jednym z głównych wyzwań jest niedostatek wykwalifikowanego personelu logistycznego. Brak specjalistycznej wiedzy i umiejętności zarówno w zakresie logistyki, jak i sprawach operacyjnych może znacząco utrudniać efektywne planowanie. W kontekście dynamicznie zmieniających się przepisów i procedur, konieczność stałego dostosowywania się do nowych wymogów prawnych wprowadza dodatkowe komplikacje w planowaniu oraz prowadzeniu działań logistycznych.

Kolejny element to niestabilność ekonomiczna, spowodowana fluktuacjami na rynkach finansowych, negatywnie wpływa na koszty transportu oraz popyt na usługi logistyczne, zasoby materiałowe i techniczne. W rezultacie utrudnia to efektywne planowanie działań logistycznych w ramach wsparcia logistycznego prowadzonych działań wojsk.

Następny czynnik wpływający negatywnie na proces planowania stanowiący istotną barierę to brak w pełni wdrożonego Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON). Niewdrożenie w całości tego systemu, mającego wspierać procesy zarządzania zasobami osobowymi, materiałowymi i finansowymi, prowadzi do braku spójności danych oraz trudności w szybkim dostępie do kluczowych informacji niezbędnych do planowania i prowadzenia operacji wojskowych. Ponadto, ograniczone wykorzystanie ZWSI ROR pogłębia trudności, prowadząc do opóźnień, błędów oraz nieefektywnego wykorzystania zasobów.

Niedostateczne wykorzystanie zaawansowanej analityki danych jest kolejnym problemem. Analityka umożliwi planistom logistycznym lepsze zrozumienie trendów rynkowych, potrzeb zaopatrywanych jednostek i instytucji oraz efektywności operacyjnej. Brak tych narzędzi uniemożliwia dokonywanie bardziej świadomych decyzji operacyjnych, prognozowania i przewidywania przyszłych wyzwań.

Ważnym aspektem jest również brak doświadczenia i wiedzy na różnych szczeblach zarządzania logistyką wojskową. W połączeniu z rozbieżnościami w zasadach planowania systemu narodowego i NATO, a także brakiem kompatybilności systemów informatycznych ZWSI RON i sojuszniczego LOGFAS²⁰⁵ oraz z systemami planowania operacyjnego, tworzy dodatkowe wyzwania. Biurokracja, związana z procedurami, dodatkowo komplikuje i opóźnia proces planowania oraz realizacji działań logistycznych.

Pomimo licznych inicjatyw mających na celu usprawnienie procesu zarządzania zabezpieczeniem logistycznym wojsk, organy logistyczne w dalszym ciągu nie są wyposażone

²⁰⁵ Kępczyński A., Nauka dla obronności perspektywy logistyki wojskowej i cywilnej w kontekście zapewnienia odporności energetycznej siłom zbrojnym. Tom 1, wyd. ITWL, Warszawa 2024, s. 22

w optymalną ilościowo i jakościowo informację, która zapewniałaby im operatywne działanie. Informacje te są nadal zbyt obszerne i zniekształcone, co stanowi poważny problem, którego rozwiązanie jest niezbędnym warunkiem dalszego postępu w pracy planistycznych komórek logistycznych.

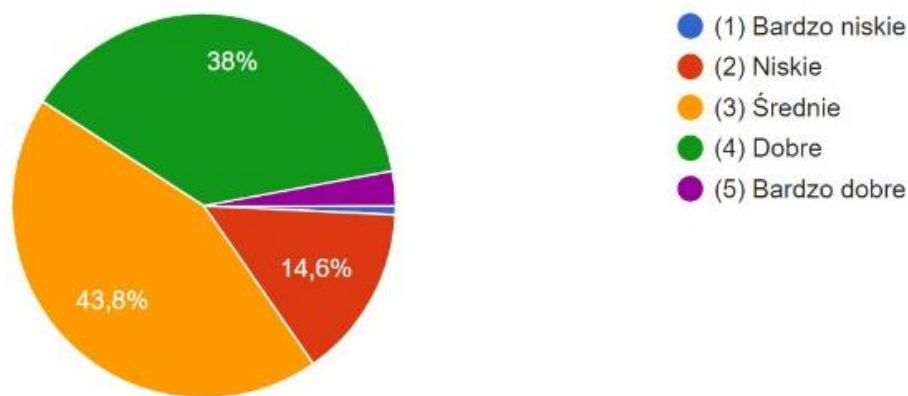
Jednakże, w obliczu tych licznych wyzwań, istnieją również pozytywne aspekty, które warto podkreślić. Po pierwsze, istnieje silne zaangażowanie personelu logistycznego, który pomimo trudnych warunków i wyzwań wykazuje wysoką motywację do pracy i chęć doskonalenia swoich umiejętności. Personel logistyczny jest kluczowy dla skutecznego funkcjonowania logistyki wojskowej, a ich zaangażowanie stanowi fundament dla dalszych usprawnień.

Po drugie, wprowadzenie pewnych technologii i narzędzi informatycznych, mimo że niekompletne, już teraz przyczynia się do poprawy efektywności działań logistycznych. Systemy takie jak ZWSI RON, nawet w ograniczonym zakresie, wspierają procesy zarządzania zasobami i ułatwiają koordynację wsparcia i zabezpieczenia logistycznego.

Po trzecie, inicjatywy mające na celu integrację działań logistycznych z partnerami NATO oraz rozwijanie interoperacyjności systemów informatycznych między sojusznikami są krokiem we właściwym kierunku. Te działania, choć jeszcze wymagają dalszego rozwinięcia, stwarzają solidną podstawę dla bardziej efektywnej współpracy międzynarodowej w obszarze logistyki wojskowej.

Planowanie w logistyce wojskowej wymaga zatem nie tylko poprawy w zakresie wykwalfikowania personelu oraz wdrażania zaawansowanych narzędzi analitycznych, ale także większej spójności i kompatybilności systemów informatycznych na poziomie narodowym i międzynarodowym. Konieczne jest również uproszczenie procedur biurokratycznych, co przyczyni się do efektywniejszego i bardziej elastycznego zarządzania zasobami logistycznymi. Dzięki połączeniu tych działań z istniejącymi pozytywnymi aspektami, możliwe jest osiągnięcie bardziej efektywnego i skutecznego systemu logistyki wojskowej.

Kolejne pytanie dotyczyło **obowiązujących procedur w procesie kierowania**, które stanowią podstawę do planowania wsparcia logistycznego. Analiza dotycząca oceny obowiązujących procedur i przepisów w zakresie zarządzania zabezpieczeniem logistycznym wykazała występowanie problematycznych kwestii. Ocena dostateczna wynosiła prawie 44%, podczas gdy poziom dobry osiągnął jedynie 38%. Natomiast 15% to oceny niedostateczne. Wyniki te zostały przedstawione na rysunku 5.2.



Rys. 5.2. Obowiązujące procedury/przepisy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Niedoskonałości w procesie wynikają z kilku czynników. Brak jednoznacznych wytycznych sprawia, że procedury i przepisy są niejasne i trudne do zrozumienia, co utrudnia ich przestrzeganie przez personel, a to z kolei prowadzi do obniżonej wydajności. Jednym z przykładów jest brak zasadniczego dokumentu, jakim jest „Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SZ RP – DD-4.20”, który obecnie jest w opracowaniu. Uważa się, że po jego wdrożeniu system planowania logistycznego może będzie kompletny i bardziej efektywny.

Niedostateczne szkolenia nie zapewniają personelowi niezbędnej wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania procedur zabezpieczenia logistycznego, co skutkuje pojawianiem się błędów i niedociągnięć. Brak aktualizacji procedur, takim przykładem są Standardowe Procedury Operacyjne, powoduje, że stają się one przestarzałe i trudne do zastosowania, gdyż nie odpowiadają aktualnym wymaganiom. Niedostateczna komunikacja i współpraca między różnymi komórkami lub kontrahentami logistycznymi mogą prowadzić do rozbieżności w interpretacji procedur i ich wykonaniu, co utrudnia ich skuteczne wdrożenie.

Współczesne uwarunkowania geopolityczne, takie jak konflikty na Bliskim Wschodzie czy wojna Rosji z Ukrainą, podkreślają konieczność przeglądu i transformacji dotychczasowych doktryn i założeń dotyczących systemu logistycznego Sił Zbrojnych. W szczególności istotne jest osiągnięcie interoperacyjności z sojusznikami, partnerami oraz innymi służbami w zakresie wymiany informacji oraz standaryzacji procedur logistycznych, co umożliwi lepszą koordynację oraz szybszą reakcję na potencjalne wyzwania. W związku z tym istotne jest posiadanie aktualnych i powszechnie znanych procedur kierowania logistyką, które powinny być spójne z opracowanym modelem organizacyjno – funkcjonalnym logistyki

i ustalonymi w Wojskowym Systemie Dowodzenia rozwiązaniami, w tym organizacją zabezpieczenia logistycznego w ramach przyjętych scenariuszy operacyjnych. Te procedury powinny być przedmiotem działań szkoleniowych i doskonalenia obsad operacyjnych, a rozwiązania organizacyjne (etaty, wyposażenie) powinny wynikać z przyjętego modelu i Wojskowego Systemu Dowodzenia, co niestety nie zawsze ma miejsce.

Istotną kwestią są oczekiwania wobec systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w operacjach, podyktowane przede wszystkim przynależnością Sił Zbrojnych RP do Sojuszu, co wpływa z kolei na strukturę dowództw na poszczególnych szczeblach organizacyjnych oraz kształtowanie się nowych uwarunkowań operacyjnych ich działania przy zastosowaniu obowiązujących w NATO procedur dowodzenia wojskami. Powoduje to potrzebę standaryzacji obowiązującej wszystkie dowództwa, w tym struktury logistyczne, armii państw Sojuszu. W stosunku do systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk przejawiać się to powinno w stałej gotowości do organizacji lub przyjmowania usług logistycznych w ramach armii państw NATO. Dopiero osiągnięcie pełnej standaryzacji pozwoli logistycznym komórkom skutecznie uczestniczyć w kierowaniu systemem logistycznym wojsk w operacjach prowadzonych siłami sojuszniczymi. Stworzy lepsze warunki organizowania i realizacji zadań logistycznych w składzie wielonarodowych, połączonych centrów logistycznych, wielonarodowych dowództw i jednostek wydzielanych doraźnie do udziału w operacjach.

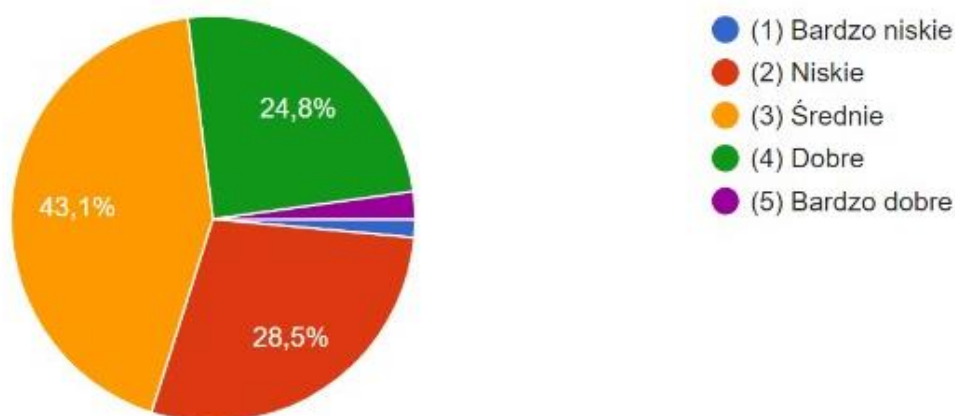
Pomimo licznych wyzwań i problemów, warto również podkreślić pozytywne aspekty związane z obecnym stanem systemu zarządzania logistycznego. Wdrażanie nowych dokumentów, takich jak „Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SZ RP – DD-4.20”, stanowi krok w stronę bardziej zorganizowanego i efektywnego systemu logistycznego. Po jego wdrożeniu, oczekuje się znaczącej poprawy w spójności i efektywności planowania logistycznego.

Dodatkowo, intensywne działania na rzecz osiągnięcia interoperacyjności z sojusznikami i partnerami NATO wskazują na dążenie do stworzenia bardziej jednolitego i skoordynowanego systemu logistycznego, który umożliwi lepszą współpracę międzynarodową i szybszą reakcję na pojawiające się wyzwania. Współpraca ta jest priorytetowa w kontekście zmieniających się warunków geopolitycznych i zapewnia możliwość szybkiej adaptacji do nowych zagrożeń. Istnieją także inicjatywy mające na celu poprawę komunikacji i współpracy między różnymi komórkami logistycznymi, co może przyczynić się do eliminacji rozbieżności w interpretacji procedur i ich wdrożeniu. Dobra

komunikacja i współpraca mogą znacząco poprawić efektywność działania całego systemu logistycznego.

Podsumowując, analiza dotycząca oceny obowiązujących procedur i przepisów w zakresie zarządzania zabezpieczeniem logistycznym wykazuje liczne wyzwania, ale również pozytywne działania i inicjatywy, które mogą znacząco poprawić efektywność systemu logistycznego w przyszłości. Poprawa w zakresie szkolenia personelu, aktualizacji procedur, a także dążenie do większej interoperacyjności z sojusznikami, stanowią kluczowe kroki w kierunku bardziej efektywnego i responsywnego systemu zarządzania logistycznego.

Kolejnym ewaluowanym czynnikiem wpływającym na planowanie było **zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych**. Analiza wykazała, że 43,1% respondentów oceniło ten element jako dostateczny, 28,5% oceniło go negatywnie, a 25% dobrze. Ta ocena oznacza, że istnieje wiele obszarów do poprawy, a niektóre mankamenty i problemy są wyraźnie widoczne. Opinię respondentów w tym zakresie przedstawia rysunek 5.3.



Rys. 5.3. Zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Najistotniejszy problem to brak pełnej świadomości i zrozumienia ryzyka oraz zagrożeń przez personel odpowiedzialny za zarządzanie logistyką. Taki stan rzeczy prowadzi do niedostatecznego przygotowania na potencjalne zagrożenia, co może wpłynąć negatywnie na efektywność procesów logistycznych. Kolejnym problemem jest trudność w identyfikacji i klasyfikacji różnych rodzajów ryzyka występującego w procesach logistycznych. Ta niejasność może mieć wpływ na pominięcie istotnych czynników ryzyka, co z kolei może skutkować nieprzewidzianymi konsekwencjami w przyszłości. Dodatkowo, brak skutecznych

systemów monitorowania i analizy ryzyka w czasie rzeczywistym stanowi znaczne wyzwanie. To uniemożliwia szybką reakcję na pojawiające się zagrożenia i może prowadzić do poważnych zakłóceń w procesach logistycznych.

Niedostateczne zasoby finansowe i ludzkie alokowane na zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych stanowią kolejny istotny problem. Ograniczenie tych zasobów może skutkować utrudnieniami w skutecznej ochronie przed ryzykiem, co może mieć negatywne konsekwencje dla całych Sił Zbrojnych RP. Ponadto, złożoność globalnych łańcuchów dostaw stanowi kolejne wyzwanie. Zarządzanie ryzykiem na wielu poziomach i w różnych obszarach geograficznych może być trudne, a to zwiększa ryzyko wystąpienia problemów logistycznych.

Brak integracji i współpracy pomiędzy różnymi partnerami w łańcuchu dostaw również utrudnia efektywne zarządzanie ryzykiem na całym jego obszarze. To może prowadzić do niekoordynowanych działań i zwiększać ryzyko wystąpienia problemów. Istnieją również technologiczne wyzwania, takie jak cyberataki czy awarie systemów informatycznych. Te zagrożenia mogą powodować przerwy w dostawach i inne poważne konsekwencje dla procesów logistycznych, co wymaga skutecznych strategii zarządzania ryzykiem. Niebezpieczeństwa związane z transportem, takie jak wypadki drogowe, awarie czy opóźnienia, również są istotnym czynnikiem ryzyka. Te zdarzenia mogą prowadzić do strat finansowych i zakłóceń w procesach logistycznych.

Wreszcie, brak spójnej strategii zarządzania ryzykiem w procesach logistycznych może prowadzić do ad hoc reakcji na pojawiające się problemy zamiast systemowego podejścia do minimalizowania ryzyka. Jest to istotny mankament, który wymaga natychmiastowego rozwiązania dla zapewnienia stabilności i skuteczności procesów logistycznych.

Pomimo tych wyzwań, istnieją także pozytywne aspekty związane z zarządzaniem ryzykiem w procesach logistycznych. W wielu jednostkach logistycznych wdrożono nowoczesne technologie informatyczne, które pozwalają na lepsze monitorowanie i analizowanie ryzyka w czasie rzeczywistym. Przykładem takiego rozwiązania jest System Wsparcia Dowodzenia JAŚMIN, który wspomaga procesy dowodzenia i logistyki w siłach zbrojnych. Dzięki takim systemom jak Jaśmin możliwa jest bieżąca wymiana danych, monitorowanie operacji w czasie rzeczywistym oraz szybka reakcja na zmieniające się warunki, co znacząco zwiększa efektywność zarządzania ryzykiem logistycznym.

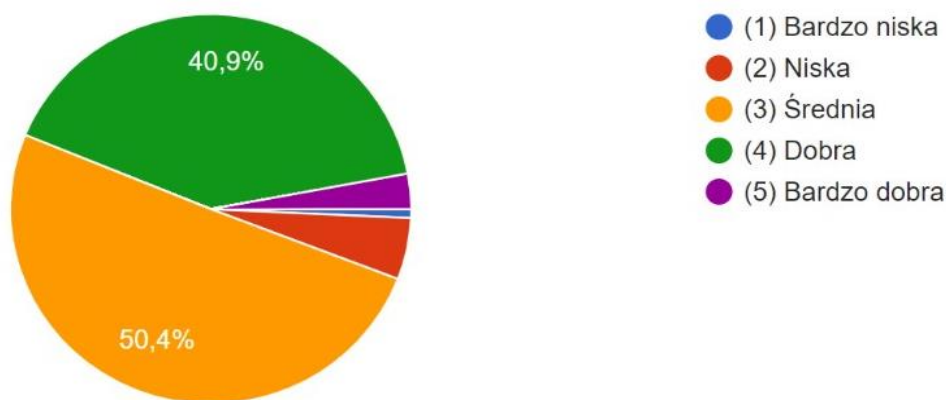
Narzędzia te umożliwiają szybsze reagowanie na potencjalne zagrożenia oraz bardziej precyzyjne planowanie działań zapobiegawczych. Po drugie, coraz większy nacisk kładzie się na szkolenie personelu w zakresie zarządzania ryzykiem, zwłaszcza w kontekście świadomości wojny w Ukrainie oraz niestabilności na Bliskim Wschodzie. Regularne konferencje, kursy

i warsztaty pomagają personelowi logistycznemu lepiej rozumieć zagrożenia, z którymi mogą się spotkać, oraz uczą skutecznych metod minimalizowania ryzyka. Zwiększona świadomość i kompetencje personelu w tym zakresie przyczyniają się do ogólnej poprawy skuteczności zarządzania ryzykiem w logistyce.

Po trzecie, poprawa komunikacji i współpracy między różnymi partnerami w łańcuchu dostaw zaczyna przynosić pozytywne efekty. Rozwijająca się koordynacja działań oraz wymiana informacji pomiędzy różnymi jednostkami i kontrahentami logistycznymi, zwłaszcza w kontekście globalnych wyzwań pozwala na bardziej skoordynowane podejście do zarządzania ryzykiem. To z kolei zwiększa elastyczność i odporność całego systemu logistycznego na różnego rodzaju zakłócenia.

Podsumowując, zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych wciąż wymaga doskonalenia, jednak wdrożenie nowoczesnych technologii informatycznych, intensywne szkolenia personelu, z uwzględnieniem bieżących konfliktów i zagrożeń geopolitycznych, oraz poprawa komunikacji i współpracy między partnerami w łańcuchu dostaw stanowią obiecujące kroki w kierunku bardziej efektywnego i stabilnego systemu logistycznego.

Analiza sprawności struktur kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej czyli zdolności organizacji i procesów dowodzenia w dziedzinie logistyki do efektywnego zarządzania zasobami, koordynacji działań oraz dostosowywania się do zmieniających się warunków i potrzeb, to następny oceniany czynnik wpływający na planowanie logistyczne. Według przeprowadzonych ankiet, oceniane są one dostatecznie na poziomie około 50%, przy czym tylko 40,9% respondentów uznaje je za dobre. Te wyniki korespondują z obserwacjami ekspertów oraz doświadczeniem Autora, którzy wskazują na istniejące słabe strony w ich funkcjonowaniu. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 5.4.



Rys. 5.4. Sprawność struktur organów kierowania potencjałem logistyki wojskowej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Pierwszym problemem jest brak adaptacji do nowych uwarunkowań. Wprowadzenie zmian, takich jak wzrost liczebności Sił Zbrojnych RP, tworzenie Wojsk Obrony Terytorialnej, nowych dywizji Wojsk Lądowych, rozwój Sił Powietrznych oraz współpraca z siłami sojuszniczymi, wymaga dalszego dostosowania struktur logistycznych do ewoluujących potrzeb. Coraz częstsze powoływanie się na ustawę o obronie Ojczyzny²⁰⁶ niesie ze sobą określone wyzwania i zagrożenia. Zmiany ilościowe i jakościowe w stanie osobowym i wyposażeniu Sił Zbrojnych RP wymagają zwiększenia potencjału militarnego, co ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa militarnego państwa. Oznacza to konieczność zrozumienia roli i znaczenia procesu kierowania logistyką wojskową, bez którego cały system logistyczny niewiele znaczy, jeżeli będzie źle zarządzany i dowodzony.

Kolejnym wyzwaniem jest niedostosowanie struktur kierowania do różnych poziomów dowodzenia. Brak odpowiedniego dostosowania do potrzeb operacyjnych i taktycznych utrudnia skuteczną koordynację działań. Niejednoznaczność w strukturach dowodzenia na różnych szczeblach może powodować problemy w organizacji logistyki i obniżać efektywność kierowania.

Niedobór personelu specjalistycznego, zwłaszcza w dziedzinach związanych z zarządzaniem materiałami i zasobami, jest kolejnym mankamentem. Brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry może ograniczać zdolność do efektywnego zarządzania logistyką wojskową. Realizowanie zadań z obszaru gotowości bojowej i mobilizacyjnej, operacyjnej i logistycznej wymaga odpowiedniego wzmocnienia personalnego oraz skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Brak równoległego wprowadzania nowego sprzętu i zmian w zabezpieczeniu logistycznym, w kontekście Planu Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych, jest istotnie słabą stroną. Konieczność przystosowania się zabezpieczenia logistycznego do nowego sprzętu jest niezbędna, aby uniknąć niedociągnięć w jego utrzymaniu i obsłudze.

Niedostateczne ujednoczenie struktur od szczebla strategicznego do taktycznego stanowi dodatkowe wyzwanie. Niejasności w organizacji logistyki na różnych poziomach dowodzenia mogą prowadzić do problemów w koordynacji działań oraz obniżenia efektywności zarządzania. Ponadto, brak odpowiednich narzędzi wspierających proces planowania i zarządzania zabezpieczeniem logistycznym może prowadzić do błędów oraz nieefektywności.

²⁰⁶ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie ojczyzny, (Dz.U.2024.248 t.j. wersja od: 23 lutego 2024 r.)

Mimo licznych wyzwań, istnieją również znaczące pozytywne aspekty, które – przy odpowiednim wykorzystaniu szans, takich jak postęp technologiczny, współpraca międzynarodowa, oraz inwestycje w nowoczesne systemy zarządzania – mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności struktur kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej.

Wzrost liczebności Sił Zbrojnych RP oraz tworzenie nowych jednostek świadczą o dążeniu do wzmocnienia potencjału obronnego kraju, co prowadzi do zwiększenia zdolności reagowania na zagrożenia oraz podnosi poziom bezpieczeństwa narodowego. Dodatkowo, wdrażanie Planu Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych przyczynia się do unowocześnienia wyposażenia i technologii wykorzystywanych przez wojsko, co umożliwia lepsze przygotowanie do współczesnych wyzwań geopolitycznych oraz poprawia efektywność operacyjną i logistyczną sił zbrojnych. Wreszcie, coraz bardziej zacieśniająca się współpraca oraz integracja z NATO stanowią istotny krok w kierunku osiągnięcia pełnej interoperacyjności, co także ma pozytywny wpływ na sprawność struktur kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej.

Badania, których wyniki zostały przedstawione, umożliwiły uzyskanie wszechstronnego spojrzenia na efektywność planowania działalności potencjału wykonawczego logistyki wojskowej. Istniejące wyzwania, takie jak niedostatek wykwalifikowanych stanów osobowych, brak infrastruktury informatycznej oraz niedostosowanie struktur kierowania do nowych wymagań, potrzebują natychmiastowego rozwiązania. Poprawa efektywności procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki stanowi istotny element zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego i skuteczności działań Sił Zbrojnych RP. Działania naprawcze powinny być skoncentrowane na eliminowaniu niedociągnięć, takich jak brak personelu specjalistycznego, niedostosowanie do nowych warunków oraz brak ujednolicenia struktur kierowania na różnych poziomach zarządzania. Poprawa funkcjonowania struktur logistycznych będzie kluczowa dla zwiększenia gotowości bojowej i operacyjnej Sił Zbrojnych.

5.2. Diagnoza organizowania realizacji zadań na rzecz jednostek i instytucji wojskowych

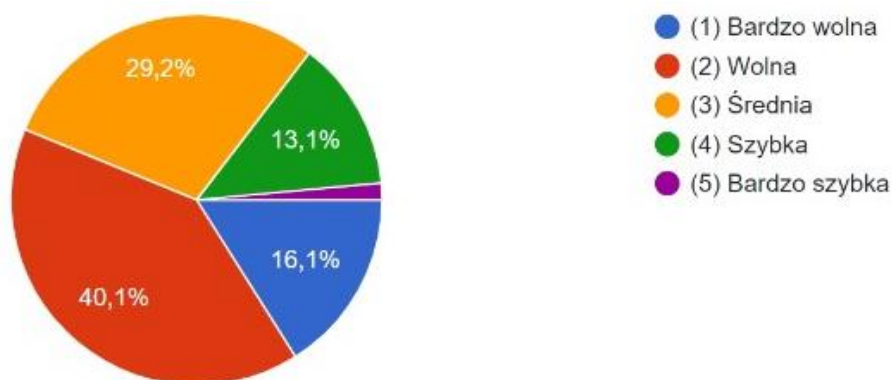
Organizacja realizacji zadań na rzecz jednostek i instytucji wojskowych jest priorytetowym elementem zapewniającym skuteczność operacyjną Sił Zbrojnych RP. Jednak analiza i ocena obecnego stanu procesów logistycznych ujawnia szereg wyzwań, które mogą wpływać na gotowość bojową oraz efektywność działań wojsk. Wyniki ankiet, opinie ekspertów oraz ocena istniejących procedur wyraźnie pokazują konieczność podjęcia działań mających na celu usprawnienie tego procesu.

Badania wykazały, że ankietowani negatywnie ocenili tempo reagowania na potrzeby jednostek wojskowych, sygnalizując braki w dostarczaniu niezbędnych środków i usług w odpowiednim czasie. Ograniczenia systemu logistycznego, w tym brak równowagi między potrzebami a możliwościami oraz przepisy regulujące nabycie sprzętu, materiałów i usług, stanowią główne przeszkody w efektywnym organizowaniu dostaw dla jednostek i instytucji wojskowych.

Ponadto niedostateczna komunikacja między jednostkami, brak przejrzystości w procesach logistycznych oraz ograniczona koordynacja działań utrudniają efektywne zarządzanie zasobami. Problemy związane z brakiem samodzielności dowódców jednostek oraz niedostatecznym wykorzystaniem nowoczesnych technologii stanowią dodatkowe wyzwania w organizowaniu realizacji zadań na rzecz Sił Zbrojnych.

Autor koncentruje się na identyfikacji istniejących problemów organizacyjnych, które wpływają na gotowość bojową Sił Zbrojnych poprzez organizację dostaw i zarządzanie zasobami, co jest niewrażliwe dla zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych.

Ankietowani ocenili **szybkość reagowania na potrzeby jednostek i instytucji wojskowych** dość negatywnie. Wyniki pokazały, że ponad 40% respondentów uznało tempo reakcji za wolne, blisko 30% oceniło je jako dostateczne, a jedynie około 16% uznało je za dobre. Ocena została przedstawiona na rysunku 5.5. Brak skuteczności w logistyce wojskowej jest jedną ze słabości Systemu Zabezpieczenia Logistycznego. Istotne jest stwierdzenie, że „logistyka wojskowa ma sens i nabiera wartości tylko wtedy, gdy prowadzi do poprawy skuteczności dostaw zaopatrzenia oraz usług niezbędnych wojskom do szkolenia i prowadzenia działań” podkreślił Profesor Nyszk w wywiadzie eksperckim.



Rys. 5.5. Szybkość reagowania na potrzeby jednostek wojskowych
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jednym z głównych problemów jest brak równowagi między wymaganiami jednostek a możliwościami systemu logistycznego. Ograniczenia prawne i finansowe dotyczące nabycia sprzętu, materiałów i usług często prowadzą do sytuacji, w której nie można zaspokoić wszystkich potrzeb jednostek wojskowych w sposób efektywny i terminowy. Dodatkowo, niewystarczająca wydolność systemu logistycznego utrudnia szybką reakcję na zmieniające się potrzeby jednostek. Niedopasowane przepisy powszechne i resortowe stanowią kolejną barierę dla elastyczności realizacji zadań logistycznych, co prowadzi do opóźnień i komplikacji w procesach zaopatrzeniowych.

Kolejnym problemem są braki w zasobach ludzkich, w tym niewystarczająca liczba personelu specjalizującego się w logistyce, co ogranicza możliwości skutecznej realizacji dostaw oraz świadczenia usług logistycznych. Problemem jest także brak odpowiednio przeszkolonych zespołów zdolnych do efektywnego zarządzania logistyką w różnorodnych warunkach, w tym kryzysowych. Wymaga to specjalistycznej wiedzy i umiejętności zarówno na poziomie operacyjnym, jak i taktycznym, aby skutecznie planować, koordynować i wykonywać operacje logistyczne. Brak odpowiedniego szkolenia może prowadzić do nieefektywnego wykorzystania zasobów, opóźnień w dostawach oraz niedostatecznej gotowości bojowej jednostek. W konsekwencji, niedostatek kompetentnych zespołów logistycznych może znacząco utrudnić szybką reakcję na zmieniające się warunki operacyjne oraz zagrozić skuteczności i bezpieczeństwu działań wojskowych.

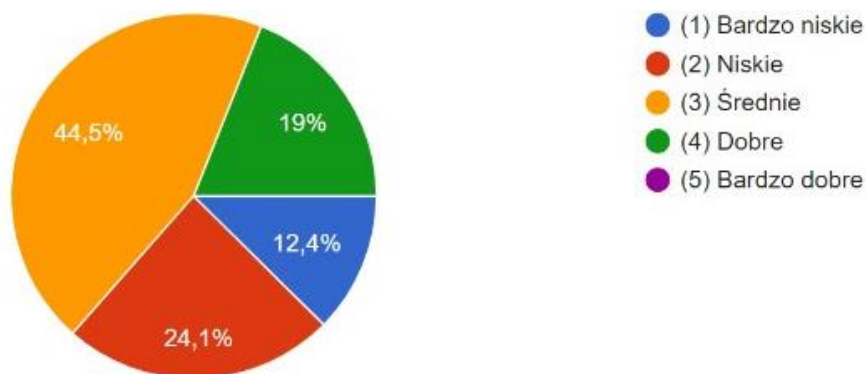
Niedobory sprzętowe, w tym brak odpowiednich środków transportu, magazynów i sprzętu do załadunku oraz rozładunku, spowalniają procesy logistyczne. Problemy z infrastrukturą, takie jak niewystarczająco rozwinięta sieć magazynów, dróg oraz systemów informatycznych, utrudniają koordynację i realizację zadań logistycznych. Skomplikowane

i czasochłonne procedury biurokratyczne opóźniają podejmowanie decyzji i realizację dostaw. Te niedociągnięcia mogą skutkować opóźnieniami w realizacji zadań i niewykorzystaniem pełnych możliwości jednostek.

Brak elastyczności operacyjnej jest kolejnym wyzwaniem. Współczesne wyzwania bezpieczeństwa wymagają szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Logistyka wojskowa musi być nie tylko skuteczna, ale także elastyczna, umożliwiając łatwe modyfikowanie i dostosowywanie systemów logistycznych do aktualnych potrzeb. Obecne systemy logistyczne są zbyt sztywne i niezdolne do szybkiego przystosowania się do dynamicznych wymagań, co może prowadzić do opóźnień, nieskuteczności oraz obniżenia gotowości bojowej jednostek wojskowych.

Systemy logistyczne powinny być zdolne do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki operacyjne, skalowania zasobów, adaptacji do nowych technologii, elastyczności w planowaniu i realizacji dostaw, integracji z sojusznikami oraz przystosowania do różnorodnych scenariuszy operacyjnych. Z uwagi na obecny wzrost liczby informacji oraz częstotliwości ich przekazywania, niezbędne staje się zapewnienie terminowości i wiarygodności w przygotowaniu danych o sytuacji logistycznej. Tendencja skracania czasu przeznaczonego na procesy planistyczne stawia dodatkowe wyzwania przed systemami logistycznymi.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu logistyką wojskową zostało ocenione przez ankietowanych w sposób dość krytyczny. Tylko 44,5% respondentów uznało to wykorzystanie za satysfakcjonujące – dostateczne, podczas gdy ponad 24% oceniło je nisko, a nieco ponad 12% uznało za dobre. Ta rozbieżność wskazuje na istotne problemy w efektywnym wdrażaniu nowoczesnych technologii, co ogranicza efektywność operacji logistycznych. Wywiady eksperckie potwierdzają te wnioski, wskazując na podobne trudności i niedociągnięcia w obszarze wykorzystania technologii. Wyniki ankietowe zostały przedstawione na rysunku 5.6.



Rys. 5.6. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu logistyką wojskową
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Zarządzanie logistyką wojskową odbywa się w złożonych warunkach, gdzie kluczową rolę powinny odgrywać nowoczesne rozwiązania technologiczne. Technologie takie jak automatyzacja, robotyka, bezzałogowe statki powietrzne (drony) oraz Internet Rzeczy (IoT) mogą znacząco poprawić efektywność zarządzania logistyką, oto przykłady ich zastosowania.

Automatyzacja procesów magazynowania, załadunku i rozładunku może znacząco zwiększyć efektywność i precyzję operacji logistycznych. Robotyka może zautomatyzować prace w magazynach, takie jak przenoszenie i sortowanie towarów, co redukuje czas i koszty operacyjne oraz minimalizuje błędy ludzkie. Automatyczne systemy magazynowe i roboty do transportu wewnętrznego mogą przyspieszyć obsługę i zwiększyć pojemność magazynów.

Bezzałogowe statki powietrzne (drony) mogą wspierać przeprowadzanie przeglądów i monitorowanie stanu infrastruktury logistycznej oraz dostarczania zaopatrywania tam, gdzie tradycyjne środki transportu są niewydolne lub zbyt ryzykowne. Ponadto, drony mogą pełnić funkcje rozpoznawcze dostarczając aktualne informacje na temat sytuacji logistycznej w działaniach operacyjnych.

Internet rzeczy (IoT) umożliwia zdalne monitorowanie stanu i lokalizacji sprzętu w czasie rzeczywistym. Sensory IoT mogą śledzić stan magazynów, kontrolować warunki przechowywania towarów oraz monitorować lokalizację i stan techniczny pojazdów transportowych. To zwiększa widoczność i efektywność zarządzania łańcuchem dostaw, umożliwiając szybką reakcję na zmiany i optymalizację procesów logistycznych.

Radio-Frequency Identification (RFID) jest technologią, która umożliwia automatyczne śledzenie i identyfikację obiektów za pomocą fal radiowych. W logistyce wojskowej RFID może być używane do monitorowania stanu magazynów i dostaw, co jest

kluczowe dla efektywnego zarządzania zapasami. RFID pozwala na automatyczne śledzenie ruchu towarów, co zwiększa dokładność inwentaryzacji i redukuje ryzyko błędów.

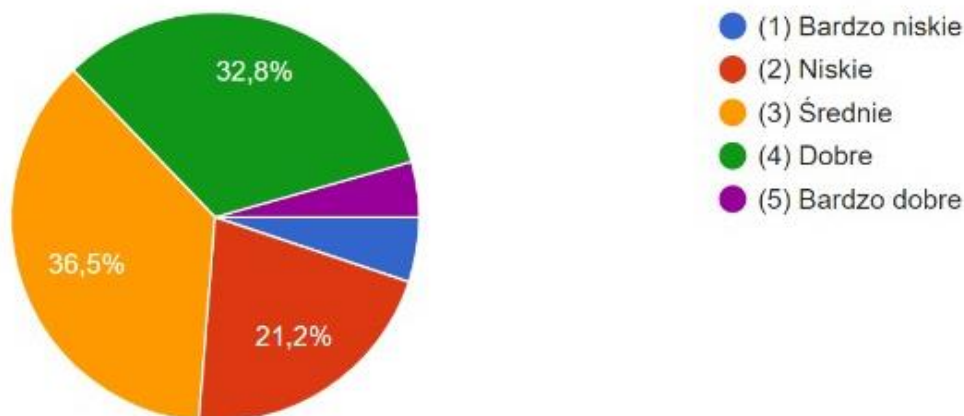
Pomimo intensywnych wysiłków w doskonaleniu umiejętności kierowniczych oraz zrozumieniu różnorodnych działań wojskowych, struktury logistyczne borykają się z problemami związanymi z optymalną ilością i jakością informacji. Dane są często zbyt obszerne i niepełne, co utrudnia efektywne działanie operacyjne. Nowoczesne technologie mogą pomóc w rozwiązaniu tych problemów poprzez zapewnienie precyzyjnych i aktualnych informacji oraz automatyzację niektórych procesów.

Niestety, działania mające na celu poprawę kierowania logistyką wojskową często napotykać na stagnację i rutynę. Wiele inicjatyw nie przynosi oczekiwanych rezultatów, a istniejące rozwiązania są często zbyt formalistyczne, by sprostać dynamicznym wymaganiom współczesnych konfliktów i operacji wojskowych. Konieczność adaptacji do zmieniającego się otoczenia operacyjnego oraz szybkiej reakcji na nowe wyzwania wymaga ciągłego doskonalenia procesów zarządzania logistyką. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań oraz świeżego spojrzenia na organizację i koordynację działań logistycznych, w tym wykorzystanie nowoczesnych technologii, może być kluczowe dla poprawy efektywności i sprawności operacyjnej Sił Zbrojnych RP. Wojna w Ukrainie jasno wskazuje zastosowanie nowoczesnych technologii i sposoby ich wykorzystania.

Pomimo postępu technologicznego, który wpływa na rozwój myśli wojskowej i strategii, pełne wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań w logistyce wojskowej wciąż stanowi wyzwanie. Innowacyjne narzędzia, takie jak systemy zarządzania zasobami czy automatyzacja procesów, mają ogromny potencjał do poprawy efektywności operacyjnej, jednak ich wdrożenie i integracja w strukturach logistycznych wymagają dodatkowych działań oraz inwestycji.

Kolejne pytanie ankietowe dotyczyło oceny **monitorowania stanów magazynowych i dostaw**. Należy zaznaczyć, że optymalizacja łańcucha dostaw jest kluczowym obszarem, który może znacząco wpłynąć na redukcję kosztów oraz zwiększenie efektywności w logistyce Sił Zbrojnych RP. Aktualna sytuacja jednak ukazuje szereg problemów i niedociągnięć, które hamują pełne wykorzystanie potencjału w tym zakresie. Osiągnięcie pełnego potencjału oznacza maksymalne usprawnienie każdego etapu łańcucha dostaw – od planowania tras dostaw, przez zarządzanie magazynami i zapasami, aż po końcowe dostarczanie zasobów. Ważne jest, aby procesy te były zorganizowane w sposób minimalizujący koszty, skracający czas realizacji i zwiększający elastyczność reakcji na zmieniające się warunki operacyjne. Pełne wykorzystanie potencjału wymaga także wdrożenia nowoczesnych narzędzi informatycznych,

które umożliwią dokładne monitorowanie stanów magazynowych i automatyzację procesów, co z kolei pozwoli na szybkie i precyzyjne reagowanie na ewentualne zakłócenia w dostawach. Dane wskazują, że tylko 36,5% respondentów ocenia monitorowanie stanu magazynów i dostaw jako dostateczne, 21% jako złe, a jedynie 32,8% jako dobre, jest to niewątpliwie sygnałem do podjęcia działań naprawczych. Wyniki te zostały przedstawione na rysunku 5.7.



Rys. 5.7. Monitorowanie stanu magazynów i dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Zastosowanie nowoczesnych technologii omówionych wcześniej, takich jak RFID, IoT oraz systemy zarządzania flotą, mogłoby znacznie poprawić ten stan, umożliwiając dokładne śledzenie i zarządzanie zapasami. Technologie te pozwalają na wybór najkorzystniejszych tras, oszczędności paliwa oraz zwiększenie bezpieczeństwa transportu, ale ich niewystarczające wykorzystanie ogranicza efektywność logistyki wojskowej.

Kolejny raz analizując stopień wykorzystania Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON), należy stwierdzić, że mimo wielu lat jego funkcjonowania, wciąż występują wyzwania i ograniczenia. Brak skutecznego wdrożenia systemu wpływa na jego ograniczoną efektywność.

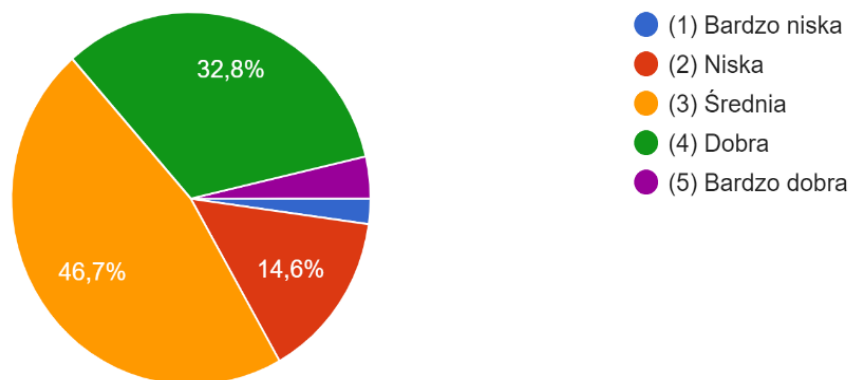
Zarządzanie relacjami z dostawcami napotyka również wyzwania. Utrzymywanie silnych relacji z dostawcami oraz partnerami w łańcuchu dostaw jest istotne dla zwiększenia efektywności zabezpieczenia logistycznego, skrócenia czasów realizacji dostaw oraz redukcji kosztów. Trudności związane z integracją systemów informatycznych oraz niewystarczające wykorzystanie dostępnych technologii mogą znacząco utrudniać realizację tego zadania,

co w konsekwencji wpływa na zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych.

Podsumowując, istniejące niedociągnięcia w monitorowaniu stanu magazynów i zarządzaniu łańcuchem dostaw, w połączeniu z ograniczonym wykorzystaniem nowoczesnych technologii, wymagają pilnych działań. Konieczne jest wdrożenie efektywnych rozwiązań technologicznych oraz usprawnienie procesów, aby zwiększyć efektywność i adaptacyjność logistyki wojskowej do dynamicznych warunków operacyjnych. Usprawnienie to polega na optymalizacji zarządzania zasobami i lepszej koordynacji działań pomiędzy jednostkami, co skróci czas realizacji zadań. Ważne jest również uproszczenie procedur, eliminacja zbędnych etapów decyzyjnych oraz wprowadzenie narzędzi automatyzujących i systemów analizy danych w czasie rzeczywistym, co pozwoli na szybsze podejmowanie decyzji, sprawniejsze zarządzanie zapasami i większą elastyczność w reagowaniu na bieżące potrzeby operacyjne.

Następne pytanie dotyczyło **przejrzystości procesów logistycznych**. W tym miejscu należy podkreślić, że czas pokoju stanowi okres, w którym istnieje możliwość wystąpienia nagłych zmian w środowisku bezpieczeństwa, mogących zagrozić suwerenności państwa. Zatem czas ten powinien być właściwie wykorzystywany do przygotowania Sił Zbrojnych do potencjalnych konfliktów lub innych form aktywności. Jednakże, analizując działania i inicjatywy mające na celu poprawę kierowania logistyką wojskową, można zauważyć pewne niepokojące tendencje.

Eksperti oraz doświadczenia Autora wskazują, że w tym obszarze niewiele się dzieje. To, co zostało wypracowane i wprowadzone do wojsk, funkcjonuje od wielu lat, głównie z myślą o uzyskaniu interoperacyjności logistycznej z państwami NATO. Obecnie obserwuje się stagnację i rutynę w działalności organów logistycznych, co nie sprzyja podejmowaniu innowacyjnych inicjatyw na rzecz zwiększenia skuteczności procesu kierowania logistyką wojskową. Potwierdzają to wyniki oceny przejrzystości procesów logistycznych, które wskazują na istotne problemy w organizowaniu i realizacji zadań na rzecz jednostek i instytucji wojskowych. Blisko 38% respondentów oceniło poziom jako dobry, 46,7% jako dostateczny, a 14,6% jako niski. Ewaluacje to przedstawiono na rysunku 5.8.



Rys. 5.8. Przejrzystość procesów logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Pierwszym zauważalnym mankamentem jest brak przejrzystości w procesach logistycznych. Liczne etapy i procedury, a także brak spójności w standardach i protokołach, prowadzą do niejasności i zamieszania wśród zespołów planistycznych odpowiedzialnych za logistykę. Takie niedociągnięcia mogą prowadzić do opóźnień, błędów oraz nieefektywnego wykorzystania zasobów. Kolejnym problemem jest niedostateczna komunikacja i współpraca między różnymi jednostkami wojskowymi. Brak płynnego przepływu informacji oraz koordynacji działań może prowadzić do duplikacji pracy, nadmiernych nakładów oraz konfuzji w realizacji zadań.

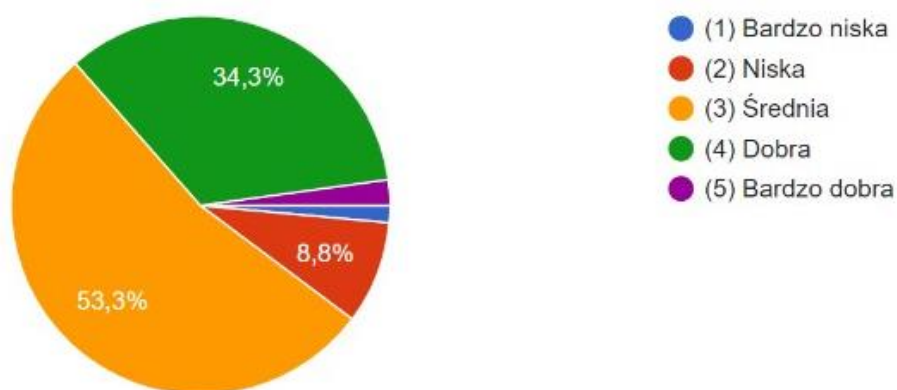
Brak odpowiedniej kontroli nad procesami logistycznymi również stanowi istotną przeszkodę. Bez odpowiednich mechanizmów monitorowania i oceny efektywności procesów trudno jest identyfikować obszary wymagające ulepszeń oraz podejmować skuteczne działania korygujące.

Współczesne zarządzanie informacją logistyczną stawia dodatkowe wyzwania. Niedostateczna aktualizacja i dostępność danych, a także brak jednolitych standardów w zarządzaniu informacją, mogą prowadzić do dezorganizacji i utraty kontroli nad przepływem dóbr i usług. Brak przejrzystych procedur i dokumentacji również powoduje zamieszanie i niejednoznaczność w procesach logistycznych. Niejasne wytyczne i brak spójności w dokumentacji mogą prowadzić do pomyłek, błędów oraz utraty zaufania do systemu logistycznego.

W obliczu tych problemów konieczne stają się działania mające na celu usprawnienie komunikacji, standaryzację procedur oraz wprowadzenie efektywnych mechanizmów monitorowania i oceny procesów logistycznych. Pozytywnym aspektem jest fakt, że liczne

ćwiczenia i codzienna współpraca z sojusznikami wzmacniają interoperacyjność i zdolność do skoordynowanych działań. Ponadto, mozolne, ale konsekwentne wprowadzanie nowoczesnych systemów informatycznych poprawia zarządzanie danymi logistycznymi i zwiększa efektywność operacyjną, co przyczynia się do lepszej przejrzystości i skuteczności procesów logistycznych.

Wyniki ankiety dotyczącej oceny **skuteczności kierowania w procesie logistycznym** Sił Zbrojnych RP wskazują, że 53,3% respondentów oceniło je na poziomie dostatecznym, 34,3% na poziomie dobrym, a 8,8% uznało skuteczność za niską. Choć te wyniki sugerują pewne osiągnięcia w zarządzaniu logistyką, nadal istnieje kilka istotnych mankamentów, które wymagają uwagi i poprawy. Wyniki te zostały przedstawione na rysunku 5.9.



Rys. 5.9. Skuteczność kierowania w procesie logistycznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jednym z głównych problemów jest brak odpowiednich uprawnień dla dowódców jednostek logistycznych w realizacji zadań wykraczających poza roczny plan potrzeb. Dowódcy często nie mają możliwości szybkiego zabezpieczenia dodatkowych zasobów, co prowadzi do opóźnień i trudności w realizacji pilnych zadań operacyjnych przez jednostki zabezpieczane. Przykład Wojskowego Zgrupowania Zadaniowego "Podlasie" pokazuje, że takie ograniczenia mogą negatywnie wpływać na skuteczność wsparcia logistycznego, a w konsekwencji ograniczać zdolność realizacji zadań bojowych. Te kwestie zostały podkreślone nie tylko przez ekspertów i ankietowanych, ale również w Raporcie 2024²⁰⁷.

²⁰⁷ Malinowski Z., Kaźmierczak M., Paterak S., Pankowski P., Rola, struktura i obszar zadaniowy systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 87

Dodatkowo, od wprowadzenia podziału zadań pomiędzy logistyką planistyczną i wykonawczą w 2010 roku, występują problemy w obszarze współpracy między oddziałami gospodarczymi a jednostkami zabezpieczanymi. Nieefektywna komunikacja między liderami a zespołem logistycznym prowadzi do niejasności co do oczekiwań i zadań, co z kolei może skutkować błędami oraz opóźnieniami w realizacji działań.

Aktualnie brak jest modelu przebiegu służby żołnierzy w Korpusie Osobowym Logistyki, co utrudnia rotację pomiędzy jednostkami, instytucjami wojskowymi, uczelniami i ośrodkami szkoleniowymi. To poważna luka organizacyjna, która wymaga natychmiastowej uwagi i rozwiązania.

Reforma systemu logistycznego w 2010 roku sprawiła, że początkowe etapy wprowadzania zmian w procesie kierowania logistyką były trudne. Wymagało to gruntownej przebudowy nie tylko struktury organizacyjnej, obejmującej Regionalne Bazy Logistyczne i Wojskowe Oddziały Gospodarcze, ale także dostosowania ram prawnych oraz rozwiązań ekonomicznych. Do dnia dzisiejszego wyzwaniem, ale i w pewnym sensie zagrożeniem dla jego funkcjonowania, jest nie zawsze właściwe stosowanie rozwiązań gospodarki rynkowej i przestrzeganie ustaw, chociażby Prawo zamówień publicznych²⁰⁸, ustawa o finansach publicznych²⁰⁹, ustawa o rachunkowości²¹⁰ czy kodeks pracy²¹¹. W wielu aspektach wymagało i nadal wymaga to podjęcia intensywnych działań związanych ze szkoleniem personelu logistycznego w tym zakresie. Istnieje pilna potrzeba poprawy zarządzania i przywództwa w obszarze logistyki Sił Zbrojnych RP. Braki w samodzielności dowódców, brak efektywnej komunikacji oraz brak przejrzystego modelu służby stanowią poważne wyzwania, które mogą wpływać na gotowość i skuteczność operacyjną wojsk.

Obecny stan procesów logistycznych w Siłach Zbrojnych ukazuje szereg istotnych wyzwań, które mogą negatywnie wpływać na gotowość bojową i skuteczność działań wojskowych. Zarówno wyniki ankiet, jak i opinie ekspertów wskazują na istotne niedociągnięcia w organizacji dostaw oraz zarządzaniu zasobami, które wymagają pilnych działań naprawczych. Ankietowani zwracają uwagę na niewystarczające tempo reagowania na potrzeby jednostek wojskowych oraz problemy z dostarczaniem niezbędnych środków i usług

²⁰⁸ Warszawa, dnia 24 października 2019 r. Poz. 2019 USTAWA z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych

²⁰⁹ Dz.U.2023.0.1270 t.j. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

²¹⁰ Dz. U. 2023 poz. 120 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 4 listopada 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości

²¹¹ Dz. U. 2020 poz. 1320 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks pracy

w odpowiednim czasie. Opinie ekspertów potwierdzają te obserwacje, wskazując na braki w dostosowaniu przepisów i podstaw prawnych, które utrudniają podejmowanie stosownych decyzji oraz sprawną realizację wsparcia logistycznego.

Niedostateczna komunikacja i współpraca między jednostkami wojskowymi oraz brak przejrzystości w procesach logistycznych są kolejnymi istotnymi problemami. Eksperci podkreślają, że złożoność procedur i brak spójności w standardach prowadzą do niejasności i dezorientacji, co skutkuje opóźnieniami i nieefektywnym wykorzystaniem zasobów.

Brak odpowiedniej koordynacji działań i kontroli nad procesami logistycznymi utrudniają efektywne zarządzanie zasobami. Zarówno ankietowani, jak i eksperci wskazują na duplikację wysiłków i nadmierne nakłady wynikające z braku płynnego przepływu informacji. Dodatkowo, niedostateczne wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz brak samodzielności dowódców jednostek stanowią poważne wyzwania. Eksperci podkreślają potrzebę inwestycji w szkolenie personelu oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które mogą poprawić elastyczność i zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków operacyjnych.

Współczesne wyzwania bezpieczeństwa wymagają elastycznych rozwiązań logistycznych, które mogą być łatwo modyfikowane i dostosowywane. Skuteczność kierowania w procesie logistycznym Sił Zbrojnych RP wymaga zdecydowanej uwagi i działań korygujących, aby poprawić efektywność logistyczną.

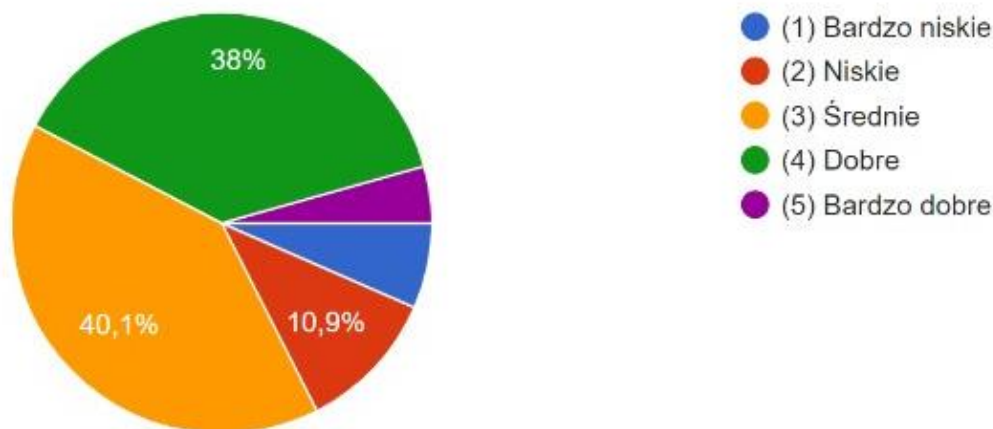
5.3. Ewaluacja motywowania personelu w pionie logistyki wykonawczej

Zaspokajanie potrzeb to motor napędowy motywowania personelu w Siłach Zbrojnych, a zapewnienie rozwoju osobistego stanowi jedną z jego kluczowych składowych. Wiedza, kompetencje i umiejętności personelu logistycznego są nieodzowne dla sprawnego funkcjonowania pionu logistyki wykonawczej. Korpus osobowy logistyki składa się z pięciu grup: ogólnopolitycznej, materiałowej, technicznej, infrastruktury oraz transportu i ruchu wojsk, obejmując łącznie 114 specjalności wojskowych²¹². Taka różnorodność i liczba specjalności komplikuje organizację procesu szkolenia, utrudniając osiągnięcie spójności i efektywności w przygotowaniu personelu.

Dane ankietowe dotyczące oceny **szkolenia personelu logistycznego** wykazały dostateczną ocenę wynoszącą 40,1%. Z tego, 38% oceniono jako dobrze, a blisko 11%

²¹² Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 czerwca 2002r. w sprawie korpusów osobowych, grup osobowych i specjalności wojskowych, Dz. U. 2002 poz. 1333

negatywnie. Eksperti biorący udział w badaniach potwierdzają te oceny, wskazując na podobne problemy i wyzwania w procesie szkolenia logistyków. Ewaluację procesu szkolenia logistyków przedstawia rysunek 5.10.



Rys. 5.10. Szkolenie personelu logistycznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Niewystarczające szkolenie personelu logistycznego stanowi jeden z głównych problemów. Pomimo dostatecznej oceny na poziomie 40%, istnieją istotne niedociągnięcia wynikające z braku specjalistów z odpowiednimi uprawnieniami i szkoleniami²¹³ takimi jak kierowcy, mechanicy, magazynierzy MPS, środków bojowych itd.,. Dodatkowo, personel nie jest w pełni przygotowany do obsługi nowego sprzętu wprowadzanego do sił zbrojnych, a centra i ośrodki szkolenia oraz programy szkoleniowe nie są dostosowane do tych potrzeb. Niedostateczne szkolenie branżowe specjalistów w obszarze logistyki skutkuje brakami w wiedzy i umiejętnościach niezbędnych do realizacji specjalistycznych zadań, co może obniżać efektywność logistyczną i negatywnie wpływać na gotowość bojową. Brak spójnych programów szkoleniowych oraz jasno określonych celów powoduje, że personel nie ma jasności co do wymaganych kompetencji i sposobu ich praktycznego zastosowania, co prowadzi do dezorganizacji pracy. Ograniczone środki i zasoby na szkolenia dodatkowo utrudniają skuteczne przeprowadzenie procesu szkoleniowego. Na tle powyższych problemów

²¹³ Malinowski Z., Kaźmierczak M., Paterak S., Pankowski P., Rola, struktura i obszar zadaniowy systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 87

warto jednak podkreślić pozytywne aspekty, takie jak utworzenie Centrum Szkolenia Logistyki i Szkoły Podoficerskiej Logistyki. Mimo to, te instytucje jeszcze nie w pełni rozwiązały problemy związane ze szkoleniem personelu logistycznego średniego i niższego szczebla.

Kolejnym wyzwaniem są braki kadrowe, które utrudniają organizację szkoleń i wpływają na jakość realizowanych zadań. Niedobór wykwalifikowanego personelu, szczególnie w obszarach takich jak magazynowanie, transport, obsługa środków bojowych oraz nowoczesnego sprzętu, ogranicza efektywność szkoleń i przygotowania nowych pracowników. W szczególności, problem ten dotyczy szefów służb w Wojskowej Ochronie Gospodarczej, gdzie obsada etatowa wynosi tylko około 50%²¹⁴. Dodatkowo, wykwalifikowani pracownicy z jednostek logistycznych często przenoszą się do nowotworzonych rodzajów wojsk, co pogłębia problemy kadrowe i negatywnie wpływa na zdolność do efektywnego zarządzania i szkolenia personelu.

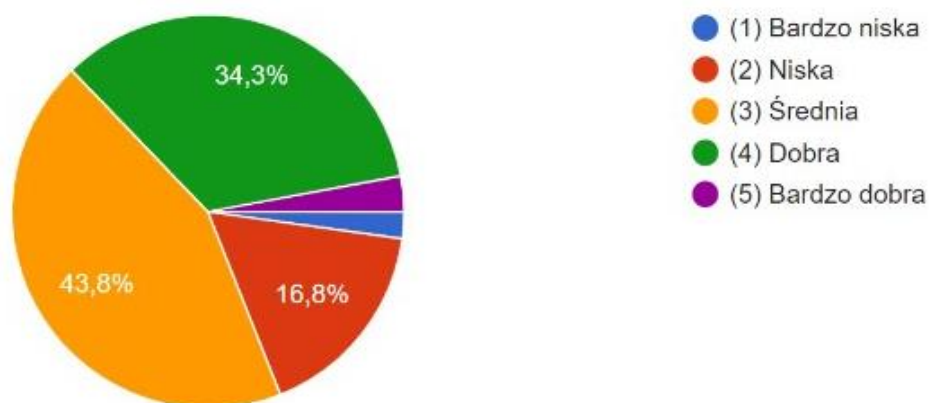
Podsumowując, ocena szkolenia personelu logistycznego wskazuje na liczne problemy i niedociągnięcia, które negatywnie wpływają na jakość pracy jednostek wojskowych. Konieczne jest podjęcie działań mających na celu poprawę jakości szkoleń i przygotowanie personelu logistycznego do skutecznego wykonywania swoich obowiązków. Zmiana podejścia do szkoleń, z uwzględnieniem jasno określonych celów, spójnych programów oraz odpowiednich zasobów, jest niezbędna dla poprawy jakości i efektywności logistyki wojskowej.

Warto zaznaczyć, że istnieją pozytywne aspekty, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji w zakresie logistyki wojskowej, takie jak zwiększenie szkoleń w akademiach wojskowych dla podchorążych, przyszłych oficerów logistycznych. Wojskowa Akademia Techniczna oferuje między innymi specjalizacje z zakresu logistyki wojskowej, inżynierii bezpieczeństwa, informatyki, mechaniki i budowy maszyn czy mechatroniki. Akademia Wojsk Lądowych przygotowuje oficerów do zabezpieczenia materiałowego i transportu, natomiast Akademia Marynarki Wojennej koncentruje się na logistyce morskiej i zaopatrywaniu jednostek pływających. Lotnicza Akademia Wojskowa kształci przyszłych oficerów w zarządzaniu zaopatrzeniem lotnictwa wojskowego, obsłudze technicznej statków powietrznych oraz organizacji transportu w operacjach powietrznych. Te programy mogą znacząco podnieść poziom przygotowania nowych kadr, co w przyszłości przełoży się na poprawę funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP. Po wtóre, rozwój kursów dla oficerów i oficerów starszych, w tym zaawansowane szkolenia i warsztaty, pozwala na

²¹⁴ Dane z Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych

ciągłe doskonalenie umiejętności i wiedzy personelu, co z kolei wpływa na lepszą organizację i realizację zadań logistycznych.

Skuteczność zarządzania zasobami logistycznymi, w tym personelem to kolejny badany element, który prezentuje się w sposób zróżnicowany. Dane ankietowe wykazują dostateczną ocenę na poziomie 43,8%, przy czym 34,3% ocen stanowi "dobrze", a 16,8% to oceny niskie. Analiza tych wyników ujawnia szereg mankamentów i problemów związanych z procesem motywowania personelu w pionie logistyki wykonawczej, podobnie oceniają to także eksperci. Wyniki skuteczności zarządzania zasobami logistycznymi prezentuje rysunek 5.11.



Rys. 5.11. Skuteczność zarządzania zasobami logistycznymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jednym z głównych problemów jest to, że podczas wykonywania codziennych obowiązków zapomina się, iż motywacja nie jest jednorazowym działaniem, lecz procesem wymagającym ciągłego monitorowania i dostosowywania. Dowódcy i przełożeni muszą być gotowi na elastyczne reagowanie na zmienne warunki i potrzeby zespołu. Programy motywacyjne, takie jak różnego rodzaju nagrody czy wydarzenia integracyjne, mają na celu nie tylko zapewnienie pracownikom materialnego zadowolenia, ale również budowanie atmosfery zespołowej i wzmacnianie więzi w grupie. Niskie wynagrodzenie pracowników Resortu Obrony Narodowej wpisuje się w ramy braku motywacji. Znaczna liczba pracowników otrzymuje zarobki poniżej przeciętnej krajowej, co powoduje trudności finansowe i brak satysfakcji z wykonywanej pracy. Niewystarczająca kompensacja finansowa nie tylko demotywuje pracowników, ale także utrudnia utrzymanie wysokiej jakości pracy.

Kolejnym problemem jest brak perspektyw rozwoju zawodowego. Pracownicy logistyki wykonawczej często nie widzą możliwości awansu ani szansy na rozwój kariery w swojej dziedzinie. Brak wyraźnych ścieżek rozwoju może prowadzić do stagnacji zawodowej i utraty motywacji do dalszej pracy. Niedostateczne wsparcie ze strony kierownictwa i brak uznania dla personelu stanowi kolejny istotny problem. Brak docenienia wysiłków pracowników przez przełożonych może prowadzić do frustracji i obniżenia morale wśród personelu. Negatywna atmosfera pracy może znacząco wpłynąć na efektywność całego zespołu.

Brak jasno określonych celów i oczekiwań może prowadzić do braku orientacji pracowników. Bez wyraźnych wskazówek co do oczekiwanych rezultatów, pracownicy mogą mieć trudności z dostosowaniem się do wymagań i priorytetów organizacyjnych. To może prowadzić do spadku motywacji do osiągnięcia wyników.

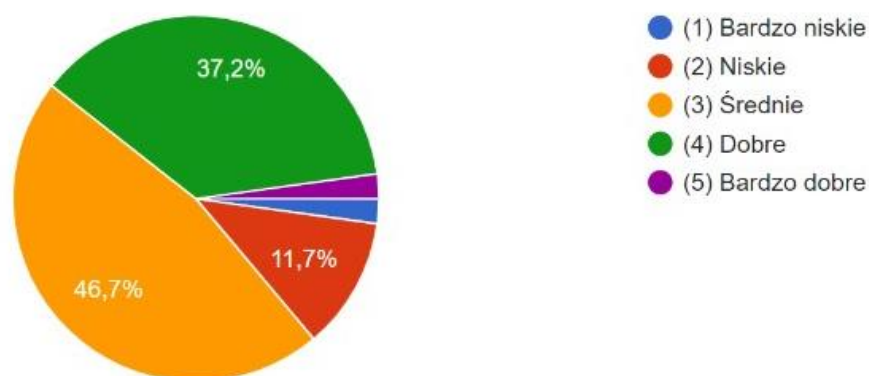
Dodatkowym wyzwaniem są braki kadrowe, które komplikują organizację szkoleń i wpływają na jakość realizowanych zadań. Wiele stanowisk w pionie logistyki wykonawczej pozostaje nieobsadzonych, co prowadzi do nadmiernego obciążenia pracą pozostałego personelu. Wysoka rotacja na stanowiskach dodatkowo utrudnia utrzymanie stabilności i efektywności zespołów. Pracownicy często muszą pełnić kilka funkcji jednocześnie, co zwiększa ich obciążenie i stres. Pełnienie funkcji nieetatowych w jednostkach i instytucjach wojskowych jest kolejnym istotnym problemem, który negatywnie wpływa na motywację i efektywność pracy.

Niedostateczne warunki pracy i infrastruktura wpływają negatywnie na motywację pracowników, co jest widoczne w wielu garnizonach wojskowych. Brak odpowiedniego wyposażenia czy bezpiecznych warunków pracy może prowadzić do zmęczenia i braku zaangażowania. Nieodpowiednie warunki pracy mogą także przyczynić się do częstych absencji i zmniejszenia produktywności.

Podsumowując, niskie zarobki pracowników cywilnych wojska oraz inne wymienione problemy, takie jak braki kadrowe, wysoka rotacja i wielofunkcyjność stanowisk, znacząco wpływają na skuteczność zarządzania zasobami logistycznymi i motywację pracowników w pionie logistyki wykonawczej. Konieczne jest świadome działanie na rzecz eliminacji tych problemów, aby stworzyć motywujące i efektywne środowisko pracy.

Ocena procesu **kierowania zespołami logistycznymi w sytuacjach kryzysowych** w Siłach Zbrojnych RP jest kluczowa dla skutecznego funkcjonowania jednostek w warunkach kryzysu, zagrożenia i wojny. Analiza opinii respondentów ukazuje zróżnicowane podejście do

oceny tego procesu, co odzwierciedla różnorodność wyzwań stojących przed logistyką wojskową w obliczu kryzysów. Blisko 47% respondentów uznało proces kierowania zespołami logistycznymi za dostateczny. Taki wynik sugeruje, że większość zespołów logistycznych w strukturach wojskowych jest zdolna do spełniania wymagań w trudnych sytuacjach kryzysowych. Jest to pozytywny sygnał, ponieważ wskazuje na podstawową zdolność jednostek logistycznych do operacyjnego funkcjonowania. Nieco powyżej 37% respondentów oceniło proces kierowania jako dobry. Jest to optymistyczne, ponieważ świadczy o efektywności działań logistycznych w warunkach operacyjnych. Oceny te mogą być wynikiem dobrej organizacji, zaangażowania personelu oraz odpowiedniego wyposażenia. Dodatkowo należy pamiętać, że Polacy w sytuacjach trudnych i kryzysowych potrafią wnieść się na wyżyny swoich możliwości. Niemniej jednak, aż 11,7% respondentów oceniło proces na niskim poziomie. To stanowi wyzwanie i wskazuje na konieczność podjęcia działań naprawczych. Niskie oceny mogą być wynikiem różnorodnych problemów, które szczegółowo omówiono poniżej. Ewaluacje kierowania zespołami logistycznymi w trudnych sytuacjach przedstawia rysunek 5.12.



Rys. 5.12. Kierowanie zespołami logistycznymi w trudnych sytuacjach
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jednym z głównych problemów jest brak spójnych struktur organizacyjnych od szczebla operacyjnego do taktycznego. Odpowiednim przykładem tej różnorodności jest struktura Regionalnych Baz Logistycznych, gdzie nie występuje stanowisko Szefa Logistyki, istniejące natomiast w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych oraz Wojskowych Oddziałach Gospodarczych. Podobnie, stanowisko Szefa Sztabu, którego nie ma w WOG, funkcjonuje w IWspSZ i RBLog. Podległość i kompetencje w tych strukturach spoczywają bezpośrednio na

Komendantach RBLog i WOG. W związku z tym Szef Logistyki IWspSZ ma szerszy zakres obowiązków, obejmując między innymi infrastrukturę, transport i ruch wojsk. Taki podział zadań i odpowiedzialności nie znajduje jednak odzwierciedlenia w podległych jednostkach, co prowadzi do niejasności w kompetencjach i braku przejrzystości struktur. Różnorodne struktury organizacyjne wprowadzają zamieszanie kompetencyjne, które zakłóca przejrzystość zarządzania. Niezbędne jest ujednoczenie tych struktur, aby lepiej odzwierciedlały zadania i odpowiedzialności na wszystkich szczeblach dowodzenia. Brak spójności może powodować złą komunikację i koordynację działań, co w sytuacjach kryzysowych może znacznie obniżyć skuteczne wsparcie logistyczne wojsk.

Kolejnym wyzwaniem są niedobory kadrowe oraz niedostateczne szkolenie personelu. W sytuacjach kryzysowych, presja czasu i trudne warunki operacyjne wymagają od personelu wysokiego poziomu przygotowania i elastyczności. Braki kadrowe oraz niewystarczające szkolenie mogą prowadzić do błędów i opóźnień w realizacji zadań. Nie w pełni zaimplementowane i wykorzystywane systemy informatyczne, takie jak ZWSI RON i LOGFAS, również stanowią problem. Sprawne zarządzanie logistyką wymaga efektywnego wykorzystania nowoczesnych systemów informatycznych, które umożliwiają szybką wymianę informacji i koordynację działań. Problemy z implementacją tych systemów mogą ograniczać efektywność operacyjną. Dodatkowym wyzwaniem są problemy proceduralne, które mogą utrudniać skuteczne zarządzanie logistyką. Skomplikowane i niejasne procedury prowadzą do nieporozumień i opóźnień w realizacji działań logistycznych, co w sytuacjach kryzysowych jest szczególnie problematyczne.

Ostatnie wydarzenia, takie jak niespodziewana sytuacja epidemiczna związana z Covid – 19²¹⁵, miały znaczący wpływ na funkcjonowanie procesu kierowania logistyką. Sytuacja ta zaskoczyła nie tylko Siły Zbrojne RP, ale także organy władzy Rzeczypospolitej Polskiej. Wystąpiły zagrożenia głównie w obszarze zabezpieczenia potrzeb medycznych i uregulowań prawnych z tym związanych. Obecnie to sytuacja na granicy wschodniej (Białoruś, Ukraina) stanowi wyzwanie i jednocześnie zagrożenie dla funkcjonowania procesu kierowania logistyką. Wyzwania te obejmują nie tylko aspekty operacyjne, ale także polityczne

²¹⁵ COVID-19, Encyklopedia PWN: źródło wiarygodnej i rzetelnej wiedzy, COVID-19, ang. Coronavirus Disease 2019, atypowe zapalenie płuc wywoływane przez koronawirus SARS-CoV-2 pochodzenia odzwierzęcego; przebieg początkowo z objawami grypopodobnymi, wysoką gorączką, kaszlem; śmiertelność różna 1–10%; choroba rozpoznana po raz pierwszy 2019 w Chinach (prowincja Hubei); pandemia od 2020, dostęp z dnia 06.08.2024

i społeczne, wymagając od zespołów logistycznych elastyczności i zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki.

Pomimo licznych wyzwań, warto podkreślić zaangażowanie personelu oraz dobre wyposażenie, które wspierają efektywność działań logistycznych. Personel logistyczny na wyższych szczeblach dowodzenia cechuje się wysokim profesjonalizmem, co jest kluczowe dla sprawnego zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Dodatkowo, odpowiednie zasoby umożliwiają realizację zadań na wysokim poziomie.

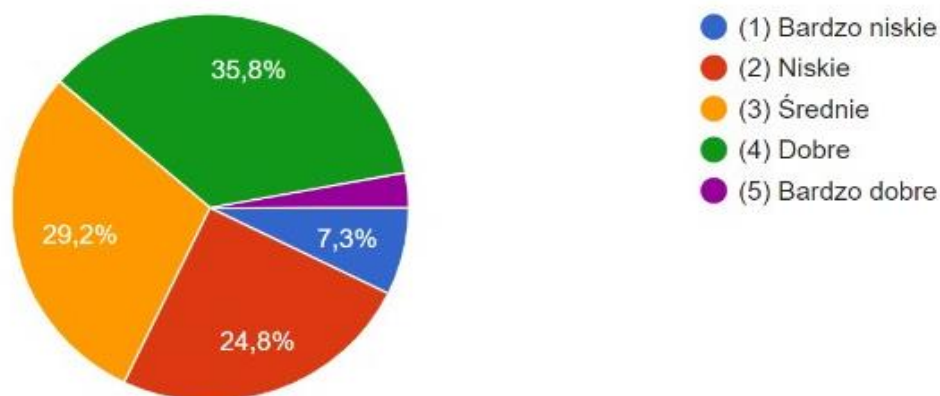
Proces kierowania zespołami logistycznymi w Siłach Zbrojnych RP w trudnych sytuacjach kryzysowych jest oceniany zróżnicowanie, z przewagą ocen dostatecznych plus i dobrych. Jednakże istotny odsetek ocen niskich wskazuje na potrzebę dalszych działań naprawczych, szczególnie w obszarze struktury organizacyjnej, kadrowym, szkoleniowym oraz informatycznym. Aktualne wyzwania, takie jak sytuacja na granicy wschodniej, wymagają nieustannego doskonalenia procesów logistycznych, aby zapewnić skuteczność i gotowość operacyjną Sił Zbrojnych.

5.4. Ocena przebiegu procesu kontrolowania realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych

Funkcja kontrolowania realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych jest jedną z priorytetowych funkcji zapewniających sprawne funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP. Ważnym aspektem tego procesu jest zrozumienie potrzeb jednostek i instytucji wojskowych przez personel logistyczny, co bezpośrednio wpływa na przydzielanie zasobów oraz realizację celów operacyjnych. Jednakże wyniki ankiet wskazują na poważne problemy związane z niskim poziomem rozumienia tych potrzeb, co może prowadzić do niewydolności działań logistycznych oraz zwiększonego ryzyka podczas operacji. Dodatkowo, brak dostatecznej komunikacji i współpracy między jednostkami logistycznymi a jednostkami zabezpieczanymi może znacząco utrudniać identyfikację i realizację potrzeb, co w efekcie może prowadzić do błędów w planowaniu i wykonaniu zadań. Przedstawienie wyników badań ankietowych, stanowisk ekspertów oraz innych analiz w tym zakresie pozwoli lepiej zrozumieć obecną sytuację w obszarze funkcji kontrolowania wsparcia i zabezpieczenia logistycznego w Siłach Zbrojnych.

W zakresie kontroli i weryfikacji stopnia realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych, jednym z najistotniejszych zagadnień jest **zrozumienie potrzeb jednostek wojskowych przez personel logistyczny** zarówno

zabezpieczający jak i wspierający działalność logistyczną, co bezpośrednio wpływa na zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych RP. Dane ankietowe wykazały, że 35,8% respondentów oceniło zrozumienie tych potrzeb jako dobre, ponad 29% jako dostateczne, ale niestety blisko 25% uznało je za niskie. Ocena ta jest przedstawiona na rysunku 5.13.



Rys. 5.13. Zrozumienie potrzeb jednostek wojskowych przez personel logistyczny
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Słabe strony i problemy związane z niskim poziomem zrozumienia potrzeb jednostek wojskowych przez personel logistyczny mogą wynikać z różnych czynników. Niedostateczne zrozumienie potrzeb może prowadzić do nieefektywnego alokowania zasobów, opóźnień w dostarczaniu wymaganego wyposażenia oraz niedopasowania do wymagań operacyjnych. Widoczny niejednokrotnie brak komunikacji między jednostkami logistycznymi a jednostkami wspieranymi prowadzi do niejasności w zakresie potrzeb oraz braku świadomości dotyczącej priorytetów operacyjnych. Dodatkowo, brak efektywnej komunikacji utrudnia identyfikację rzeczywistych potrzeb oraz zwiększa ryzyko popełnienia błędów w planowaniu i realizacji działań logistycznych.

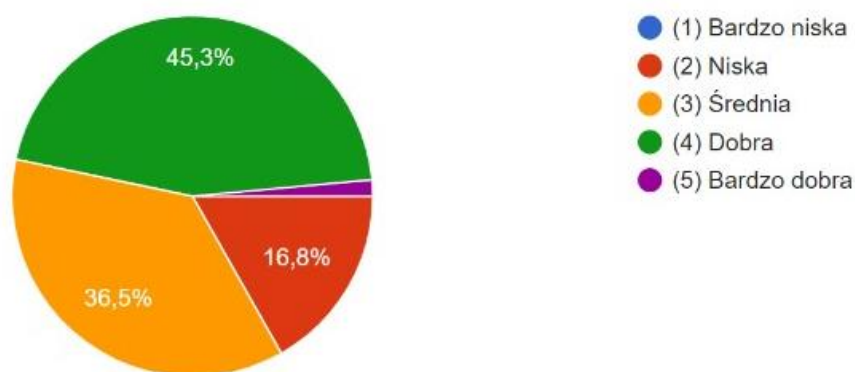
Niedostateczna współpraca między jednostkami logistycznymi a innymi komórkami wojskowymi, jak np. logistyka planistyczna i wykonawcza, może również prowadzić do ograniczenia zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki oraz utrudniać dostosowanie działań logistycznych do potrzeb jednostek bojowych. Brak odpowiedniego szkolenia personelu logistycznego w zakresie identyfikacji i zrozumienia potrzeb jednostek wojskowych może prowadzić do niezgodności działań oraz braku efektywności w realizacji zadań. Dodatkowo wspomniany wcześniej, niedobór zasobów ludzkich i technicznych

w jednostkach logistycznych może ograniczać zdolność do skutecznego zaspokajania potrzeb jednostek bojowych.

Jednakże, warto podkreślić również pozytywne aspekty związane z tym zagadnieniem. Wzrost świadomości o konieczności lepszego zrozumienia potrzeb jednostek przez personel logistyczny skłania do inwestowania w nowoczesne narzędzia komunikacyjne oraz szkolenia, które poprawiają efektywność wymiany informacji między jednostkami logistycznymi a wspieranymi. Ponadto, nowoczesne technologie, takie jak systemy zarządzania logistycznego oparte na danych, wspierają lepsze dopasowanie zasobów do rzeczywistych potrzeb operacyjnych, co przyczynia się do poprawy efektywności działań logistycznych.

Wszystkie te czynniki, zarówno negatywne, jak i pozytywne, mają znaczący wpływ na zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych RP.

Efektywność współpracy między różnymi jednostkami wojskowymi również została poddana ocenie, a stanowi ona podstawowy element skuteczności wsparcia logistycznego oraz realizacji zadań przez siły zbrojne. Dane ankietowe wskazują, że 45,3% respondentów oceniło tę współpracę jako dobrą, ponad 35% jako dostateczną, jednakże blisko 17% uznało ją za niską i niewystarczającą. Równie podobnie odnoszą się do tej kwestii eksperci dziedzinowi. Oceny w tym zakresie zostały przedstawione na rysunku 5.14.



Rys. 5.14. Efektywność współpracy między różnymi jednostkami wojskowymi
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Takie wyniki sugerują istnienie trudnych wyzwań i problemów w dziedzinie współpracy między jednostkami wojskowymi. Niskie oceny wynikają między innymi z braku standaryzacji procedur, niedostatecznej komunikacji, braku zaufania i współpracy, a także niejasnego zrozumienia wspólnych celów. Brak standaryzacji procedur prowadzi do dezorganizacji oraz opóźnień w realizacji zadań, co wpływa negatywnie na gotowość bojową i operacyjną. Niedostateczna komunikacja może powodować nieporozumienia oraz konfuzję,

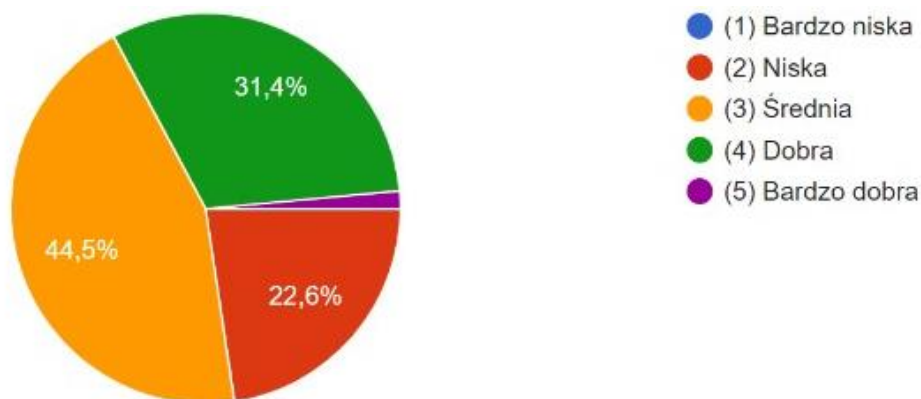
co ogranicza zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. Brak zaufania i współpracy hamuje wymianę informacji oraz zasobów między jednostkami, co utrudnia osiągnięcie wspólnych celów. Ponadto, brak jasno określonych celów operacyjnych może prowadzić do chaosu oraz dezorientacji w trakcie działań.

Dodatkowym wyzwaniem, o którym się nie mówi oficjalnie, ale ono występuje jest konkurencja oraz egoizm jednostek, które mogą prowadzić do braku współpracy i dążenia do osiągnięcia własnych korzyści kosztem ogólnego celu. Niedostateczne zasoby, zarówno ludzkie, jak i materialne, ograniczają zdolność jednostek do skutecznej współpracy oraz realizacji zadań. Brak odpowiedniego szkolenia personelu w zakresie współpracy prowadzi do błędów oraz nieporozumień, co dodatkowo utrudnia adaptację do zmieniających się warunków.

Niemniej jednak, warto zauważyć, że istnieją także pozytywne aspekty współpracy między jednostkami wojskowymi. Wzrost świadomości o konieczności efektywnej współpracy skłania do wdrażania programów szkoleniowych, które rozwijają umiejętności komunikacyjne i kooperacyjne personelu. Ponadto, nowoczesne technologie, takie jak systemy dowodzenia i kontroli, umożliwiają bardziej precyzyjną koordynację działań oraz szybsze podejmowanie decyzji, co znacząco poprawia współpracę między jednostkami. Warto również podkreślić, że rozwój wspólnych ćwiczeń i symulacji operacyjnych sprzyja budowaniu zaufania oraz wzajemnego zrozumienia między jednostkami, co w dłuższej perspektywie przyczynia się do poprawy efektywności ich współdziałania.

Podsumowując, choć współpraca między różnymi jednostkami wojskowymi napotyka na liczne wyzwania, istnieją także działania i inicjatywy, które mogą prowadzić do jej poprawy, co z kolei przyczynia się do osiągnięcia założonych celów sił zbrojnych i zwiększenia ich skuteczności operacyjnej.

W zakresie nadzoru nad realizacją zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych, istotne znaczenie ma **skuteczność monitorowania i oceny wyników procesów logistycznych**, co również poddano ocenie ankietowej. Ewaluacja ta wskazuje, że 44,5% respondentów ocenia tę skuteczność jako dostateczną, nieco ponad 31% jako dobrą, natomiast blisko 23% uznaje ją za niską, co sugeruje istnienie poważnych wyzwań i niedociągnięć w tym obszarze. Oceny skuteczności monitorowania i procesów logistycznych zostały przedstawione na rysunku 5.15.



Rys. 5.15. Skuteczność monitorowania i oceny wyników procesów logistycznych Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Jednym z istotnych problemów jest brak zaawansowanych narzędzi i systemów monitorowania, które są kluczowe dla efektywnego nadzoru nad procesami logistycznymi. Brak tych narzędzi utrudnia skuteczne śledzenie i ocenę działań, co prowadzi do niedokładnej analizy i braku pełnego obrazu sytuacji logistycznej. W rezultacie, trudniej jest zidentyfikować problemy i podjąć odpowiednie działania naprawcze. Dodatkowo, brak zaawansowanych systemów monitorowania może powodować opóźnienia w reagowaniu na zmiany oraz ograniczać dostęp do kluczowych danych niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji logistycznych.

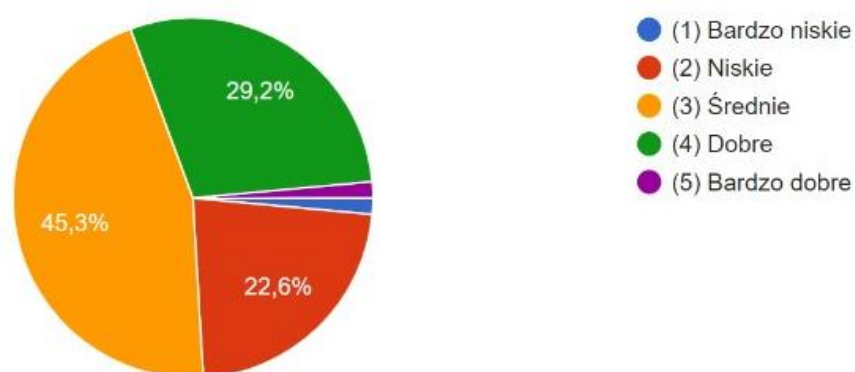
Brak jasnych kryteriów oceny skuteczności procesów logistycznych generuje subiektywne lub niejednoznaczne wyniki, co utrudnia identyfikację obszarów wymagających poprawy. Bez określonych mierników trudno jest skoncentrować wysiłki na najważniejszych kwestiach, co prowadzi do marnowania zasobów i zmniejsza efektywność działań naprawczych, w efekcie negatywnie wpływając na logistykę wojskową i realizację zamierzonych celów.

Inne wyzwania obejmują niedostateczną analizę danych, niedobór czasu i zasobów, słabą komunikację między różnymi komórkami dowodzenia, brak uwzględnienia potrzeb i wymagań końcowego użytkownika, czyli żołnierzy i jednostek bezpośrednio korzystających z dostarczanych zasobów logistycznych, oraz brak nawyków ciągłego doskonalenia procesów logistycznych. Wszystkie te czynniki mogą obniżać skuteczność monitorowania i oceny wyników działań logistycznych, co w konsekwencji osłabia zdolność do efektywnego wsparcia i zabezpieczenia jednostek oraz instytucji wojskowych.

Jednakże, istnieją również pozytywne czynniki, które mogą w przyszłości przyczynić się do poprawy tej sytuacji. Wdrażane zintegrowane systemy zarządzania logistyką czego przykładem jest ZWSI RON, oparte na analizie danych w czasie rzeczywistym, pozwolą na szybsze reagowanie na zmiany i skuteczniejsze podejmowanie decyzji.

Podsumowując, mimo licznych wyzwań związanych ze skutecznością monitorowania i oceny procesów logistycznych, rosnąca świadomość i inwestycje w nowoczesne technologie oraz wypracowanie jasnych standardów oceny mogą znacząco poprawić ten obszar, zwiększając tym samym zdolność do skutecznego wsparcia i zabezpieczenia jednostek wojskowych.

Kolejnym ważnym zagadnieniem, które podlegało ocenie to **ciągłość doskonalenia procesów logistycznych**. Dane ankietowe pokazują, że ponad 45% respondentów oceniło to doskonalenie jako dostateczne, przeszło 29% jako dobre, ale blisko 23% jako niskie. Takie wyniki wskazują na istniejące wyzwania w tym obszarze. Wyniki dotyczące doskonalenia procesów logistycznych zostały przedstawione na rysunku 5.16.



Rys. 5.16. Ciągłe doskonalenie procesów logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Bez odpowiedniego planowania i podejmowania działań doskonalących procesy te mogą pozostać w stagnacji lub ulegać pogorszeniu, co prowadzi do utraty efektywności i wydajności. Niedostateczna analiza danych stanowi kolejne wyzwanie. Bez gruntownej analizy trudno jest zidentyfikować obszary wymagające poprawy oraz wypracować konkretne działania mające na celu ich doskonalenie. Brak tej analizy skutkuje podejmowaniem decyzji

opartych na niepełnych lub nieprecyzyjnych informacjach, co z kolei utrudnia wprowadzenie skutecznych zmian.

Brak zaangażowania personelu w proces doskonalenia również stanowi istotny problem. Jeżeli pracownicy nie są w pełni zaangażowani w identyfikację problemów i proponowanie rozwiązań, trudno jest wdrożyć efektywne zmiany. Często brak zaangażowania wynika z niedostatecznej świadomości do usprawniania procesów.

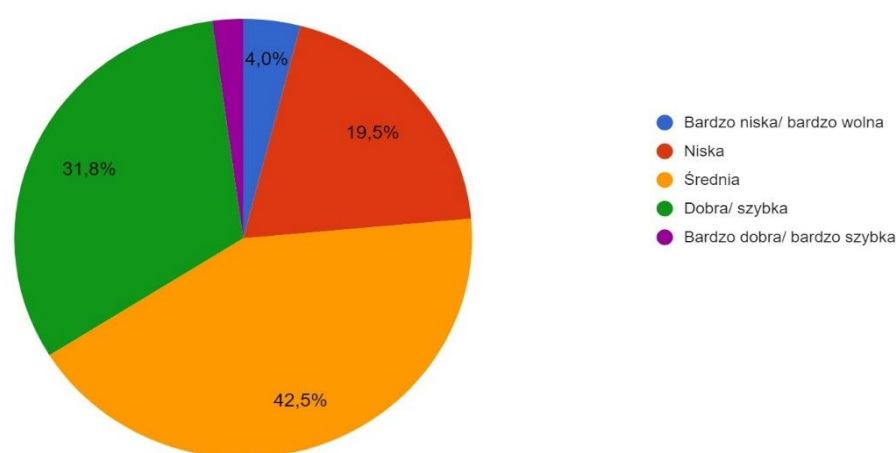
Kolejnym ograniczeniem jest niedobór odpowiednich zasobów. Bez odpowiednich zasobów, takich jak czas, fundusze, kadra oraz technologie, trudno jest przeprowadzić skuteczne działania doskonalące. Brak tych zasobów może prowadzić do niemożności wdrożenia niezbędnych zmian oraz ograniczać potencjał doskonalenia procesów logistycznych.

Ponadto, brak systematycznego monitorowania i oceny skuteczności działań doskonalących stanowi istotny problem. Bez stałego monitorowania postępów trudno jest ocenić efektywność podejmowanych działań i dostosować strategię doskonalenia do zmieniających się warunków i potrzeb. Te wyzwania mogą prowadzić do obniżenia wydajności i skuteczności oraz zwiększenia ryzyka wystąpienia problemów w procesach logistycznych w jednostkach i instytucjach wojskowych.

Jednakże, mimo tych wyzwań, istnieją również pozytywne aspekty, które mogą sprzyjać poprawie procesów logistycznych. Wzrost zainteresowania nowoczesnymi metodami analizy danych i zarządzania procesami logistycznymi otwiera nowe możliwości rozwoju. Inwestycje w szkolenia dla personelu logistycznego oraz w technologie wspierające analizę danych mogą znacząco podnieść efektywność działań doskonalących. Dodatkowo, wprowadzenie systematycznych procedur monitorowania i oceny postępów pozwoli na bieżąco identyfikować problemy i dostosowywać działania doskonalące, co przełoży się na skuteczniejsze wsparcie logistyczne.

Podsumowując, kontrola i weryfikacja stopnia realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek wojskowych wymaga nieustannego doskonalenia procesów logistycznych. Pomimo istniejących wyzwań, takich jak niedostateczne zasoby, brak analizy danych, rosnąca świadomość i systematyczne podejście do doskonalenia mogą znacząco poprawić skuteczność działań logistycznych. W konsekwencji, świadome i systematyczne doskonalenie procesów logistycznych przyczyni się do niezawodnego wsparcia i zabezpieczenia jednostek wojskowych, co w efekcie zwiększy ich zdolności operacyjne. To z kolei umożliwi nie tylko realizację strategicznych celów Sił Zbrojnych RP, takich jak skuteczna obrona i reagowanie na zagrożenia, ale także zapewni bezpieczeństwo logistyczne, niezbędne do utrzymania ciągłości działań wojskowych w różnych warunkach.

Otrzymane całościowe wyniki wskazują, że dostateczna ocena procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wynosi 42,5%, co odzwierciedla umiarkowany poziom zadowolenia z obecnego stanu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej. Blisko 32% respondentów oceniło ten proces jako dobry, co świadczy o istnieniu solidnych podstaw i pozytywnych aspektów w obszarze zarządzania logistyką. Jednakże 19,5% respondentów wyraziło negatywną opinię, co sygnalizuje obecność istotnych wyzwań i niedociągnięć. **Ogólną ocenę procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej** przedstawiono na rysunku 5.17.



Rys. 5.17. Ogólna ocena procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Należy stwierdzić, 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. W oparciu o analizę wyników badań ankietowych, opinii ekspertów oraz doświadczenie zawodowe Autora, zidentyfikowano mocne strony oraz obszary wymagające usprawnień. Szczegółowe działania doskonalące, mające na celu wzmocnienie pozytywnych aspektów procesu i eliminację stwierdzonych niedociągnięć, są omówione w rozdziale VI niniejszej dysertacji. Wdrożenie tych działań powinno podnieść ogólną efektywność wsparcia i zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP, co w dłuższej perspektywie wpłynie korzystnie na ich bezpieczeństwo logistyczne i zdolności operacyjne.

ROZDZIAŁ VI

KIERUNKI I PŁASZCZYZNY DOSKONALENIA FUNKCJONOWANIA PROCESU KIEROWANIA POTENCJAŁEM WYKONAWCZYM LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

6.1. Modyfikacja struktur organizacyjnych organów kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym

Modyfikacja struktur organizacyjnych organów kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym jest newralgiczna dla zapewnienia skutecznego wsparcia Sił Zbrojnych w dynamicznie zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa. W odpowiedzi na aktualne zagrożenia takie jak wojna na Ukrainie, wzrost napięć geopolitycznych oraz rosnąca aktywność Rosji, jak również zwiększona obecność wojsk NATO w regionie, Siły Zbrojne RP muszą stale dostosowywać swoje struktury, aby sprostać tym wyzwaniom. Tego rodzaju adaptacja jest niezbędna, by móc skutecznie reagować na nowe zagrożenia oraz optymalnie wykorzystywać dostępne zasoby logistyczne.

Kolejnym ważnym wyzwaniem jest transformacja logistyki, wynikająca zarówno z rozwoju technologicznego, jak i zmieniających się wymagań operacyjnych, wymaga innowacyjnego podejścia do zarządzania potencjałem wykonawczym oraz jego strukturami. Potwierdzają to wnioski wyciągnięte z licznych analiz oraz wyniki przeprowadzonych wywiadów eksperckich i ankiet. Między innymi Profesor Penc²¹⁶ podkreśla, że zmiany w organizacji powinny mieć charakter strategiczny, uwzględniać nowe tendencje w otoczeniu, nawet te, które są jeszcze słabo postrzegane przez kierownictwo. Organizacja musi się stale doskonalić, być organizacją samouczącą się i tak przeobrażać swoje struktury, aby mogły one szybko i skutecznie reagować na zmiany zewnętrzne. Zmiany muszą być systemowe i opierać się na innowacyjnych przemianach. Natomiast Profesor Griffin²¹⁷ twierdzi, że organizacje tworzą swoje własne projekty struktur, maksymalizując ich zdolność dostosowania się do zmiennych warunków i zmieniającego się otoczenia.

W konsekwencji kierowanie systemem logistycznym na wszystkich szczeblach dowodzenia, w ramach zintegrowanego Wojennego Systemu Dowodzenia, staje się jednym z priorytetów. Konieczne jest uwzględnienie wszystkich podsystemów logistycznych,

²¹⁶ Penc J., *Leksykon biznesu*, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 354

²¹⁷ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 388

wykorzystując nowoczesne systemy łączności i wymiany danych. Realizacja tych zdolności przyczyni się do osiągnięcia założonych zmian organizacyjno – funkcjonalnych i ilościowo – jakościowych w logistyce Sił Zbrojnych RP, zgodnie z głównym celem Sojuszu jakim jest zagwarantowanie – środkami politycznymi i militarnymi – wolności i bezpieczeństwa wszystkim państwom członkowskim²¹⁸, co jest także celem stawianym Siłom Zbrojnym RP²¹⁹.

Podkreślić należy, że współczesne zmiany w obronności i strategiach militarnych wymagają dynamicznego dostosowania struktur kierowania potencjałem logistyki wojskowej do nowych realiów. Zmiany te obejmują między innymi większy nacisk na elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na różnorodne zagrożenia, takie jak asymetryczne i hybrydowe działania. Oprócz wzrostu liczebności Sił Zbrojnych i powstawania nowych formacji, takich jak Wojska Obrony Terytorialnej, oraz tworzenia nowych jednostek Wojsk Lądowych, w tym także logistycznych, coraz silniejsza integracja z sojusznikami i ich obecność na terenie Rzeczypospolitej Polskiej (przedstawiona na rysunku 6.1.) stawia przed strukturami logistycznymi konieczność adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia.

W rezultacie, konieczne staje się opracowanie bardziej elastycznych i efektywnych mechanizmów zarządzania logistyką wojskową, które nie tylko odpowiadają na bieżące potrzeby, ale również pozwalają przewidywać i dostosowywać się do przyszłych wyzwań.

²¹⁸ Czym jest NATO? dostęp z dnia 07.05.2024

²¹⁹ Decyzja Nr 365/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 grudnia 2003 r. Cele Sił Zbrojnych RP – uzgodnione z sojusznikami zobowiązania szczegółowe państwa, których osiągnięcie pozwala na uzyskanie przez siły zbrojne zdolności do realizacji strategii obronnej i działań w wymiarze narodowym i sojuszniczym.



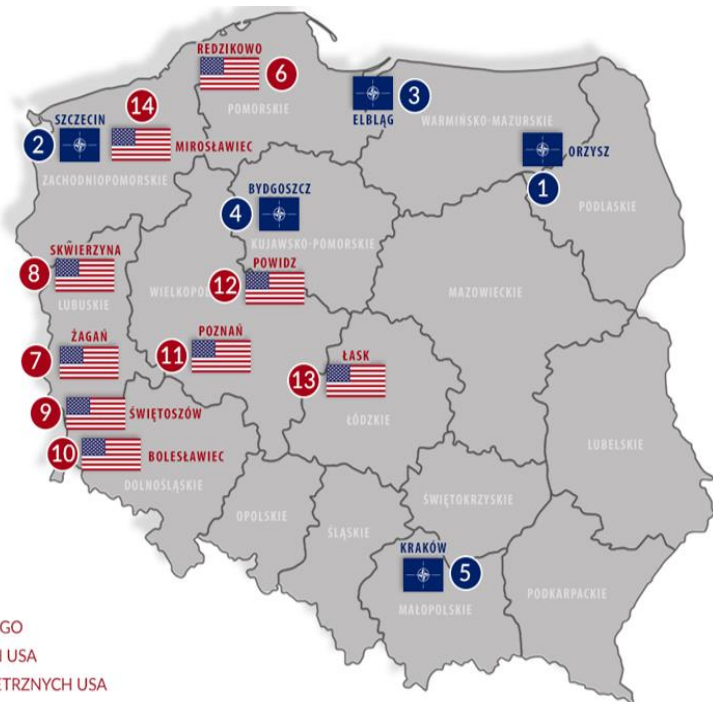
OBECNOŚĆ NATO W POLSCE

1. ORZYSZ - BATALIONOWA GRUPA BOJOWA NATO
2. SZCZECIN - KWATERA GŁÓWNA WIELONARODOWEGO KORPUSU PÓŁNOCNY-WSCHÓD
3. ELBLĄG - WIELONARODOWA DYWIZJA PÓŁNOCNY-WSCHÓD
4. BYDGOSZCZ - CENTRUM SZKOLENIA SIŁ POŁĄCZONYCH, JEDNOSTKA INTEGRACJI SIŁ SOJUSZU PÓŁNOCNOATLANTYCKIEGO, SOJUSZNICZE DOWÓDZTWO DO SPRAW KONTRWYWIADU
5. KRAKÓW - CENTRUM EKSPERCKIE KONTRWYWIADU NATO



OBECNOŚĆ AMERYKANÓW W POLSCE

6. REDZIKOWO - BAZA OBRONY PRZECIWRAKIETOWEJ
7. ŻAGAŃ - DOWÓDZTWO AMERYKAŃSKIEJ PANCERNEJ BRYGADOWEJ GRUPY BOJOWEJ (ABCT)
8. SKWIERZYNA - ELEMENT ABCT
9. ŚWIĘTOSZÓW - ELEMENT ABCT
10. BOLESŁAWIEC - ELEMENT ABCT
11. POZNAŃ - ELEMENT DOWODZENIA MISJĄ
12. POWIDZ - ZESPÓŁ ZADANIOWY BRYGADY LOTNICTWA BOJOWEGO
13. ŁASK - 1. ODDZIAŁ 52. GRUPY OPERACYJNEJ SIŁ POWIETRZNYCH USA
14. MIROŚLAWIEC - 2. ODDZIAŁ 52. GRUPY OPERACYJNEJ SIŁ POWIETRZNYCH USA



Rys. 6.1. Obecność wojsk sojuszniczych na terenie Polski

Źródło: Wojska sojusznicze na terenie Polski - Wyszukaj Obrazy (bing.com) dostęp z dnia 16.04.2024

W celu dostosowania obecnych struktur organizacyjnych logistyki Sił Zbrojnych do nowych wyzwań i wymogów, należy uwzględnić priorytetowe determinanty, które Autor opracował na podstawie własnych doświadczeń oraz wnioskowania:

1. **Synchronizacja działań.** Niezbędne jest przeprowadzenie analizy istniejących struktur kierowania na różnych szczeblach dowodzenia w celu zidentyfikowania wszelkich niejasności i rozbieżności. Na tej podstawie powinno się opracować jednolite standardy strukturalne, które będą stosowane na wszystkich szczeblach, zapewniając spójność i jednoznaczność w działaniu. Wprowadzenie nowego sprzętu wymaga nie tylko fizycznej integracji, ale także harmonizacji z zabezpieczeniem logistycznym, w tym zsynchronizowania zmian w dostawach materiałów eksploatacyjnych i obsłudze technicznej z harmonogramami wprowadzania nowego wyposażenia. Wzmocnienie współpracy między instytucjami odpowiedzialnymi za wprowadzanie sprzętu a jednostkami zajmującymi się zabezpieczeniem logistycznym jest kluczowe dla zapewnienia skuteczności i płynności tego procesu. Szczególną rolę odgrywa tu

koordynacja działań między Instytucją Ekspercką²²⁰, a Centralnym Organem Logistycznym²²¹.

2. **Elastyczna struktura organizacyjna.** Ustanowienie Zarządu Logistyki P-4 w Sztapie Generalnym WP jako Centralnego Punktu Zarządzania na poziomie strategicznym i operacyjnym może znacząco usprawnić strukturę organizacyjną. Taki zarząd powinien mieć zdolność do planowania długoterminowych strategii logistycznych na poziomie strategicznym oraz bieżącego monitorowania i koordynacji działań na poziomie operacyjnym. To podejście przyczyni się do spójnego zarządzania, co zwiększy efektywność i gotowość bojową Sił Zbrojnych.
3. **Optymalizacja procesów kierowania.** Struktury organów logistycznych powinny być ukierunkowane na optymalizację procesów, co umożliwi uproszczenie procedur planowania, realizacji wsparcia oraz zabezpieczenia logistycznego. Skutkiem tego będzie redukcja i spłaszczenie struktur zarządzania, co pozwoli na bardziej efektywne działanie.
4. **Precyzyjne określenie kompetencji.** Podstawowym elementem doskonalenia struktur organizacyjnych jest jasne określenie kompetencji na każdym szczeblu dowodzenia. Na poziomie strategicznym należy skoncentrować się na planowaniu długoterminowym, analizie potrzeb operacyjnych oraz koordynacji z innymi organami strategicznymi. Na poziomie operacyjnym istotne są umiejętności związane z zarządzaniem zasobami, transportem i infrastrukturą logistyczną, a także współpraca z innymi jednostkami logistycznymi. Usunięcie podwójnej podległości i precyzyjne określenie odpowiedzialności pozwoli uniknąć niejasności w procesie podejmowania decyzji i zapewni przejrzystość w funkcjonowaniu jednostek.
5. **Współpraca i współdziałanie.** Rozwój współpracy zewnętrznej, w tym partnerstwa publiczno – prywatne²²², może znacząco przyczynić się do transferu innowacji i najlepszych praktyk. Współpraca międzynarodowa z kolei umożliwi wymianę

²²⁰ Decyzja Nr 202/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 grudnia 2021 r. Instytucja Ekspercka – komórka organizacyjna Ministerstwa Obrony Narodowej lub jednostka organizacyjna resortu obrony narodowej właściwa w zakresie sprzętu wojskowego wykorzystywanego w resorcie obrony narodowej.

²²¹ Decyzja Nr 447/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 listopada 2015 r. Centralny Organ Logistyczny (COL) Komórka lub jednostka organizacyjna resortu obrony narodowej, a także komórka wewnętrzna odpowiedzialna za organizację procesów eksploatacji oraz szkolenia specjalistów technicznych dla określonych rodzajów sprzętu wojskowego (SpW)

²²² Partnerstwo Publiczno-Prywatne PPP to sposób realizacji zadań publicznych, oparty na wieloletniej umowie określającej podział zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym a partnerem prywatnym. Celem PPP jest świadczenie określonej usługi publicznej przez partnera prywatnego w oparciu o infrastrukturę publiczną, za wynagrodzeniem., dostęp z dnia 07.05.2024

doświadczeń i zwiększy interoperacyjność w działaniach logistycznych. Wspieranie inicjatyw sprzyjających otwartości na zmiany i budowanie zaufania między jednostkami logistycznymi jest kluczowe dla poprawy efektywności całego systemu.

6. **Kultura organizacyjna.** Wzmocnienie kultury organizacyjnej, która promuje innowacyjność, elastyczność i współpracę, jest istotne dla efektywnego funkcjonowania logistyki wojskowej. Zachęcanie do podejmowania inicjatyw, otwartość na zmiany oraz budowanie zaufania między jednostkami logistycznymi są niezbędne dla osiągnięcia pozytywnych wyników.
7. **Regularne przeglądy i oceny struktur organizacyjnych.** Konieczne jest regularne przeprowadzanie przeglądów i ocen struktur organizacyjnych w celu identyfikacji potencjalnych obszarów do poprawy. Dzięki temu możliwe będzie wprowadzanie odpowiednich zmian i ciągłe doskonalenie funkcjonowania organów odpowiedzialnych za zarządzanie potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej.

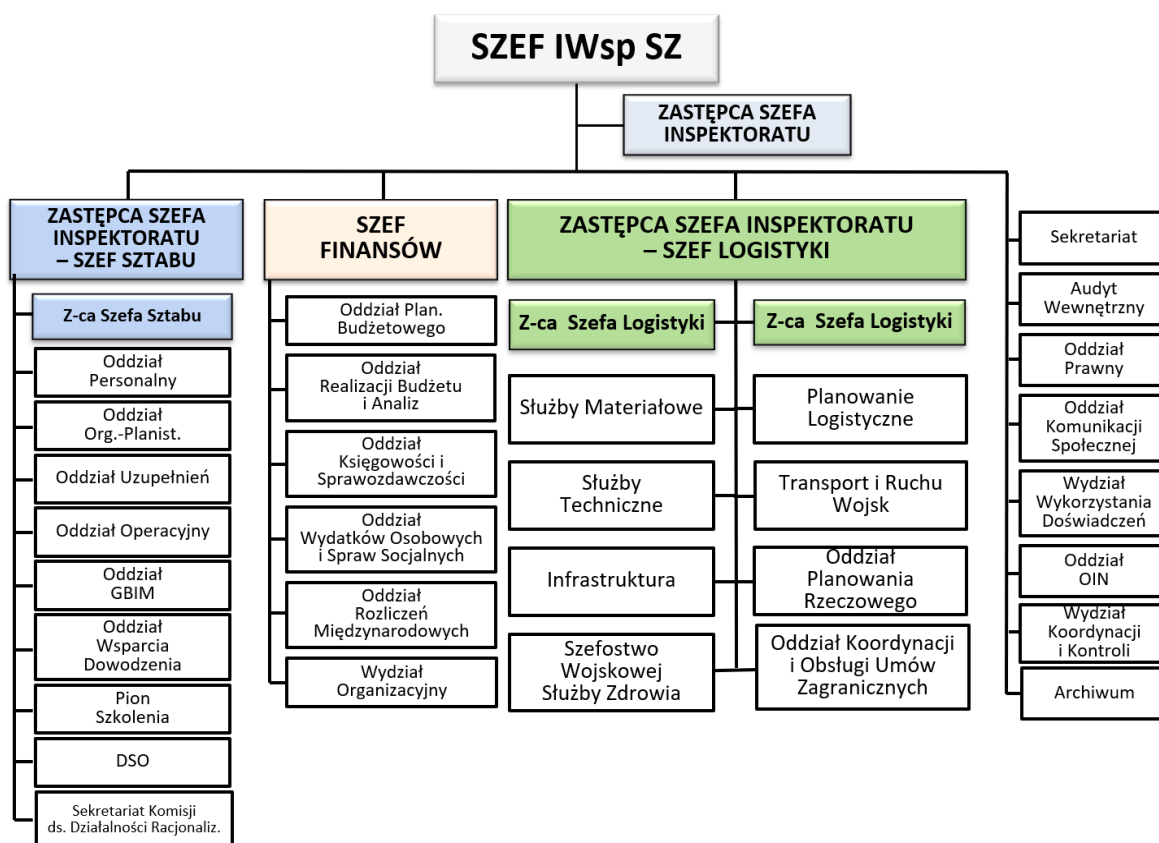
Usprawnienie struktur organizacyjnych wymaga kompleksowego podejścia, które obejmuje adaptację do nowych wyzwań, elastyczność działania, precyzyjne określenie kompetencji oraz rozwój współpracy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Analizując determinanty, które wywierają wpływ na funkcjonowanie struktur organizacyjnych Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych i podległych jednostek logistyki stacjonarnej²²³ w zakresie realizacji zadań terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego²²⁴ należy podjąć szereg działań mających na celu ujednoczenie ich struktur w celu właściwego funkcjonowania i właściwego wsparcia logistycznego wojsk w rejonie odpowiedzialności. Natomiast porównując struktury Inspektoratu Wsparcia SZ, Regionalnych Baz Logistycznych i Wojskowych Oddziałów Gospodarczych, zauważamy istnienie znacznego braku jednolitości i przejrzystości w ich organizacji. Sytuacja taka powoduje skomplikowanie procesów koordynacji, efektywności działania oraz utrudnia dostępność i szybkość reakcji na potrzeby operacyjne. Brak jednolitości w strukturach może prowadzić do nadmiernego

²²³ Mowa tutaj o Regionalnych Bazach Logistycznych i Wojskowych Oddziałach Logistycznych.

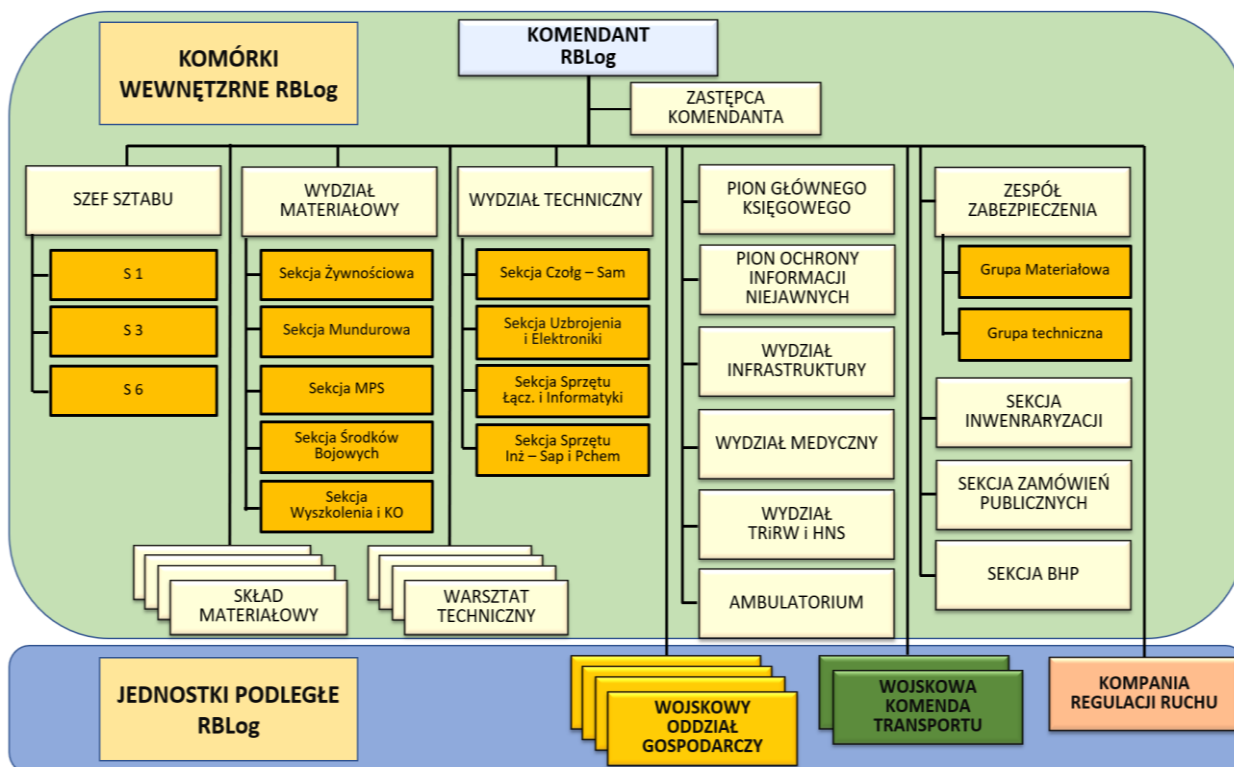
²²⁴ Zadorożny K., Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2016, s. 75. Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego – oparty na wojskowych oddziałach gospodarczych, dostosowany jest do liczebności armii oraz wielkości obszaru kraju. Podział terytorialny państwa na garnizony jednoznacznie określił obszary odpowiedzialności poszczególnych wojskowych oddziałów gospodarczych, a konieczność zabezpieczenia logistycznego każdego rodzaju Sił Zbrojnych przebywającego stale lub czasowo w rejonie odpowiedzialności danego wojskowego oddziału gospodarczego umożliwia jednostkom zaopatrywanym realizację zadań operacyjno-szkoleniowych bez przywiązania się do miejsca stałej dyslokacji.

rozproszenia zasobów, nieefektywnego wykorzystania środków oraz trudności w planowaniu i realizacji działań. Ponadto, brak spójności może prowadzić do powstawania luki komunikacyjnych i trudności w zarządzaniu, co może być szczególnie niebezpieczne w sytuacjach kryzysowych lub w czasie konfliktu zbrojnego. Aby zwiększyć efektywność i spójność struktur, konieczne jest przeprowadzenie gruntownej analizy oraz ewentualna restrukturyzacja, uwzględniająca potrzeby i specyfikę współczesnych działań wojskowych. Poniżej przedstawiono obecne struktury organizacyjne IWsp SZ (rysunek 6.2), RBLog (rysunek 6.3.) i WOG (rysunek 6.4), aby zobrazować różnice strukturalne i przedstawić możliwe rozwiązanie tego problemu.



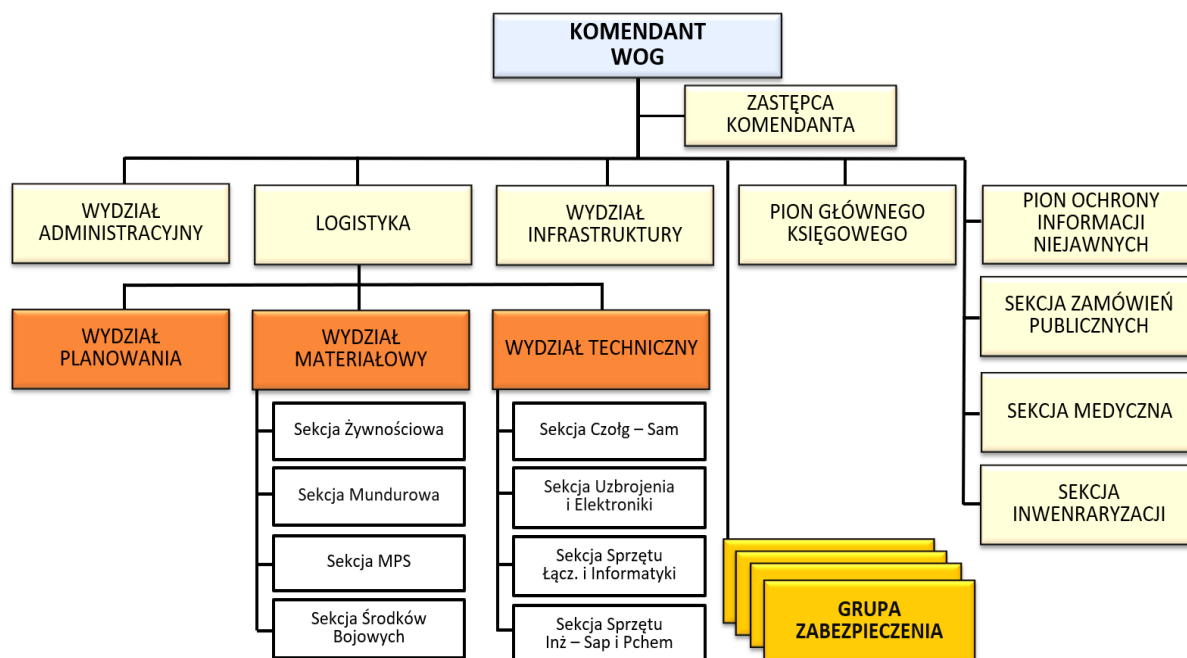
Rys. 6.2. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, stanowiący załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr Z-4/MON Ministra Obrony Narodowej z 19 września 2016 r. z późn. zm.



Rys. 6.3. Modelowa struktura organizacyjna Regionalnych Baz Logistycznych

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych – załącznik nr 1 do Zarządzenia Nr Z-7/MON Ministra Obrony Narodowej z dn. 12 grudnia 2013 r. z późn. zm.



Rys. 6.4. Modelowa struktura organizacyjna Wojskowych Oddziałów Gospodarczych

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych – załącznik nr 1 do Zarządzenia Nr Z-7/MON Ministra Obrony Narodowej z dn. 12 grudnia 2013 r. z późn. zm.

Właściwym przykładem na różnorodność struktur organizacyjnych i zarazem brak jednolitości są przedstawione powyżej struktury logistyki wykonawczej szczebla operacyjnego i taktycznego. W Regionalnych Bazach Logistycznych (RBLog) nie występuje stanowisko Szefa Logistyki, które z kolei znajduje się w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych (IWspSZ) oraz Wojskowych Oddziałach Gospodarczych²²⁵ (WOG). Podobnie stanowisko Szefa Sztabu, które nie istnieje w WOG, funkcjonuje w IWsp SZ oraz RBLog. Podległość i kompetencje w tym zakresie spoczywają bezpośrednio na Komendantach RBLog i WOG. W tym przypadku Szef Logistyki IWsp SZ ma zatem szerszy zakres obowiązków, ponieważ w podlegających mu strukturach mieści się m.in. Infrastruktura czy Transport i Ruch Wojsk. Takie odzwierciedlenie struktury i odpowiedzialności nie występuje w podległych jednostkach. Zdaniem Autora wprowadza to nieład kompetencyjny i zakłóca przejrzystość struktur, którą należy ujednoczyć w celu właściwego odzwierciedlenia zadań. Wykaz głównych stanowisk kierowniczych w omawianych strukturach przedstawiono w tabeli 6.1.

Tabela 6.1.

Wykaz głównych stanowisk kierowniczych w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych i podległych jednostkach logistyki stacjonarnej

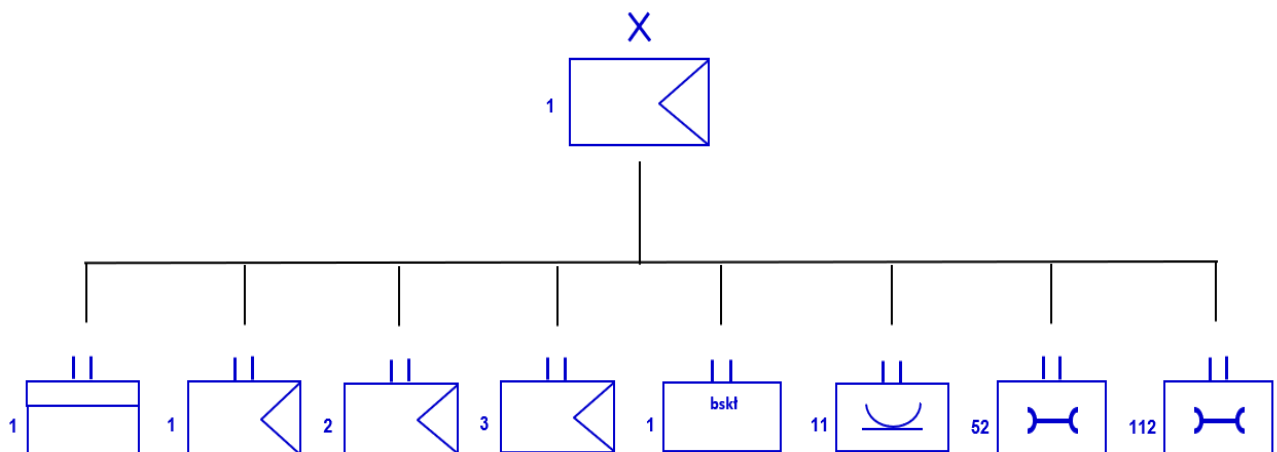
Wykaz stanowisk kierowniczych		
IWsp SZ	RBLog	WOG
Szef Inspektoratu	Komendant	Komendant
Zastępca szefa Inspektoratu	Z-ca Komendanta	Z-ca Komendanta
Szef logistyki z-ca szefa Inspektoratu	X	Szef logistyki
Szef sztabu z-ca szefa Inspektoratu	Szef sztabu	X (kierownik wydziału administracyjnego)

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, stanowiący załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr Z-4/MON Ministra Obrony Narodowej z 19 września 2016 r. z późn. zm.

²²⁵ Załęski K., Siły zbrojne. Teoria i praktyka funkcjonowania, Difin, Warszawa 2018, s. 139.

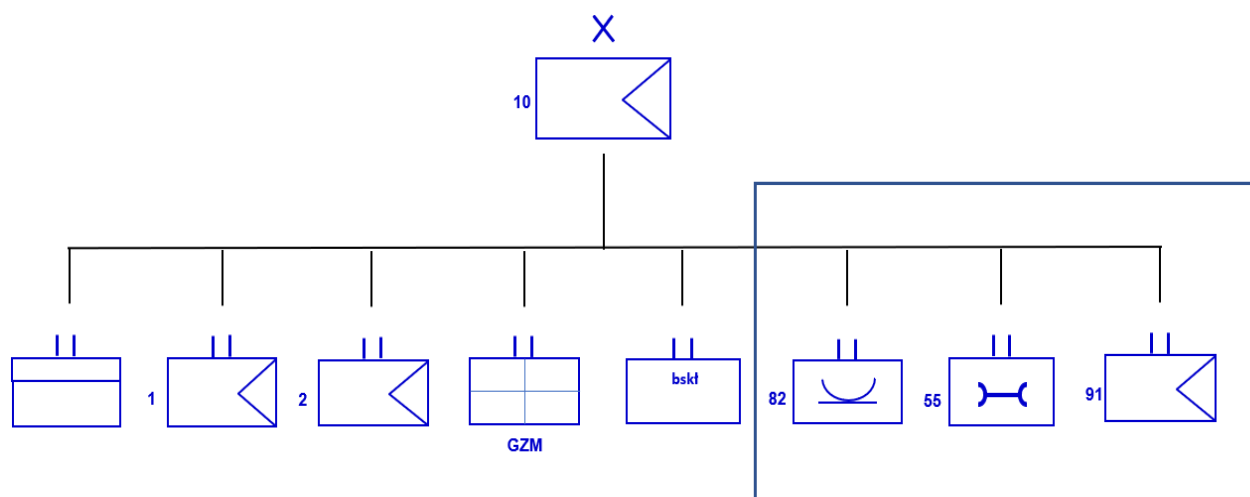
Rozważając dalsze struktury organizacyjne, za korzystne rozwiązanie należy uznać podporządkowanie Transportu i Ruchu Wojsk Szefowi Logistyki Inspektoratu. Taki krok kończyłby proces kompleksowego ustanowienia systemu logistycznego pod pełnym kierownictwem Szefa Logistyki. Zmiany tego rodzaju były wcześniej proponowane przez Autora, kiedy pełnił obowiązki Zastępcy Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych – Szefa Logistyki. Pomimo wprowadzenia odpowiednio zorganizowanych struktur systemu logistycznego w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych, system ten wciąż pozostaje rozproszony w Regionalnych Bazach Logistycznych (RBLog) oraz Wojskowych Oddziałach Gospodarczych (WOG). Wynika to z faktu, że wydziały medyczne i komórki infrastruktury (np. wydział medyczny w RBLog i sekcja medyczna w WOG) podlegają bezpośrednio odpowiednim komendantom. Ten stan rzeczy wymaga ujednoczenia, aby zapewnić spójność zarządzania i usprawnić koordynację działań logistycznych na wszystkich szczeblach.

Kolejnym ważnym krokiem jest ujednoczenie struktur potencjału mobilnego tj. brygad logistycznych. Na rysunkach 6.5. i 6.6. przedstawiono odpowiednio struktury 1 i 10 Brygady Logistycznej.

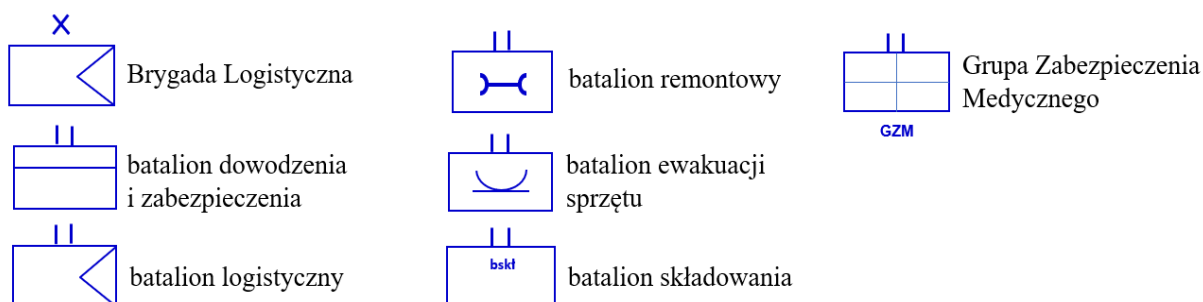


Rys. 6.5. Struktura organizacyjna 1 Brygady Logistycznej

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania 1 Brygady Logistycznej



Legenda:



Rys. 6.6. Struktura organizacyjna 10 Brygady Logistycznej

Źródło: Opracowano na podstawie: Szczegółowy zakres działania 10 Brygady Logistycznej

Analizy porównawcze pokazują, że struktura 1. Brygady Logistycznej (1 BLog) składa się z Dowództwa oraz podległych jednostek logistycznych, które są samodzielnymi jednostkami wojskowymi na poziomie oddziału. Każda z tych jednostek działa autonomicznie, co oznacza, że mogą podejmować decyzje i realizować swoje zadania bez potrzeby ciągłej koordynacji Dowództwa. Dzięki temu proces dowodzenia jest uproszczony, a koordynacja między jednostkami przebiega sprawnie.

Z kolei 10. Brygada Logistyczna (10 BLog) posiada tylko trzy samodzielne jednostki wojskowe (82 bes, 55 brem i 91 blog). Pozostałe bataliony oraz Grupa Zabezpieczenia Medycznego tworzą z Dowództwem Brygady jeden oddział. W praktyce oznacza to, że te pododdziały nie działają jako niezależne jednostki, ale są bardziej zintegrowane z Dowództwem, co wymaga stałej kontroli i koordynacji z jego strony. Taka struktura utrudnia dowodzenie, ponieważ Dowództwo musi zarządzać nie tylko strategicznymi decyzjami, ale

również codziennymi operacjami i logistyką tych pododdziałów. Wymaga to większego zaangażowania i bardziej skomplikowanego systemu dowodzenia, aby zapewnić płynność działania całej brygady.

Mając na uwadze właściwe funkcjonowanie Inspektoratu Wsparcia SZ jako jednej struktury organizacyjnej, niezbędne jest ujednoczenie struktur podległych jednostek i instytucji wojskowych, aby zapewnić spójność w procesach decyzyjnych, uprościć łańcuch dowodzenia oraz zwiększyć bezpieczeństwo logistyczne Sił Zbrojnych. Takie działania pozwolą na właściwe wykorzystanie zasobów oraz szybsze reagowanie na zmieniające się potrzeby operacyjne, co jest podstawą do skutecznego funkcjonowania sił zbrojnych w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

6.2. Doskonalenie procedur obowiązujących w procesie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym

Doskonalenie procedur obowiązujących w procesie kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym stanowi fundament zapewnienia spójności i skuteczności działań Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. W odniesieniu do współczesnych wyzwań geopolitycznych, takich jak wojna między Rosją a Ukrainą, a z drugiej strony wzrost obecności wojsk NATO w Polsce, niezbędne jest ukierunkowanie działań na stałe doskonalenie oraz adaptację procedur logistycznych. Wprowadzenie i integracja międzynarodowych standardów, zwłaszcza tych stosowanych w NATO, stają się priorytetem, aby zapewnić gotowość operacyjną oraz efektywną współpracę z sojusznikami.

Należy zaznaczyć, że współczesne środowisko operacyjne charakteryzuje się wysoką dynamiką oraz złożonością, co wymaga od Sił Zbrojnych RP nie tylko elastyczności, ale i zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. W tym kontekście zarządzanie potencjałem wykonawczym w logistyce musi opierać się na nowoczesnych metodach, narzędziach i procedurach, które umożliwiają sprawne koordynowanie zasobów oraz optymalne wykorzystanie dostępnych środków. Kompleksowe podejście do zarządzania logistyką, uwzględniające wszystkie funkcje oraz zadania na różnych szczeblach organizacyjnych, stanowi klucz do skutecznego kierowania potencjałem wykonawczym²²⁶.

Z perspektywy praktycznej, przestrzeganie określonych zasad oraz ich systematyczne wdrażanie w procesie kierowania logistyką to podstawa uzyskania pozytywnych wyników.

²²⁶ Pawlisiak M., *Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych RP*, wyd. Difin, Warszawa 2023 s. 29

W aspekcie współczesnych operacji wojskowych, procedury logistyczne muszą być nie tylko precyzyjne, ale także elastyczne²²⁷, aby mogły być szybko dostosowywane do nowych wyzwań. W tym celu niezbędne jest ciągle monitorowanie i analiza istniejących procedur oraz ich dostosowywanie do bieżących potrzeb operacyjnych. Przykładem może być wprowadzenie mechanizmów szybkiego reagowania na zmiany w dostępności zasobów lub w strukturze operacyjnej, co pozwala na zachowanie ciągłości działań logistycznych w sytuacjach kryzysowych.

W ramach kierunków doskonalenia funkcjonowania procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym, istotne jest wprowadzenie procedur typowych dla operacji połączonych NATO. Dokumenty normatywne Sojuszu podkreślają znaczenie zintegrowanego systemu dowodzenia wojsk NATO (C2I System – Command, Control and Information System), który obejmuje nie tylko doktryny i procedury, ale także struktury organizacyjne, wyposażenie, środki łączności oraz połączenia informacyjne²²⁸. Procedury definiowane są jako sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i obowiązujących procedur działania (Standing Operating Procedure – SOP). Podobnie wagę procedur²²⁹ postrzegają Amerykanie, podkreślając to w swoim regulaminie działań FMI 5-0.1. Procedury logistyczne powinny być jednocześnie nieskomplikowane i dostosowane do zadań, minimalizować niespójności oraz wspierać realizację zamiaru Dowódcy NATO²³⁰, co stanowi kolejny wyznacznik dostosowania tych procedur zgodnie z Doktryną Logistyczną Sojuszu.

W związku z tym standaryzacja procedur na wszystkich szczeblach organizacyjnych staje się nieodzownym elementem doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. Wprowadzenie jednolitych norm, które mogą być stosowane zarówno w codziennych operacjach, jak i w sytuacjach kryzysowych, pozwala na lepszą koordynację działań między jednostkami. Na przykład, ujednolicenie procedur w zakresie zaopatrzenia, transportu oraz przechowywania materiałów umożliwi szybkie i sprawne reagowanie na potrzeby operacyjne. Ważnym determinantem w tym kontekście są jednoznaczne i precyzyjne procedury obowiązujące na wszystkich szczeblach dowodzenia i kierowania. Pozwala to na jednolite rozumienie określonych poleceń, ułatwia komunikację i zapewnia poprawne

²²⁷ Jałowiec T., *Paradygmaty logistyki wojskowej*, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 107

²²⁸ AAP-6, s. 2-C-6

²²⁹ FMI 5-0.1. *The Operation Procees*, wyd. Washington 2006, s. Glossary 3

²³⁰ AJP-4, *Allied Joint Doctrine for Logistics*, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 18

wykorzystanie informacji²³¹. Tego rodzaju standaryzacja jest niezbędna, aby zapewnić spójność działań logistycznych na różnych poziomach organizacyjnych oraz w różnych scenariuszach operacyjnych.

Kolejnym istotnym aspektem jest interoperacyjność²³² w doskonaleniu procedur procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki. Współpraca w ramach operacji wielonarodowych, szczególnie z sojusznikami z NATO, wymaga standaryzacji materiałów, zasobów, praktyk, procedur oraz technik, a także stosowania wspólnego języka²³³. Zwiększona interoperacyjność pozwala na lepsze zrozumienie wzajemnych procedur i standardów, co przekłada się na efektywniejsze działanie w ramach misji wielonarodowych. Wprowadzenie systemów informatycznych, które są kompatybilne z systemami innych państw NATO, jest kluczowe dla utrzymania zdolności operacyjnych w warunkach międzynarodowej współpracy²³⁴.

Jednym z nowych czynników, które mają istotny wpływ na procedury logistyczne, jest rosnące znaczenie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w zarządzaniu logistyką wojskową. Wprowadzenie nowoczesnych systemów informacyjnych, takich jak Zintegrowany Wieloszczeblowy System Informatyczny Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON), umożliwi lepsze zarządzanie danymi logistycznymi, co przełoży się na szybsze i trafniejsze podejmowanie decyzji. Systemy te integrują dane z różnych źródeł, umożliwiając ich szybkie przetwarzanie i analizę, co jest kluczowe dla efektywnego kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. W związku z tym, poprawa spójności danych oraz ułatwienie dostępu do istotnych informacji logistycznych prowadzi do lepszej koordynacji działań oraz zwiększenia efektywności operacyjnej.

Ważnym elementem doskonalenia procedur logistycznych jest również rozwój i szkolenie personelu logistycznego. W obliczu dynamicznie zmieniających się wymagań operacyjnych, regularne szkolenia, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, są niezbędne do utrzymania wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności personelu odpowiedzialnego za realizację zadań logistycznych. Wprowadzenie nowoczesnych metod szkoleniowych, takich jak platformy e-learningowe, symulatory logistyczne oraz gry decyzyjne, pozwala na ciągłe doskonalenie kompetencji personelu. Tego rodzaju szkolenia zwiększają zdolność do

²³¹ Pawlisiak M., *Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych RP*, wyd. Difin, Warszawa 2023 s. 30

²³² D-4 (B) wersja 2, *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP*, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019, s. 31

²³³ Żbikowski M., Wenski J., *Standaryzacja operacyjna w systemie logistycznym Sił Zbrojnych RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024*, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 56

²³⁴ Jałowicz T., *Paradygmaty logistyki wojskowej*, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 117

szybkiego i efektywnego reagowania na zmieniające się warunki operacyjne, co jest niezbędne dla utrzymania wysokiej gotowości operacyjnej Sił Zbrojnych RP.

Kolejnym istotnym kierunkiem doskonalenia funkcjonowania procesu kierowania logistyką jest komunikacja i współpraca między różnymi jednostkami logistycznymi. Efektywne zarządzanie logistyką wymaga jasnych i spójnych kanałów wymiany informacji oraz standaryzacji procesów komunikacyjnych. Wzmocnienie komunikacji poprzez regularne spotkania, ćwiczenia oraz platformy wymiany doświadczeń i informacji sprzyja budowaniu zaufania oraz efektywnej współpracy. W kontekście międzynarodowym, szczególnie ważne jest rozwijanie współpracy z sojusznikami z NATO, co pozwala na lepsze zrozumienie wzajemnych procedur i standardów oraz efektywniejsze działanie w ramach misji wielonarodowych.

Skuteczne zarządzanie ryzykiem to następny newralgiczny element procesu doskonalenia kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym. Współczesne operacje wojskowe są obarczone licznymi ryzykami, które mogą mieć znaczący wpływ na realizację zadań logistycznych. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń, ich analiza oraz opracowanie strategii minimalizacji ryzyka są nieodzowne dla zapewnienia ciągłości działań logistycznych. W tym kontekście, opracowanie spójnych planów kryzysowych, które są regularnie aktualizowane i testowane w praktyce, jest kluczowe dla efektywnego zarządzania ryzykiem. Ważne jest również, aby odpowiednie procedury były precyzyjnie opracowane i zgodne z wymogami operacyjnymi, ponieważ to one stanowią fundament dla skutecznego reagowania na zagrożenia. Dobrze zdefiniowane procedury umożliwiają szybkie i skuteczne działanie, minimalizując chaos i zapewniając, że wszystkie działania są skoordynowane i zgodne z ogólnym planem operacyjnym.

Biorąc pod uwagę wymienione czynniki jakie wpływają na doskonalenie procedur logistycznych w procesie kierowania Autor w tabeli 6.2. przedstawia czynności jakie powinny nastąpić, aby właściwie zrzędzać tymi procedurami.

Harmonogram zarządzania procedurami logistycznymi

Lp.	Determinant	Czynności
1.	Identyfikacja i kategoryzacja procedur	1. Sporządzenie listy istniejących procedur logistycznych. 2. Przyporządkowanie je do odpowiednich kategorii (np. zarządzanie zapasami, transportem, magazynowaniem).
2.	Analiza istniejących procedur	1. Przeprowadzenie szczegółowej analizy każdej procedury. 2. Ocena efektywność, zrozumiałość i aktualność.
3.	Konsultacje z ekspertami	1. Konsultacje ze specjalistami w zakresie logistyki. 2. Zebranie opinii na temat ewentualnych poprawek.
4.	Opracowanie propozycji usprawnień	1. Zaproponowanie konkretnych zmian na podstawie analizy i konsultacji. 2. Utworzenie dokumentu z proponowanymi poprawkami.
5.	Zatwierdzenie i wdrożenie zmian	1. Przedstawienie propozycji zmian przełożonym. 2. Po uzyskaniu zatwierdzenia, wprowadzenie zmian w procedurach.
6.	Szkolenie personelu	1. Zorganizowanie szkolenia dla personelu dotyczące nowych procedur. 2. Upewnienie się, że wszyscy są świadomi zmian.
7.	Monitorowanie i ocena	1. Regularne monitorowanie zaktualizowanych procedur. 2. Przeprowadzanie oceny efektywności.
8.	Cykliczna kontrola	1. Planowanie regularnych przeglądów procedur. 2. Dostosowanie procedur do zmieniających się potrzeb i warunków.
9.	Dokumentacja i archiwizacja	1. Dokumentowanie wszystkie zmian i decyzji. 2. Archiwizowanie procedur dla celów audytowych.
10.	Doskonalenie	1. Proces zarządzania procedurami jest ciągły. 2. Wprowadzanie ulepszenia w miarę potrzeb.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Ten harmonogram stanowi kompleksowe podejście do zarządzania procedurami logistycznymi, uwzględniając analizę, konsultacje, wdrożenie zmian i ciągłe doskonalenie. Dzięki temu struktury logistyki mogą efektywnie zarządzać swoimi procesami logistycznymi i dostosowywać się do zmieniających się warunków operacyjnych.

Na zakończenie, organy odpowiedzialne za zarządzanie logistyką wojskową, dostrzegając potrzebę procesowego zarządzania potencjałem wykonawczym, nie tracą z pola widzenia poszczególnych funkcji. Takie podejście jest jedynym skutecznym sposobem zarządzania wojskowym potencjałem logistycznym z praktycznego punktu widzenia logistyką²³⁵. W procesie zarządzania logistyką wojskową należy przestrzegać określonych zasad, a ich stosowanie w praktyce stanowi przesłankę uzyskania pozytywnych wyników, co przekłada się na skuteczną realizację zadań związanych z zaspokojeniem potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych.

Systematyczne monitorowanie skuteczności wprowadzanych zmian oraz ocena procedur logistycznych są niezbędne do identyfikacji obszarów wymagających dalszej poprawy. Proces ten powinien być prowadzony w sposób ciągły, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi analitycznych, co pozwala na bieżące monitorowanie efektywności działań logistycznych. Elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne jest kluczowe dla doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym, co w rezultacie zapewnia wysoką gotowość operacyjną Sił Zbrojnych RP i skuteczne realizowanie ich misji w obliczu współczesnych wyzwań geopolitycznych.

6.3. Profesjonalizacja kadry kierowniczej

Współczesne środowisko operacyjne, charakteryzujące się dynamicznymi zmianami i złożonością wyzwań logistycznych, wymaga to od kadry kierowniczej sił zbrojnych nieustannego doskonalenia i adaptacji do nowych warunków i zagrożeń. W odpowiedzi na te potrzeby, konieczne jest kompleksowe podejście do rozwijania profesjonalizmu liderów logistycznych, aby byli w stanie skutecznie zarządzać zasobami i szybko reagować na zmieniające się sytuacje operacyjne.

Wnioski wyciągnięte z analizy literatury i doświadczeń Autora pozwalają na stwierdzenie, że w tym celu koniecznym jest skupienie się na istotnych obszarach, takich jak umiejętności przywódcze, zarządzanie zasobami ludzkimi, etyka, ciągły rozwój zawodowy²³⁶,

²³⁵ Pawlisiak M., Teoretyczne aspekty zarządzania logistyką wojskową, Systemy Logistyczne Wojsk nr 48/2018 s. 255

²³⁶ Jałowiec T., Paradygmaty logistyki wojskowej, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 107

zarządzanie ryzykiem oraz współpraca interdyscyplinarna. Rzeczą oczywistą jest, że nie jest to katalog zamknięty. Umiejętności te są wynikiem wykształcenia na poziomie wyższym, uzupełnianego ciągłym samokształceniem i praktyką zawodową²³⁷. Ponadto, ważne jest usprawnienie istniejących szkoleń, inwestycję w rozwój zawodowy, motywowanie personelu, tworzenie jasnych ścieżek kariery oraz aktywne zarządzanie talentami i rekrutacją. Celem jest nie tylko dostosowanie się do obecnych warunków, lecz także budowanie profesjonalnej i odpowiedzialnej kadry, gotowej sprostać wyzwaniom przyszłości.

Zarządzanie w warunkach zmiennych²³⁸ stanowi priorytetowy element profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych, zwłaszcza w odniesieniu do współczesnego środowiska operacyjnego, które charakteryzuje się ciągłymi zmianami i dynamicznymi wyzwaniami logistycznymi. Aby sprostać tym wyzwaniom, konieczne jest odpowiednie przygotowanie kierowniczego personelu do efektywnego działania w warunkach niestabilności i presji czasu. Ważnym aspektem zarządzania w warunkach zmiennych jest odpowiednie przygotowanie poprzez wysokiej jakości szkolenia. Takie szkolenia powinny skupiać się na symulacjach sytuacji kryzysowych i konfliktowych, które odzwierciedlają realne warunki działania. Poprzez uczestnictwo w symulacjach, kadra kierownicza może rozwijać umiejętności szybkiego reagowania, podejmowania decyzji w warunkach stresu oraz skutecznego zarządzania zasobami w sytuacjach ekstremalnych.

Ponadto, istotnym elementem jest rozwój umiejętności podejmowania szybkich decyzji w sytuacjach kryzysowych. Liderzy logistyczni muszą być w stanie podejmować trafne decyzje nawet w sytuacjach, gdzie czas jest ograniczony, a konsekwencje błędnych decyzji mogą być poważne. W ramach szkoleń i symulacji należy więc kłaść duży nacisk na trening szybkiego myślenia, analizy sytuacji oraz podejmowania trafnych decyzji w ograniczonym czasie.

Wreszcie, kluczowym elementem efektywnego zarządzania w warunkach zmiennych jest ciągły rozwój i doskonalenie się. Liderzy logistyczni powinni być otwarci na naukę i adaptację do zmieniających się warunków operacyjnych. Dlatego też, programy szkoleniowe powinny obejmować elementy rozwoju osobistego i zawodowego, które umożliwią kadrze kierowniczej logistyki utrzymywanie wysokiej gotowości do działania w każdych warunkach. Szkolenie powinno obejmować również zwiększenie zakresu unikalnych kompetencji pod tym względem możliwych do uzyskania poza systemem szkolnictwa wojskowego, oczywiście

²³⁷ Penc J., *Leksykon biznesu*, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 341

²³⁸ Jałowiec T., *Paradygmaty logistyki wojskowej*, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 107

finansowanego z Resortu Obrony Narodowej²³⁹. W tabeli 6.3. przedstawiono determinanty zarządzania w warunkach zmiennych.

Tabela 6.3.

Zarządzanie w warunkach zmiennych

Lp.	Determinant	Czynności
1.	Wprowadzenie	1. Wyjaśnienie, dlaczego zarządzanie w warunkach zmiennych jest priorytetowe. 2. Kontekst współczesnego środowiska operacyjnego.
2.	Przygotowanie kadry kierowniczej	1. Wysokiej jakości szkolenia. 2. Symulacje sytuacji kryzysowych i konfliktowych. 3. Rozwój umiejętności szybkiego reagowania i trafnego podejmowania decyzji.
3.	Umiejętność podejmowania decyzji	1. W warunkach ograniczonego czasu. 2. Trening szybkiego myślenia i analizy sytuacji.
4.	Ciągły rozwój i adaptacja	1. Elementy rozwoju osobistego i zawodowego. 2. Gotowość do działania w każdych warunkach.
5.	Dostosowanie programów szkolenia	1. Analiza wyzwań logistycznych. 2. Identyfikacja obszarów do ulepszenia. 3. Kluczowe umiejętności i kompetencje.
6.	Projektowanie programów szkolenia	1. Odzwierciedlanie realnych warunków działania. 2. Symulacje sytuacji kryzysowych i ekstremalnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Doskonalenie i optymalizacja istniejących programów szkoleniowych powinny być realizowane w ścisłej zgodności z rzeczywistymi potrzebami operacyjnymi, określonymi celami oraz obowiązującymi standardami. Ważnym etapem w tym procesie jest szczegółowa analiza aktualnych wyzwań logistycznych, identyfikacja obszarów wymagających usprawnień,

²³⁹ Jałowiec T., et al., Rozwój kadr korpusu osobowego logistyki, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 362

a także precyzyjne określenie kluczowych kompetencji i umiejętności niezbędnych dla kadry kierowniczej. Programy szkoleniowe powinny być zaprojektowane tak, aby odzwierciedlać realne warunki działania i symulować sytuacje kryzysowe oraz ekstremalne, z którymi liderzy mogą się spotkać w terenie. Umożliwi to praktyczne rozwijanie umiejętności szybkiego reagowania, podejmowania trafnych decyzji oraz skutecznego zarządzania zasobami w warunkach stresu i presji czasu. Ponadto, istotnym elementem doskonalenia programów szkoleniowych jest wykorzystanie najnowszych metod i narzędzi dydaktycznych, takich jak symulacje komputerowe, scenariusze interaktywne czy platformy e-learningowe. Dzięki temu kadra kierownicza będzie miała dostęp do różnorodnych narzędzi i środowisk nauki, które umożliwią im skuteczne rozwijanie umiejętności i kompetencji w elastyczny i interaktywny sposób.

Kolejnym ważnym aspektem jest ciągle monitorowanie i ocena efektywności programów szkoleniowych, aby zapewnić, że są one skuteczne i adekwatne do potrzeb operacyjnych. W oparciu o ocenę od uczestników oraz analizę wyników, programy te mogą być regularnie dostosowywane i ulepszone, aby lepiej spełniać swoje cele. Wreszcie, programy szkoleniowe powinny być integralną częścią strategii rozwoju kadry kierowniczej, zapewniającą ciągły rozwój i doskonalenie dlatego też, inwestycja w rozwój zawodowy poprzez udoskonalenie programów szkoleniowych jest kluczowa dla budowania profesjonalnej i odpowiedzialnej kadry, gotowej sprostać wyzwaniom przyszłości w dynamicznym środowisku operacyjnym.

Oczywista jest potrzeba budowy silnego fundamentu umiejętności przywódczych wśród kierownictwa logistycznego. Takie umiejętności nie tylko umożliwiają efektywne kierowanie zespołem, ale także budują zaufanie i lojalność wśród pracowników. Kwalifikacje przywódcze obejmują szeroki zakres aspektów, począwszy od kierowania własnym rozwojem²⁴⁰, umiejętnościami motywowania zespołu i inspiracji do osiągnięcia wspólnych celów, poprzez zdolność do delegowania zadań i odpowiedzialności, aż po sprawność tworzenia przejrzystych strategii i wizji do działania.

Komunikacja interpersonalna²⁴¹ odgrywa newralgiczną rolę w budowaniu relacji w zespole. Liderzy powinni być w stanie efektywnie komunikować się zarówno na poziomie jednostek, jak i w ramach całej struktury organizacyjnej. Otwarta i transparentna komunikacja pozwala na budowanie zaufania i poczucia przynależności w zespole, co z kolei sprzyja efektywnej współpracy oraz skutecznemu rozwiązywaniu problemów.

²⁴⁰ Penc J., *Leksykon biznesu*, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 245

²⁴¹ Tamże s. 193 - 194

Rozwiązywanie konfliktów jest kolejnym ważnym elementem umiejętności przywódczych. W dynamicznym środowisku operacyjnym, konflikty mogą wystąpić z różnych przyczyn, począwszy od napięć personalnych po różnice w podejściach do pracy. Liderzy logistyczni powinni być w stanie rozpoznawać konflikty na wczesnym etapie i skutecznie interweniować, aby zapobiec ich eskalacji. Umiejętność mediacji i negocjacji jest niezbędna dla utrzymania harmonii w zespole oraz zapewnienia efektywnej współpracy w ramach organizacji.

Profesjonalizacja kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych wymaga kompleksowego podejścia, które obejmuje także tworzenie ścieżek kariery, jak i efektywne zarządzanie talentami oraz rekrutację. Tworzenie ścieżek kariery²⁴², jest istotne, aby żołnierze mieli czytelny plan rozwoju zawodowego, który umożliwi im ciągle doskonalenie się i awansowanie na kolejne stanowiska służbowe. Ta przejrzystość przyczynia się do zapobiegania stagnacji zawodowej oraz zatrzymywania talentów w organizacji. Programy szkoleniowe, kursy awansu zawodowego oraz promowanie uczestnictwa w projektach i misjach międzynarodowych mogą być wykorzystane do ustanowienia tych ścieżek kariery. Dodatkowo, system mentorski, który umożliwi młodszym oficerom zdobycie doświadczenia od bardziej doświadczonych kolegów, może być niezwykle wartościowym narzędziem w rozwoju kariery wojskowej.

W odniesieniu do profesjonalizacji kadry priorytetowe jest aktywne poszukiwanie i rekrutacja wykwalifikowanego personelu. Programy stypendialne, partnerskie z uczelniami oraz współpraca z instytucjami edukacyjnymi mogą pomóc w przyciągnięciu najlepszych kandydatów do służby w logistyce wojskowej. Ważne jest również zastosowanie nowoczesnych narzędzi rekrutacyjnych, takich jak platformy internetowe czy kampanie promocyjne w mediach społecznościowych, które mogą dotrzeć do szerokiego grona potencjalnych kandydatów. Ponadto, konieczne jest ciągle monitorowanie potrzeb kadrowych i dostosowywanie strategii rekrutacyjnych do zmieniających się warunków na rynku pracy. Integracja programów stypendialnych z określonymi warunkami służby może także przyczynić się do zatrzymania talentów w organizacji na dłuższą metę.

W sumie, tworzenie jasnych ścieżek kariery oraz efektywne zarządzanie talentami i rekrutacja są kluczowymi elementami profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych. Działania w tych obszarach mogą przyczynić się do budowy silnego, wykwalifikowanego i zmotywowanego zespołu, który będzie gotowy sprostać wymaganiom współczesnej logistyki wojskowej.

²⁴² Jałowiec T., et al., Rozwój kadr korpusu osobowego logistyki, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 362 - 363

Kolejnym ważnym zagadnieniem jest inwestycja w rozwój zawodowy, który stanowi kluczowy element profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych. Aby osiągnąć wysoki poziom efektywności w obszarze logistyki wojskowej, konieczne jest zwiększenie środków finansowych na szkolenia specjalistyczne, które umożliwią zdobycie i rozwijanie niezbędnych umiejętności.

Dostęp do wysokiej jakości szkoleń specjalistycznych, takich jak kursy z zarządzania łańcuchem dostaw, logistyki międzynarodowej czy zaawansowanej analizy danych, jest kluczowy dla poszerzenia wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej. Stałe doskonalenie i rozwój są niezbędne, aby utrzymać kadrę na bieżąco z najnowszymi trendami i technologiami w dziedzinie logistyki.

Indywidualizacja programów rozwoju pozwala dopasować szkolenia do konkretnych potrzeb i aspiracji zawodowych poszczególnych pracowników, co przyczynia się do efektywnego wykorzystania zasobów finansowych na rozwój zawodowy. Współpraca z uczelniami, instytutami badawczymi i partnerami biznesowymi umożliwia dostęp do najnowszych osiągnięć naukowych i technologicznych oraz wspiera transfer wiedzy i innowacji do praktyki logistycznej sił zbrojnych. Zwiększenie środków finansowych na szkolenia specjalistyczne umożliwia ciągłe podnoszenie kwalifikacji i kompetencji, co przekłada się na lepsze wyniki operacyjne i strategiczne sił zbrojnych.

Profesjonalizacja kadry kierowniczej logistyki wymaga nie tylko posiadania odpowiednich umiejętności technicznych²⁴³, które są niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją, ale również silnych fundamentów etycznych i wartościowych. Punkt dotyczący etyki i wartości wskazuje na potrzebę skupienia się na aspektach moralnych i etycznych pracy w obszarze logistyki wojskowej. W ramach profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych konieczne jest zapewnienie odpowiedniego szkolenia w podejmowaniu moralnie i etycznie poprawnych decyzji. Oznacza to, że żołnierze zajmujący stanowiska kierownicze powinni być przygotowani do podejmowania decyzji, które uwzględniają dobro ogółu oraz zasady prawa. Szkolenia te mogą obejmować studia przypadków, symulacje sytuacji kryzysowych oraz dyskusje na temat etycznych dylematów, które mogą wystąpić w pracy logistycznej. Celem tych działań jest wyposażenie kadry kierowniczej w narzędzia i umiejętności potrzebne do podejmowania świadomych, poprawnie moralnych decyzji, które są zgodne z wartościami instytucji wojskowej oraz normami międzynarodowymi.

²⁴³ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 55

Dodatkowo, istotne jest promowanie etycznych zachowań oraz kształtowanie świadomości wartości wśród kadry kierowniczej. To nie tylko kwestia przekazywania wiedzy na temat zasad etycznych, ale również budowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach takich jak uczciwość, lojalność, szacunek dla godności ludzkiej i poszanowanie praw człowieka. Promowanie etycznych zachowań może odbywać się poprzez kampanie edukacyjne, seminaria, spotkania dyskusyjne oraz nagradzanie osób, które wyróżniają się szczególnie etycznym postępowaniem. Istotne jest również, aby kierownictwo było przykładem etycznych zachowań, co przyczynia się do budowania zaufania i wiarygodności instytucji wojskowej zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz.

W rezultacie, skupienie się na etyce i wartościach w profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych jest kluczowe dla budowania kultury organizacyjnej opartej na moralności i etyce. Zapewnienie odpowiedniego szkolenia oraz promowanie etycznych zachowań przyczynia się do wykształcenia kadry kierowniczej, która nie tylko posiada niezbędne umiejętności techniczne, ale także działa zgodnie z najwyższymi standardami moralnymi i etycznymi.

W profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki istotną rolę odgrywa interdyscyplinarność oraz współpraca zarówno z innymi dziedzinami sił zbrojnych, jak i z partnerami cywilnymi. Współczesne operacje wojskowe często wymagają współpracy i koordynacji działań między różnymi obszarami wojskowości oraz cywilnymi instytucjami. Dlatego też kadra kierownicza logistyki sił zbrojnych powinna być szkolona w zakresie współpracy z innymi rodzajami wojsk, takimi jak wojska lądowe, lotnictwo czy marynarka wojenna. Szkolenia te mogą obejmować symulacje operacyjne czy ćwiczenia współpracy, które pomagają zrozumieć specyfikę różnych rodzajów działań i lepiej koordynować wspólne operacje.

Ponadto, współpraca z partnerami cywilnymi, takimi jak agencje rządowe, organizacje międzynarodowe, przedsiębiorstwa prywatne czy instytucje akademickie, również odgrywa kluczową rolę w profesjonalizacji kadry kierowniczej. Szkolenia w zakresie współpracy cywilno-wojskowej mogą pomóc w zrozumieniu specyfiki działań poza sferą wojskową oraz budowaniu relacji partnerskich z różnymi podmiotami społecznymi. Dzięki temu można efektywniej wykorzystywać zasoby i kompetencje partnerów cywilnych w realizacji misji logistycznych.

Interdyscyplinarność, czyli współpraca między różnymi dziedzinami nauki i praktyki, jest ważna dla skutecznego działania w obszarze logistyki wojskowej²⁴⁴. Kadra kierownicza powinna być szkolona w promowaniu interdyscyplinarności oraz budowaniu relacji partnerskich, zarówno wewnątrz struktur wojskowych, jak i na zewnątrz. To może obejmować organizowanie wielofunkcyjnych warsztatów, konferencji i szkoleń, które umożliwiają wymianę wiedzy i doświadczeń między różnymi specjalistami. Ponadto, budowanie relacji partnerskich z instytucjami cywilnymi może być realizowane poprzez uczestnictwo w wspólnych projektach badawczych, wymianę ekspertów oraz współdzielenie najlepszych praktyk.

W konsekwencji, koncentracja na wielostronności i współpracy jest kluczowe dla profesjonalizacji kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych. Zapewnienie odpowiedniego szkolenia i wsparcia w tych obszarach przyczynia się do budowy zdolnej i elastycznej kadry, która potrafi skutecznie współpracować zarówno wewnątrz, jak i z zewnętrznymi partnerami, w celu efektywnego realizowania misji logistycznych.

Należy pamiętać, że zwiększenie motywacji i satysfakcji zawodowej wśród kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych jest kolejnym elementem procesu profesjonalizacji. Poprawa motywacji personelu poprzez lepsze wynagrodzenia i systemy nagród jest jednym z niewrażliwych narzędzi, które przyczyniają się do podniesienia jakości pracy. Kadra kierownicza, która czuje się sprawiedliwie wynagradzana za swoją pracę, z większym zaangażowaniem podejmuje się wyzwań i realizuje powierzone jej zadania. Dlatego istotne jest, aby system wynagradzania uwzględniał zarówno stałe wynagrodzenie, jak i dodatkowe benefity oraz premie za osiągnięte wyniki. System nagród powinien być sprawiedliwy, transparentny i oparty na jasnych kryteriach oceny osiągnięć zawodowych. Wprowadzenie programów rozwoju zawodowego i awansu może również przyczynić się do zwiększenia motywacji kadry kierowniczej. Może to obejmować udział w kursach szkoleniowych, studiach podyplomowych czy programach monitoringowych, które pozwalają na zdobycie nowych umiejętności i kwalifikacji oraz awans na wyższe stanowiska. Dążenie do ciągłego rozwoju zawodowego motywuje pracowników do zaangażowania się w pracę i osiągania lepszych wyników.

Ważne jest również tworzenie korzystnego środowiska pracy, które sprzyja motywacji i satysfakcji zawodowej. To może obejmować zapewnienie odpowiednich warunków pracy,

²⁴⁴ Nyszk W., Wybrane aspekty współczesnych systemów logistycznych, wyd. Gospodarka Materiałowa i Logistyka 10 2019, s. 423

wsparcia ze strony przełożonych, możliwość udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy oraz promowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, szacunku i otwartej komunikacji. Satysfakcja zawodowa jest często ściśle związana z poczuciem przynależności do organizacji oraz możliwością realizacji własnych ambicji i celów zawodowych. Bazując na powyższych danych Autor przedstawia w tabeli 6.4. cechy lidera logistycznego.

Tabela 6.4.

Cechy dobrego lidera logistycznego

Lp.	Determinant	Czynności
1.	Aktywne zarządzanie	1. Skuteczne kierowanie działaniami, zasobami i procesami logistycznymi. 2. Monitorowanie wydajności, identyfikacja problemów i podejmowanie działań naprawczych.
2.	Analityczne myślenie	1. Umiejętność analizy danych, trendów i wskaźników logistycznych. 2. Podejmowanie trafnych decyzji na podstawie faktów i danych.
3.	Skuteczna komunikacja	1. Współpraca zespołowa i komunikacja z innymi działami. 2. Umiejętność wyrażania swoich myśli i oczekiwań w sposób zrozumiały dla innych.
4.	Umiejętność planowania	1. Opracowywanie strategii i planów działania. 2. Przygotowanie na różne scenariusze i zmiany warunków operacyjnych.
5.	Odporność na stres	1. Zarządzanie w warunkach presji czasu, awarii i kryzysów. 2. Umiejętność zachowania spokoju i efektywnego działania w trudnych sytuacjach.
6.	Inteligencja emocjonalna	1. Rozumienie swoich emocji i umiejętność zarządzania nimi. 2. Empatia w relacjach zespołowych i partnerami logistycznymi.
7.	Elastyczność w myśleniu	1. Gotowość do adaptacji do zmian i nowych wyzwań. 2. Otwartość na innowacje i doskonalenie procesów logistycznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

W skrócie, dobry lider logistyczny to osoba, która skutecznie zarządza zasobami zarówno ludzkimi jak i materialnymi, podejmuje trafne decyzje i umiejętnie komunikuje się z zespołem.

Podsumowując, profesjonalizacja kadry kierowniczej logistyki sił zbrojnych jest niezbędna dla skutecznego zarządzania w dynamicznym środowisku operacyjnym. Kluczowe obszary, takie jak umiejętności przywódcze, zarządzanie zasobami ludzkimi, etyka, rozwój zawodowy, zarządzanie ryzykiem i współpraca interdyscyplinarna, wymagają ciągłego doskonalenia. Istotne jest również usprawnienie szkoleń, inwestycje w rozwój, motywowanie personelu, tworzenie ścieżek kariery oraz aktywne zarządzanie talentami i rekrutacją.

Celem budowania profesjonalnej i odpowiedzialnej kadry w siłach zbrojnych jest przygotowanie jej na wyzwania przyszłości. Efektywne zarządzanie w warunkach zmiennych, wysokiej jakości szkolenia, rozwijanie umiejętności szybkiego reagowania i podejmowania decyzji, oraz ciągły rozwój osobisty i zawodowy są fundamentem dla utrzymania gotowości operacyjnej i adaptacji do zmieniających się warunków. Wszystko to przyczyni się do budowania silnego, wykwalifikowanego i zmotywowanego zespołu, zdolnego do sprostanania wymaganiom współczesnej logistyki wojskowej.

6.4. Implementacja systemów informatycznych w procesie kierowania potencjałem wykonawczym logistyki

Informatyzacja w procesie zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki sił zbrojnych jest niezbędna w dzisiejszym dynamicznym świecie, gdzie szybkość reakcji i efektywność operacyjna mają podstawowe znaczenie²⁴⁵. Współczesne siły zbrojne muszą sprostać coraz bardziej złożonym wyzwaniom, zarówno w zakresie zarządzania zasobami, jak i koordynacji działań na polu walki oraz w obszarze globalnej współpracy. Informatyzacja logistyki staje się zatem nieodzownym elementem strategii obronnych, umożliwiając sprawniejsze zarządzanie zasobami i szybsze podejmowanie decyzji.

Procesy zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej napotykają na wyzwania, które wymagają nowatorskich rozwiązań technologicznych oraz strategicznych podejść. W odniesieniu do coraz bardziej skomplikowanych operacji wojskowych, priorytetowe staje się wykorzystanie zaawansowanych systemów informatycznych, które nie tylko wspierają, ale wręcz decydują o skuteczności działań.

²⁴⁵ Jałowicz T., Paradygmaty logistyki wojskowej, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 107 - 113

W tym zakresie istotne jest precyzyjne określenie wymagań stawianych przez systemami informatycznymi. Jak zauważa Profesor Penc, system informacyjny powinien być zaprojektowany tak, aby na każdym szczeblu decyzyjnym zapewniał dostęp do informacji odpowiednich zarówno pod względem treści, jak i czasu ich dostarczenia. System ten musi gwarantować sprawny przepływ danych przez wszystkie kanały informacyjne, łącząc zasoby z informacjami o dostępnych możliwościach i istniejących ograniczeniach²⁴⁶. Tylko wówczas system informacyjny może skutecznie wspierać proces zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki sił zbrojnych, zwiększając ich zdolność do szybkiej reakcji i efektywnego działania w zmiennych warunkach operacyjnych. Potwierdzają to również opinie ekspertów, uzyskane podczas prowadzonych wywiadów, a także osobiste doświadczenia Autora z misji w Afganistanie, gdzie sprawne zarządzanie logistyką przy użyciu zaawansowanych systemów informatycznych miało bezpośredni wpływ na sukces operacji wojskowych. Praktyczne zastosowanie tych systemów na polu walki dowiodło, że efektywne zarządzanie informacją i zasobami jest nieodzowne dla realizacji celów operacyjnych, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się środowisku konfliktów zbrojnych. W niniejszym podrozdziale Autor przedstawi różne aspekty informatyzacji logistyki wojskowej, przedstawiając działania i kierunki rozwoju, które mogą przyczynić się do poprawy efektywności oraz sprawności operacyjnej sił zbrojnych. Poprawa ta w praktyce oznacza zdolność do szybszego i bardziej precyzyjnego reagowania na zagrożenia oraz realizowania zadań wojskowych przy maksymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Przeprowadzenie audytu tych systemów, w tym Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON), jest pierwszym krokiem w identyfikacji obszarów wymagających ulepszeń. Audyt powinien obejmować ocenę wydajności i funkcjonalności, a także analizę zgodności z przyszłymi wymaganiami, uwzględniając kompatybilność z innymi istniejącymi systemami oraz planowanymi rozwiązaniami.

W aspekcie integracji z innymi systemami, szczególne znaczenie ma system LOGFAS (Logistic Functional Area Services), wykorzystywany do zarządzania logistyką w ramach NATO. Włączenie go do istniejącej infrastruktury pozwoliłoby na efektywną wymianę danych i współpracę z sojusznikami oraz koalicjantami wojskowymi, co ma istotne znaczenie podczas międzynarodowych operacji wojskowych oraz działań w ramach sojuszu. Zintegrowane

²⁴⁶ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 118

zarządzanie logistyką w ramach NATO zwiększyłyby interoperacyjność oraz efektywność operacyjną. Znaczenie to również podkreśla Raport 2024²⁴⁷.

Ważnym elementem optymalizacji systemów informatycznych jest również uwzględnienie ich kompatybilności z systemami planowania operacyjnego. Systemy dowodzenia i kontroli C4ISR²⁴⁸ (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance – Dowodzenie, Kontrola, Łączność, Komputery, Wywiad, Nadzór i Rozpoznanie) oraz systemy zarządzania operacjami wojskowymi odgrywają kluczową rolę w planowaniu i realizacji działań zbrojnych. Połączenie systemów logistycznych z systemami planowania operacyjnego umożliwiłoby lepszą koordynację działań oraz szybszą reakcję na zmieniające się warunki operacyjne.

Wdrażanie nowych modułów lub aktualizacja istniejących systemów powinna zatem uwzględniać te aspekty, zapewniając nie tylko poprawę funkcjonalności i wydajności, ale także zwiększenie kompatybilności z istniejącymi i przyszłymi systemami. W efekcie, takie działania przyczynią się do wzrostu efektywności operacyjnej logistyki sił zbrojnych, a także do lepszej integracji systemów i ich wydajności, co będzie istotne dla realizacji zadań logistycznych. Na rysunku 6.7. przedstawiono czynności jakie należy wykonać w procesie optymalizacji istniejących systemów informatycznych dla logistyki sił zbrojnych.

²⁴⁷ Zbikowski M., Wenski J., Standaryzacja operacyjna w systemie logistycznym Sił Zbrojnych RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 55

²⁴⁸ C2 vs. C4ISR vs. C5ISR vs. C6ISR: jaka jest różnica? (trentonsystems.com) dostęp z dnia 12.08.2024



Rys. 6.7. Algorytm procesu optymalizacji systemów informatycznych dla logistyki SZ
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie służby wojskowej

Kolejny ważny element to **rozwój technologiczny** w zakresie informatyzacji logistyki sił zbrojnych, który powinien obejmować inwestycje w zaawansowane technologie, które znacząco usprawnią procesy logistyczne oraz monitorowanie zasobów. Istotne obszary, które należy uwzględnić, to Radio – Frequency Identification (RFID), systemy zarządzania flotą, Internet Rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja (AI) oraz analiza Big Data. Oto przykłady zastosowania nowoczesnych technologii w logistyce wojskowej.

Technologia RFID²⁴⁹ umożliwia automatyczne identyfikowanie i śledzenie obiektów za pomocą fal radiowych. W logistyce wojskowej RFID może być wykorzystywane do precyzyjnego monitorowania i śledzenia sprzętu wojskowego czy środków materiałowych. Systemy RFID zwiększają widoczność łańcucha dostaw, umożliwiając dokładne zarządzanie zapasami. W środowisku wojskowym technologia ta musi być niezawodna, odporna na zakłócenia oraz przystosowana do pracy w trudnych warunkach operacyjnych.

²⁴⁹ Technologia RFID - co to jest i jak działa? (gs1.pl), dostęp z dnia 12.08.2024

Systemy zarządzania flotą²⁵⁰ są niezbędne do efektywnego zarządzania pojazdami wojskowymi i transportem. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych systemów GPS oraz monitorowania floty, możliwe jest optymalizowanie tras transportowych, minimalizowanie zużycia paliwa, monitorowanie stanu technicznego pojazdów oraz zapewnienie szybkiej reakcji na awarie lub sytuacje kryzysowe. Systemy te muszą być dostosowane do pracy w środowiskach o ograniczonej infrastrukturze, a także zapewniać bezpieczeństwo danych oraz możliwość operowania w warunkach zagrożenia. Należy dodać, że obecnie jest używany system SI Konwój, który służy do monitorowanie przemieszczania wojsk.

Internet Rzeczy (IoT)²⁵¹ oferuje szerokie możliwości w monitorowaniu zasobów logistycznych. Wyposażenie różnorodnych przedmiotów w sensory i moduły komunikacyjne pozwala na ciągłe monitorowanie i gromadzenie danych o stanie i lokalizacji sprzętu oraz zapasów. W logistyce wojskowej IoT umożliwia natychmiastowe reagowanie na zmiany, co przekłada się na lepszą kontrolę i zarządzanie zasobami. Wymaga to jednak systemów, które są nie tylko precyzyjne, ale również zabezpieczone przed zagrożeniami cybernetycznymi i działają w trudnych warunkach operacyjnych.

Sztuczna inteligencja (AI)²⁵² może znacząco wspierać analizę danych i podejmowanie decyzji w logistyce. AI może przewidywać potrzeby logistyczne, optymalizować zarządzanie zasobami oraz wspierać planowanie operacji. W środowisku wojskowym AI musi być niezawodna, szybka i zdolna do pracy z ogromnymi ilościami danych, jednocześnie zapewniając bezpieczeństwo informacji i możliwość działania w warunkach ograniczonego dostępu do zasobów.

Analiza Big Data²⁵³ odgrywa coraz większą rolę w zarządzaniu logistyką sił zbrojnych. Dzięki gromadzeniu i przetwarzaniu ogromnych ilości danych, Big Data pozwala na wykrywanie wzorców, przewidywanie trendów oraz podejmowanie bardziej świadomych decyzji operacyjnych. Big Data może być używana do monitorowania zasobów, optymalizacji łańcucha dostaw, przewidywania potrzeb logistycznych oraz identyfikacji potencjalnych zagrożeń. Aby w pełni wykorzystać potencjał Big Data, niezbędne jest posiadanie odpowiednich narzędzi analitycznych oraz infrastruktury technologicznej, która sprosta wymaganiom przetwarzania danych w czasie rzeczywistym.

²⁵⁰ Zarządzanie flotą bez tajemnic - 5 Najważniejszych rzeczy w tym procesie. (cartrack.pl), dostęp z dnia 12.08.2024

²⁵¹ Szymonik A., Nowak I., Współczesna logistyka, wyd. Difin, Warszawa 2018, s. 139

²⁵² Reczkowski R., Gabrych T., Zmiany w środowisku bezpieczeństwa państwa i ich wpływ na system logistyczny Sił Zbrojnych RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 31

²⁵³ Szymonik A., Nowak I., Współczesna logistyka, wyd. Difin, Warszawa 2018, s. 139 - 140

Współpraca z firmami technologicznymi jest niezbędna dla opracowania i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań dostosowanych do specyficznych potrzeb logistyki wojskowej. Te współdziałania mogą prowadzić do stworzenia dedykowanych rozwiązań informatycznych, które spełniają unikalne wymagania sił zbrojnych, takie jak bezpieczeństwo, interoperacyjność oraz niezawodność w warunkach polowych. Inwestycje w te zaawansowane technologie mogą przynieść znaczące korzyści w zakresie bezpieczeństwa logistycznego i gotowości bojowej sił zbrojnych. Korzyści jakie oferuje nowoczesna technologia przedstawiono w tabeli 6.5.

Tabela 6.5.

Nowoczesne technologie w logistyce wojskowej

Lp.	Technologia	Korzyści
1.	RFID	1. Automatyczne identyfikowanie i śledzenie obiektów za pomocą fal radiowych. 2. Monitorowanie sprzętu wojskowego i zasobów.
2.	Systemy zarządzania flotą	1. Wykorzystanie systemów GPS oraz monitorowanie floty. 2. Zoptymalizowanie tras transportu, minimalizacja zużycia paliwa, monitorowanie stanu pojazdów.
3.	Internet Rzeczy	1. Wyposażenie przedmiotów w sensory i moduły komunikacyjne. 2. Ciągłe i w czasie rzeczywistym informacje o stanie i lokalizacji sprzętu, amunicji, żywności, itp.
4.	Sztuczna Inteligencja	Wykorzystanie AI w analizie danych, przewidywaniu trendów, automatyzacji procesów oraz w systemach autonomicznych.
5.	Autonomiczne systemy	1. Rozwój dronów, robotów i pojazdów autonomicznych. 2. Zwiększenie zdolności rozpoznawczych, logistycznych i bojowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pawlisiak M., Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Difin, Warszawa 2023, s. 174 - 191

Następnym fundamentalnym elementem w procesie informatyzacji logistyki sił zbrojnych jest szkolenie i rozwój personelu logistycznego, dostosowany do zajmowanych

stanowisk służbowych. Warto podkreślić, że Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania (WBLiZ) Wojskowej Akademii Technicznej oferuje m.in. studia podyplomowe z zakresu administracji w systemie bezpieczeństwa oraz kursy dotyczące logistycznych systemów meldunkowych i obsługi modułów oprogramowania LOGFAS, co doskonale odpowiada na potrzeby Sił Zbrojnych w tym obszarze. Ponadto, Instytut Logistyki działający w ramach WBLiZ organizuje coroczną Konferencję Nauki Logistyki Stosowanej, na której omawiane są m.in. zagadnienia związane z informatyzacją logistyki.

Programy szkoleniowe powinny być zaprojektowane tak, aby obejmować zarówno podstawowe, jak i zaawansowane aspekty obsługi oraz wykorzystania narzędzi technologicznych wspierających logistykę wojskową. W ramach szkoleń istotne jest przekazanie logistynom nie tylko wiedzy teoretycznej na temat funkcji i możliwości nowych technologii, ale także praktycznych umiejętności w zakresie ich obsługi. Szczególny nacisk należy położyć na szkolenia praktyczne, symulacje oraz realistyczne scenariusze, które pozwolą uczestnikom na zastosowanie nabytej wiedzy w odniesieniu do rzeczywistych sytuacji operacyjnych. Dzięki temu personel logistyczny będzie lepiej przygotowany do reagowania na wyzwania, jakie stawia dynamiczne środowisko współczesnej logistyki wojskowej.

Wspieranie programów rozwoju zawodowego to kolejny ważny aspekt. Poprzez promowanie ciągłego doskonalenia zarówno umiejętności technicznych, jak i kierowniczych, można zapewnić, że kadra logistyczna będzie odpowiednio przygotowana do zarządzania procesami logistycznymi w zmiennych i wymagających warunkach. Rozwój kompetencji kierowniczych jest szczególnie ważny w sytuacji zarządzania skomplikowanymi systemami informatycznymi oraz integracji nowych technologii z istniejącymi strukturami.

Współpraca z instytucjami szkoleniowymi, uczelniami oraz firmami specjalizującymi się w szkoleniach z zakresu technologii informatycznych odgrywa istotną rolę w zapewnieniu wysokiej jakości programów edukacyjnych. Tego rodzaju inicjatywy umożliwią siłom zbrojnym wyposażenie swojego personelu w niezbędną wiedzę i umiejętności, co w efekcie przyczyni się do zwiększenia efektywności i sprawności operacyjnej logistyki wojskowej.

Implementacja tych działań w procesie informatyzacji pozwoli na stworzenie wysoko wykwalifikowanej kadry, zdolnej do skutecznego wykorzystania nowoczesnych technologii i systemów informatycznych, co jest niezbędne dla utrzymania przewagi operacyjnej w dynamicznym i wymagającym środowisku współczesnych działań wojskowych.

Optymalizacja łańcucha dostaw w logistyce sił zbrojnych staje się możliwa przede wszystkim dzięki informatyzacji, która przynosi istotne usprawnienia w procesach logistycznych i zwiększa efektywność operacyjną. W dzisiejszym dynamicznym świecie, gdzie

szybka reakcja i precyzyjne zarządzanie zasobami są priorytetowe, zaawansowane technologie informatyczne odgrywają główną rolę w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Regularna analiza wspierana przez nowoczesne systemy informatyczne, pozwala na dokładne monitorowanie stanów magazynowych i obrotu zapasów. Planowanie tras dostaw również zyskuje na efektywności dzięki informatyzacji. Nowoczesne systemy uwzględniają różne czynniki, takie jak czas transportu, koszty oraz dostępność środków transportu. To pozwala na minimalizowanie opóźnień i maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, co jest nieważne dla terminowej dostawy krytycznych materiałów i sprzętu. Zarządzanie zapasami staje się bardziej precyzyjne dzięki zastosowaniu zaawansowanych narzędzi analitycznych. Systemy te umożliwiają dokładne prognozowanie popytu i dostosowywanie poziomu zapasów do rzeczywistych potrzeb, co zmniejsza ryzyko zarówno niedoborów, jak i nadmiarów.

Podsumowując, informatyzacja łańcucha dostaw w logistyce sił zbrojnych przynosi liczne korzyści, takie jak zwiększona elastyczność, szybsza reakcja na zmiany i redukcja kosztów operacyjnych. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, optymalizacja łańcucha dostaw staje się kluczowym elementem strategii informatyzacji logistyki wojskowej, przyczyniając się do poprawy gotowości bojowej oraz efektywności działań operacyjnych.

Wzmocnienie współpracy międzysektorowej w aspekcie informatyzacji logistyki wojskowej stanowi ważny krok w integracji działań różnych sektorów, mający na celu efektywne zarządzanie zasobami logistycznymi. Tworzenie partnerstw z sektorem publicznym oraz prywatnym pozwala na wykorzystanie zróżnicowanych kompetencji i zasobów, co przyczynia się do osiągnięcia wspólnych celów. Współpraca z sektorem publicznym, takim jak agencje rządowe, umożliwia dostęp do istotnych danych i zasobów, co znacząco poprawia koordynację działań logistycznych. Partnerstwa z sektorem prywatnym, w tym z firmami logistycznymi i technologicznymi, pozwalają na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz nowoczesnych technologii, które usprawniają procesy logistyczne. Z kolei współpraca z organizacjami NATO, jak np. Agencją do spraw Wsparcia i Zamówień NATO (Support and Procurement Agency – NSPA), umożliwia wymianę doświadczeń oraz najlepszych praktyk w zakresie logistyki wojskowej, co jest nieocenione w międzynarodowych operacjach wojskowych. Ustanowienie wspólnych platform komunikacyjnych oraz systemów wymiany danych jest podstawą do efektywnej współpracy między sektorami i partnerami logistycznymi. Wzmocnienie współpracy w tym zakresie umożliwia pełne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz zapewnia interoperacyjność na poziomie krajowym i koalicyjnym

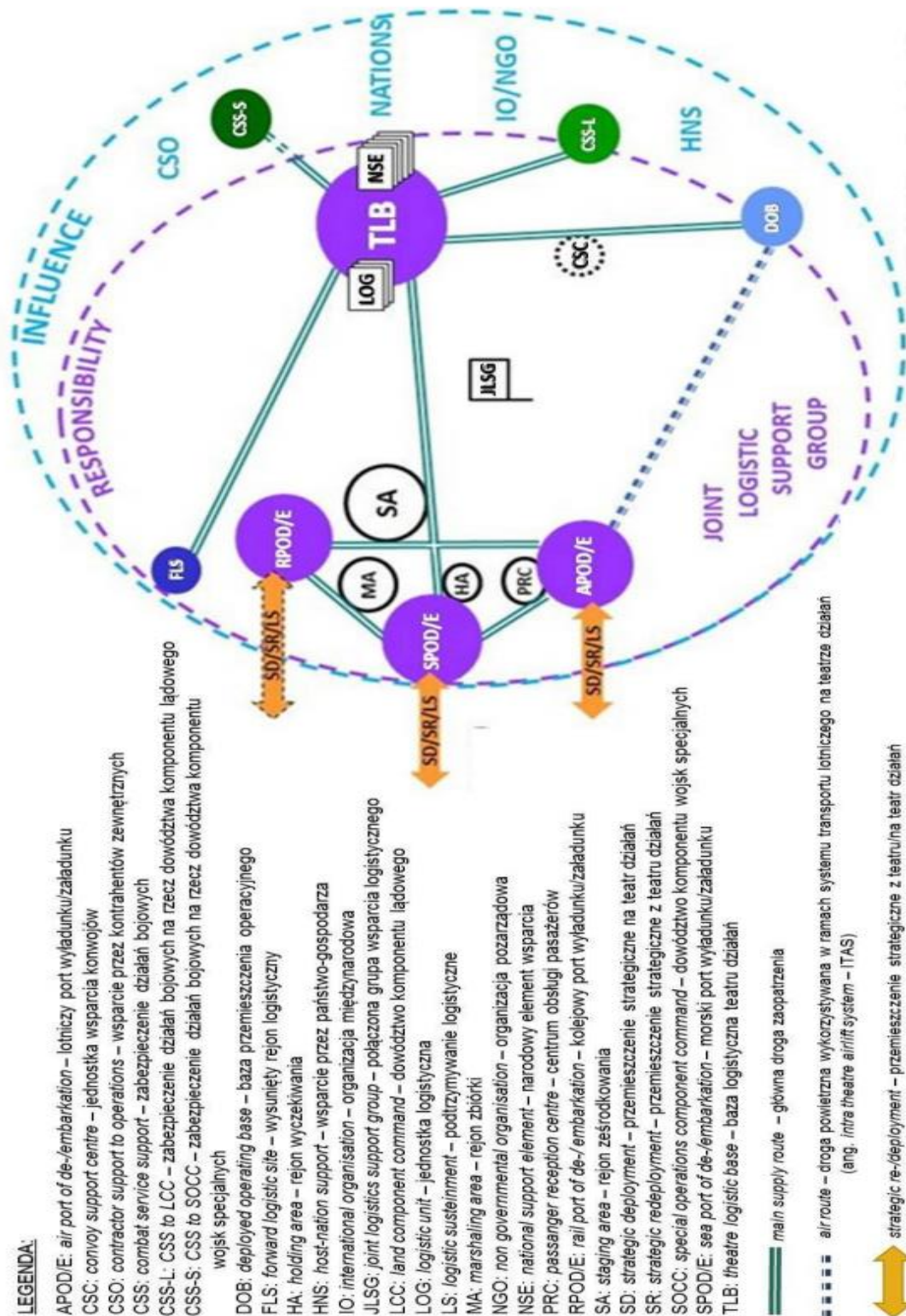
Wreszcie **monitorowanie i ewaluacja** są koniecznymi elementami procesu informatyzacji zarządzania logistyką sił zbrojnych. Wdrożenie systemu monitorowania

umożliwia śledzenie postępów w realizacji celów informatyzacji, zbierając dane o wydajności, efektywności i funkcjonalności zastosowanych rozwiązań oraz procesów logistycznych. Dzięki temu przełożeni mogą na bieżąco oceniać wyniki i identyfikować obszary wymagające dalszych usprawnień. Proces ten obejmuje także sprawdzenie zgodności z ustalonymi standardami i porównanie wdrożonych rozwiązań z najlepszymi praktykami branżowymi. Systematyczna analiza i ocena postępów są niezbędne do ciągłego doskonalenia systemów informatycznych i procesów logistycznych, co przekłada się na zwiększenie efektywności i sprawności operacyjnej sił zbrojnych.

Informatyzacja procesu zarządzania potencjałem wykonawczym logistyki sił zbrojnych stanowi **strategiczną inwestycję**, mającą na celu wzmocnienie efektywności operacyjnej i gotowości bojowej. Doskonałym przykładem tego podejścia jest Sieć Połączonego Wsparcia Logistycznego (Joint Logistic Support Network – JLSN²⁵⁴), która ilustruje, jak zaawansowane systemy informatyczne mogą znacząco poprawić koordynację działań logistycznych w teatrze działań, co przedstawiono na rysunku 6.8.

JLSN to zintegrowany system węzłów logistycznych, infrastruktury oraz linii komunikacyjnych i kanałów wymiany informacji, który pozwala na skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw w obszarze działań. W każdym z tych węzłów – od portów załadunku i wyładunku, przez rejony ześrodkowania, aż po punkty przeznaczenia – systemy informatyczne zapewniają ciągłe monitorowanie i zarządzanie przemieszczaniem personelu, materiałów oraz sprzętu. Dzięki tym technologiom możliwe jest szybkie reagowanie na zmieniające się warunki operacyjne, precyzyjne planowanie tras dostaw, optymalne zarządzanie zapasami i minimalizacja opóźnień.

²⁵⁴ AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 21 - 22



Rys. 6.8. Sieć połączonego wsparcia logistycznego

Źródło: AJP-4, Allied Joint Doctrine for Logistics, Edition B ver. 1, wyd. NATO Standardization Office, Brussels 2018, s. 22

Informatyzacja logistyki sił zbrojnych poprzez wdrożenie zaawansowanych systemów zapewnia nie tylko technologiczną przewagę, ale także strategiczną gotowość do skutecznego działania w każdej sytuacji operacyjnej. Dzięki tym rozwiązaniom siły zbrojne są w stanie efektywnie zarządzać zasobami, zwiększać elastyczność oraz utrzymywać bezpieczeństwo logistyczne i wysoką gotowość bojową, co jest niezbędne do stawienia czoła współczesnym wyzwaniom na polu walki.

Podsumowując **kierunki i płaszczyzny doskonalenia funkcjonowania procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**, należy stwierdzić, że priorytetowe jest zrozumienie znaczenia zintegrowanego i efektywnego zarządzania. Ujednolicenie struktur podległych jednostek oraz instytucji wojskowych w ramach Inspektoratu Wsparcia SZ, a także uproszczenie łańcucha dowodzenia, są niezbędne do zwiększenia spójności procesów decyzyjnych i poprawy efektywności operacyjnej.

Systematyczne monitorowanie i ocena skuteczności wprowadzanych zmian, wspierane przez nowoczesne narzędzia analityczne, są kluczowe dla identyfikacji obszarów wymagających dalszej poprawy i adaptacji. Elastyczność w reagowaniu na zmieniające się warunki operacyjne, w połączeniu z wysokiej jakości szkoleniami i ciągłym rozwojem kadry, są fundamentem dla utrzymania wysokiej gotowości operacyjnej Sił Zbrojnych RP.

Współczesne wyzwania geopolityczne wymagają, aby logistyka wojskowa nie tylko dostosowywała się do dynamicznych warunków, ale również aktywnie je przewidywała i odpowiadała na nie. Informatyzacja procesu zarządzania potencjałem wykonawczym, poprzez wdrożenie zaawansowanych systemów informatycznych, nie tylko zapewnia przewagę technologiczną, ale także strategiczną gotowość do skutecznego działania w każdej sytuacji operacyjnej. Efektywne zarządzanie zasobami, zwiększona elastyczność oraz utrzymywanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa logistycznego i gotowości bojowej są kluczowe dla stawienia czoła współczesnym wyzwaniom.

Dążenie do budowy profesjonalnej i odpowiedzialnej kadry, rozwijanie umiejętności szybkiego podejmowania decyzji oraz ciągły rozwój osobisty i zawodowy, przyczyniają się do budowania silnego, zmotywowanego zespołu, zdolnego sprostać wymaganiom nowoczesnej logistyki wojskowej. Współczesna logistyka sił zbrojnych, wyposażona w nowoczesne technologie i optymalizowane procesy, jest w stanie efektywnie odpowiadać na dynamiczne wyzwania pola walki, zapewniając bezpieczeństwo i efektywność operacyjną na najwyższym poziomie.

ZAKOŃCZENIE

Od najdawniejszych czasów dostrzegano kluczową rolę logistyki w działaniach wojskowych. Już Sun Tzu podkreślał, że, armia bez sprzętu i ekwipunku zostanie pokonana; jeśli nie ma dostaw i zapasów, zostanie pokonana²⁵⁵. W siłach zbrojnych logistyka to nie tylko dostarczanie niezbędnych zasobów, ale przede wszystkim efektywne zarządzanie nimi, co bezpośrednio wpływa na zdolność wojsk do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem. Można zatem stwierdzić, że logistyka jest tym, co oddziela porażkę od sukcesu. Dlatego też praca nad tematem „*Kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych*” była istotna, aby wskazać naukowo udowodnione kierunki i możliwości dalszego jej doskonalenia.

W przeprowadzonych badaniach osiągnięto założone cele i rozwiązano wszystkie problemy badawcze, co jednoznacznie potwierdziło słuszność postawionej hipotezy. Hipoteza zakładająca, że „Bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych, a tym samym ich zdolność do realizacji zadań, jest determinowane istniejącym i wymagającym doskonalenia procesem kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych”, została pozytywnie zweryfikowana.

Główny problem badawczy, sformułowany jako pytanie: „Jakie są możliwe kierunki doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, aby zapewnić bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych?”, został w pełni rozwiązany.

Zastosowane metody badawcze, w połączeniu z doświadczeniem autora, miały kluczowe znaczenie dla uzyskania satysfakcjonujących wyników. Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, zostały przedstawione poniżej.

Pierwsze pytanie: Jaka jest rola procesu kierowania w zorganizowanym i skutecznym wykonywaniu zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych? Proces kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym odgrywa istotną rolę w zorganizowanym i skutecznym realizowaniu zadań związanych ze wsparciem i zabezpieczeniem logistycznym. Jest to proces, który integruje działania podsystemów logistycznych. Działania te obejmują zarządzanie zasobami, eksploatację sprzętu wojskowego, organizację transportu, infrastrukturę logistyczną, udzielanie pomocy medycznej oraz świadczenie usług logistycznych. Skuteczne zarządzanie logistyką zapewnia **bezpieczeństwo logistyczne**, co bezpośrednio wpływa na zdolność bojową jednostek oraz ich gotowość do

²⁵⁵ Tzu S., Pin S., Sztuka wojny wydanie III, wyd. Helion S.A. Gliwice 2022, str. 52

realizacji powierzonych im zadań w każdych warunkach – od operacji pokojowych, przez działania w sytuacjach kryzysowych, aż po prowadzenie działań wojennych.

Drugie pytanie: Jakie składowe procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym determinują właściwą realizację zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego jednostek i instytucji wojskowych? Główne funkcje procesu kierowania logistyką, które determinują skuteczność w realizacji zadań wsparcia i zabezpieczenia logistycznego, to planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Każdy z tych elementów pełni istotną rolę w zapewnieniu sprawnego funkcjonowania systemu logistycznego. Planowanie jest wiodącą funkcją procesu kierowania. Precyzyjne planowanie umożliwia odpowiednią alokację zasobów, ustalanie priorytetów, a także koordynację działań logistycznych. To na tym etapie wyznacza się strategiczne cele i opracowuje plany działania, które determinują przebieg operacji logistycznych. Organizowanie polega na efektywnym podziale zadań oraz właściwej strukturze organizacyjnej, która umożliwia sprawne funkcjonowanie podsystemów logistycznych. Spójna organizacja zapewnia harmonijną współpracę między różnymi jednostkami oraz odpowiednie wykorzystanie dostępnych zasobów. Motywowanie personelu jest kluczowe, szczególnie w trudnych warunkach, jakimi mogą być operacje wojskowe. Zmotywowani żołnierze oraz personel logistyczny efektywniej radzą sobie z wyzwaniami, co bezpośrednio wpływa na ich efektywność i morale. Ważnym elementem motywowania jest zapewnienie wsparcia psychologicznego oraz dbałość o dobrą atmosferę współpracy. Kontrolowanie to ostatni, ale równie ważny element procesu kierowania. Pozwala na bieżące monitorowanie postępów w realizacji zadań oraz wprowadzenie ewentualnych korekt. Dzięki temu możliwe jest zapewnienie, że cele logistyczne zostaną osiągnięte w sposób efektywny i zgodny z założonym planem.

Trzecie pytanie: Jakie są oczekiwania ilościowe i jakościowe związane z przebiegiem procesu kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych? Oczekiwania ilościowe dotyczą przede wszystkim liczby zasobów, między innymi w odniesieniu do personelu, jak i sprzętu, które muszą być odpowiednio dostosowane do skali operacji logistycznych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Zasoby te muszą być wystarczające, aby zapewnić nieprzerwane wsparcie logistyczne instytucji i jednostek wojskowych, niezależnie od warunków ich działania. Oczekiwania jakościowe dotyczą nie tylko dostępności, ale również standardu dostarczanych zasobów. Ważne jest, aby wszystkie dostarczane zasoby oraz świadczone usługi logistyczne były na najwyższym poziomie – od jakości środków materiałowych i sprzętu wojskowego, przez działania transportowe, aż po odpowiednie zabezpieczenie medyczne. Kluczowe jest również zapewnienie terminowości i precyzji dostaw,

aby umożliwić szybką reakcję na zmieniające się warunki operacyjne. Współczesna logistyka wymaga, aby jednostki wojskowe były przygotowane na nieprzewidywalne sytuacje, dlatego interoperacyjność oraz współpraca międzynarodowa, zwłaszcza w ramach NATO, odgrywają istotną rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa logistycznego. Oczekiwania w tym obszarze skupiają się na zapewnieniu zdolności do sprawnego i efektywnego reagowania oraz na utrzymaniu ciągłości operacji logistycznych, niezależnie od warunków i wyzwań, jakie mogą wystąpić w trakcie realizacji zadań.

Czwarte pytanie: Jak oceniany jest obecnie istniejący proces kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych? Obecny proces kierowania potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych jest oceniany jako funkcjonalny i spełniający swoje zadania, jednak nadal istnieje przestrzeń do jego optymalizacji. W szczególności warto zwrócić uwagę na potrzebę zwiększenia efektywności zarządzania zasobami oraz dostosowania procesów logistycznych do dynamicznie zmieniających się warunków operacyjnych. Można również rozważyć bardziej precyzyjne przystosowanie się tych procesów do współczesnych wyzwań, takich jak rosnąca złożoność globalnych łańcuchów dostaw, zmieniające się uwarunkowania geopolityczne oraz nowe zagrożenia, w tym działania hybrydowe i cyberataki. Te wyzwania wymagają, aby systemy logistyczne były jeszcze bardziej elastyczne i zdolne do szybkiego reagowania na nieprzewidywalne sytuacje, co z kolei może poprawić gotowość bojową wojsk i skuteczność działań.

Piąte pytanie: Jakie są zasadnicze wskazania dotyczące możliwych kierunków doskonalenia procesu kierowania logistycznym potencjałem wykonawczym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych? Dostosowanie struktur organizacyjnych w logistyce wojskowej do współczesnych wyzwań i dynamicznie zmieniającego się otoczenia stanowi strategiczny element zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego. Struktury te muszą być adaptacyjne i elastyczne, umożliwiając szybkie dostosowanie się do nowych okoliczności oraz nieprzewidzianych sytuacji. Współczesne wyzwania, takie jak cyberzagrożenia, złożoność międzynarodowych sieci dostaw czy rosnąca rola operacji międzynarodowych, wymagają ujednoliconego i spójnego łańcucha dowodzenia, który zapewni skuteczną koordynację działań na wszystkich szczeblach. Struktury te muszą być otwarte na zmiany, co oznacza zdolność do implementacji nowoczesnych technologii, innowacyjnych rozwiązań oraz najlepszych praktyk zarządzania. Dzięki temu możliwe jest stworzenie systemu logistycznego, który nie tylko odpowiada na bieżące potrzeby, ale również jest przygotowany na przyszłe wyzwania, zapewniając Siłom Zbrojnym zdolność do szybkiego reagowania i utrzymania wysokiego poziomu gotowości operacyjnej.

Współczesna logistyka wojskowa powinna opierać się na nowoczesnych narzędziach i technologiach, takich jak zaawansowane systemy informatyczne, które umożliwiają szybki przepływ informacji, automatyzację procesów oraz precyzyjne monitorowanie stanu zasobów. Procedury operacyjne, oparte na sprawdzonych standardach, to zestaw zoptymalizowanych działań, które zostały wypracowane na podstawie wieloletnich doświadczeń i analiz. Dzięki nim operacje logistyczne są realizowane w sposób spójny i efektywny, minimalizując ryzyko błędów oraz maksymalizując efektywność wykorzystania zasobów. Tego rodzaju podejście pozwala na elastyczne reagowanie zarówno w rutynowych działaniach, jak i w sytuacjach kryzysowych, zapewniając jasność i szybkość działań. Dodatkowo, wykorzystanie zautomatyzowanych systemów zarządzania zasobami, dronów do dostarczania zaopatrzenia oraz systemów analitycznych opartych na sztucznej inteligencji otwiera nowe możliwości, znacząco zwiększając efektywność działań logistycznych i umożliwiając lepsze planowanie, monitorowanie i realizację operacji.

Nieocenioną wartością jest również posiadanie wysoce wykwalifikowanej i doświadczonej kadry dowódczej oraz kierowniczej, która potrafi podejmować trafne decyzje nawet w najbardziej wymagających warunkach, takich jak sytuacje kryzysowe czy działania wojenne. To na nich opiera się cały system logistyczny, a ich wiedza, doświadczenie i zdolność do analizy sytuacji w czasie rzeczywistym stanowią gwarancję efektywności i skuteczności działań logistycznych. Kolejnym istotnym elementem jest wyszkolenie personelu logistycznego, który musi doskonale znać nie tylko sprzęt wojskowy, ale również zasady jego użytkowania i obsługi, gromadzenia, przechowywania oraz dystrybucji środków materiałowych. Znajomość procedur udzielania pomocy medycznej rannym i poszkodowanym stanowi integralną część ich kompetencji, co w warunkach bojowych może mieć kluczowe znaczenie dla ratowania życia i zdrowia żołnierzy.

Współpraca z sojusznikami i koalicjantami, w której ważne znaczenie mają interoperacyjność i standaryzacja, jest niezbędna w kontekście międzynarodowych operacji wojskowych. Standaryzacja obejmuje szeroki zakres obszarów, od procedur komunikacyjnych, przez zarządzanie zasobami, aż po wspólne standardy w zakresie logistyki medycznej i operacyjnej. Dzięki temu możliwa jest pełna integracja działań, co znacząco zwiększa skuteczność oraz spójność operacji prowadzonych w ramach koalicji.

Wyniki badań w pełni odpowiadają założeniom, potwierdzają trafność postawionych tez oraz dostarczają naukowo uzasadnionych wniosków, sugestii i propozycji, które mogą mieć istotny wpływ na decyzje dotyczące zmian w podsystemie kierowania wsparciem

i zabezpieczeniem logistycznym jednostek i instytucji wojskowych w celu zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych RP. Wyciągnięte wnioski pozwalają stwierdzić, że zarządzanie potencjałem wykonawczym logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest zadaniem o priorytetowym znaczeniu, które bezpośrednio wpływa na zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego jednostek i instytucji wojskowych. W obliczu rosnącej nieprzewidywalności oraz dynamicznych zmian współczesnego świata, zarządzanie logistyką w siłach zbrojnych musi opierać się na solidnych fundamentach, ale jednocześnie cechować się elastycznością i zdolnością do szybkiego dostosowania w odpowiedzi na nagłe wyzwania.

Jak zauważył Peter F. Drucker²⁵⁶, w turbulentnych czasach nie można zakładać, że przyszłość będzie jedynie kontynuacją teraźniejszości. Zamiast tego, dowódcy i przełożeni na wszystkich szczeblach organizacyjnych muszą być przygotowani na zmiany, które mogą zarówno stwarzać nowe możliwości, jak i wprowadzać dodatkowe ryzyko. W kontekście logistyki wojskowej oznacza to konieczność nieustannego monitorowania sytuacji, przewidywania potencjalnych zagrożeń i elastycznego dostosowywania planów działania.

Podsumowując, efektywne kierowanie i dowodzenie logistycznym potencjałem wykonawczym Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej to zadanie złożone i wieloaspektowe, które wymaga nie tylko solidnego przygotowania, ale również zdolności do szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniające się warunki. Tylko poprzez połączenie nowoczesnych technologii, zaawansowanych narzędzi zarządzania, wyszkolonego personelu oraz ścisłej współpracy z partnerami międzynarodowymi, można zapewnić pełne bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych, a tym samym chronić suwerenność i bezpieczeństwo narodowe państwa.

²⁵⁶ Klincewicz K., (red.) Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych, wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 68, Peter Drucker - jeden z najważniejszych przedstawicieli i twórców nowożytnej myśli zarządzania, nauczyciel akademicki oraz autor wielu wartościowych opracowań naukowych. Znany z odbiegającego od ówczesnych standardów sposobu robienia analiz, jego działania były związane głównie z badaniem sposobów zarządzania.

BIBLIOGRAFIA

Wydawnictwa

1. AAP-6 Słownik terminów i definicji NATO
2. AJP-3, Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operation, NATO 2019
3. AJP-4, Allied Joint Logistic Doctrine, NATO 2018
4. AJP-5, Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations, NATO 2021
5. Apanowicz J., Metodologia ogólna, wyd. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu Gdynia 2002
6. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyd. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
7. Balcerowicz B., Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, wyd. AON, Warszawa 2002
8. Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. BBN, Warszawa 2013
9. Bielecki., M., Szymonik., A., Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu, wyd. Difin Warszawa 2015
10. Bi-Strategic Command Knowledge Development (Pre-Doctrinal Handbook), Allied Command Transformation 2010
11. Bittel L., Krótki kurs zarządzania, wyd. PWN, Warszawa 1979
12. Brewer A., Button K., David Hensher D., Handbook of Logistics and Supply-Chain Management: Volume 2, Editors 2008
13. Brzeziński M., Logistyka wojskowa, wyd. Bellona, Warszawa 2005
14. Brzeziński M., Modelowanie systemów i procesów logistycznych w aspekcie technologii podwójnego zastosowania, wyd. WAT Warszawa 2018
15. Byleń S., Metodyka pisania pracy dyplomowej na kierunku logistyka, wyd. Społecznej Akademii Nauk Łódź, Warszawa 2017
16. Cieślarczyk M., Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i licencjackich, wyd. AON, Warszawa 2003
17. Czermiński A., Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999

18. DA-01(B) Zasady planowania, opracowywania i wprowadzania dokumentów standaryzacji operacyjnej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Szkol. 981/2021, Bydgoszcz 2021
19. DD 3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w Wojskach Lądowych, wyd. DWLąd, Warszawa 2006
20. DD-4.10 (A) Zabezpieczenie medyczne SZ RP, Szkol. 914/2015, wyd. CDiS SZ
21. DD-4.21 (A) Zabezpieczenie materiałowe SZ RP. Zasady funkcjonowania, wyd. elektroniczne IWsp SZ, Bydgoszcz 2022
22. DD-4.22 (A) v.2 Wsparcie i zabezpieczenie techniczne SZ RP. Zasady funkcjonowania, Logis. 50/2023, wyd. IWsp SZ, Bydgoszcz 2022
23. DD-4.4 (B) Transport i Ruch Wojsk SZ RP, Szkol. 872/2013, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2013
24. DD-4.5(B), wersja 2, Wsparcie przez państwo-gospodarza, wyd. MON, Warszawa 2019
25. D-4.7 (B) Zabezpieczenie paliwowe, Szkol. 947/2017, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2017
26. D-4.11 Widzialność zasobów, Szkol 924/2015, wyd. CDiS SZ, Bydgoszcz 2015
27. Dictionary of Military and Associated Terms, Washington 1987
28. D-4 (B) wersja 2, Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP, wyd. MON, CDiS SZ, Bydgoszcz 2019
29. DT 3.2.2. (B) Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych, wyd. DG RSZ, Bydgoszcz 2018
30. DU-4.11.1. Zasady funkcjonowania w resorcie obrony narodowej. System informatyczny LOGFAS/LOGFS, wyd. MON Warszawa 2017
31. DU-4.20.1 Podział kompetencji i zadań pomiędzy WOG i JW. funkcjonującymi w systemie zabezpieczenia jednostek wojskowych w garnizonach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej opartym na wojskowych oddziałach gospodarczych, wyd. MON-SG WP Warszawa 2016
32. DU-4.21.1 (B) Przepisy o działalności służby żywnościowej, wyd. MON – IWsp SZ, Warszawa 2020
33. Encyklopedia popularna tom 6, wyd. PWN, Warszawa 1998
34. Ficoń K., Propedeutyka bezpieczeństwa. Filozofia, nauka, fenomen, wyd. Bel Studio Warszawa 2020
35. Ficoń K., Bezpieczeństwo narodowe i jego typologie, wyd. Bel Studio Warszawa 2020
36. Ficoń K., Trzy logistyki: wojskowa, kryzysowa, rynkowa, wyd. Bel Studio, Warszawa 2015

37. FMI 5-0.1. The Operation Procees, wyd. Washington 2006
38. Follet M.P., James A.F., Wankel Ch., Kierowanie, wyd. PWE, Warszawa 1994
39. Gareis S.B., vom Hagen U., Adreasen T., Doulgerof I., Kołodziejczyk A., Wachowicz M., Raport of the Trinationl Research Team: Condition of Military Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin. SOWI „Forum International”, Volume 24, Strausberg, Copenhagen, Warsaw 2003
40. Gliński B., Mała encyklopedia ekonomiczna, wyd. PWN, Warszawa 1974
41. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN Warszawa 2000
42. Griffin E., Ledbetter A., Sparks G., A first look at communication theory, wyd. McGraw-Hill, Nowy Jork 2014, s. 241
43. Hauber A., Ewaluacja ex-post Teoria i praktyka badawcza, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa 2007
44. Huzarski M., (red.), Wolejszo J., (red.): Leksykon obronności. Polska i Europa, wyd. Bellona, Warszawa 2014
45. Itrich – Drabarek J., Misiuk A., Mitkow S., Bryczek – Wróbel P., red. nauk. Encyklopedia bezpieczeństwa narodowego, wyd. Dom Wydawniczy i Handlowy Elipsa, Warszawa 2023
46. Jałowiec T., Efektywność logistyczna w Siłach Zbrojnych, wyd. ASzWoj Warszawa 2017
47. Jackson J., Logistics in the national defense, Naval War Collage Press 1997
48. Jałowiec T., Efektywność logistyczna w Siłach Zbrojnych, wyd. Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2017
49. Jałowiec T., Efektywność wojskowych łańcuchów dostaw, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, z. 117, Warszawa 2017
50. Jałowiec T., Paradygmaty logistyki wojskowej, wyd. Difin Warszawa 2020
51. Jałowiec T., Mitkow S., (red.), System logistyczny Sił Zbrojnych RP. Raport 2019, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2019
52. Jemielniak D., Latusek D., Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw, wyd. WSPiZ, Warszawa 2005
53. Kałużny S., Zawadzki T., Kontrola gospodarcza w jednostkach budżetowych, wyd. Centrum Szkoleniowo – Wydawnicze KWANTUM, Warszawa 19999
54. Kitler W., Od sztuki wojennej do bezpieczeństwa narodowego, wyd. Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2017

55. Klincewicz K., (red.) Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych, wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2016
56. Koontz H., Welrich H., Essential of Management, wyd. McGraw – Hill, New York 1990
57. Korycki S., System bezpieczeństwa Polski, Warszawa 1994
58. Kozub M., Brzozowski A., Niedźwiecki R., Wybrane problemy planowania strategii rozwoju zdolności sił zbrojnych, wyd. AON, Warszawa 2012
59. Koźmiński A. K., Wymogi konkurencyjności a kształcenie menadżerów w perspektywie XXI wieku. Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, wyd. UMK, Toruń 1999
60. Koźmiński A.K., Jemielniak D., Zarządzanie od postaw, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011
61. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, wyd. PWN, Warszawa 2000
62. Krakowski K., Gębczyńska A., Uwarunkowania dydaktyczne przygotowania obronnego państwa, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2018
63. Kress M., Operational Logistics The Art and Science of Sustaining Military Operations, Springer 2016
64. Kręcikij J., Wołęjszo J., Podstawy dowodzenia, wyd. AON Warszawa 2007
65. Kręcikij J., Lewandowski J., Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym, wyd. Oficyna Wydawnicza AFM KAAFAM, Kraków 2015
66. Krupski R., Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. IBIS, Wałbrzych
67. Kuciński K., Elementy metodyki rozprawy doktorskiej, wyd. Difin Warszawa 2015
68. Kurasiński Z., /red./ Kompendium Logistyka Wojskowego, wyd. WAT Warszawa 2014
69. Langford J.W., Logistics: Principles and Applications, 2nd Ed, McGraw Hill Professional 2007
70. Leksykon wiedzy wojskowej, wyd. MON, Warszawa 1979
71. Malinowski Z., Kaźmierczak M., Paterak S., Pankowski P., Rola, struktura i obszar zadaniowy systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, System logistyczny SZ RP – Raport 2024, wyd. WAT, Warszawa 2024, s. 87
72. Michałowski T., Encyklopedia powszechna, wyd. Larousse Polska, Wrocław 2006
73. Mitkow S., Model funkcjonowania systemu logistycznego w procesie zapewnienia zdolności obronnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Adam Marszałek Toruń 2022

74. Mizura G., Mitkow S., Kozicki B., Planowanie potencjału osobowego Sił Zbrojnych RP w obliczu aktualnych wyzwań bezpieczeństwa militarnego, wy. WAT, Warszawa 2023
75. Moczulski L., Geopolityka, wyd. Zona Zero, Warszawa 1999
76. NATO Logistics Handbook, wyd. NATO Brussels 2012
77. NATO Principles and Policies for Logistics: MC 319/3, wyd. NATO Brussels 2014
78. Nyszk W., Kurowski J., Logistyka a bezpieczeństwo. Procesy logistyczne zorientowane na jakość, wyd. ASzWoj Warszawa 2016
79. Nyszk W., System kierowania zabezpieczeniem logistycznym komponentu Wojsk Lądowych w operacjach na terytorium RP, rozprawa habilitacyjna, wyd. AON, Warszawa 2010
80. Nyszk W., Wybrane aspekty logistyki w systemie obronnym państwa, wyd. AON Warszawa 2015
81. Pawlisiak M., Bezpieczeństwo logistyczne wyznacznikiem zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016
82. Pawlisiak M., Mobilność wojskowa wyznacznikiem bezpieczeństwa logistycznego w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2022
83. Pawlisiak M., Perspektywy bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Difin, Warszawa 2023
84. Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT Warszawa 2016
85. Pawlisiak M., System Logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Teoria i praktyka, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2021
86. Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997
87. Penc J., Strategiczny system zarządzania, wyd. Placet, Warszawa 2003
88. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998
89. Piasecki B., Ekonomia I zarządzanie małą firmą, wyd. PWN, Warszawa 1999
90. Przybyła M., Struktura organizacji: ujęcie wielowymiarowe, wyd. Forum, Wrocław 1995
91. Robbins S.P., DeCenzo D.A., Podstawy zarządzania, wyd. PWE, Warszawa 2002
92. Sikorski C., Kultura organizacyjna, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012,
93. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, wyd. PWN, Warszawa 2008
94. Strategic foresight analysis report, Allied Command Transformation 2017
95. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. BBN Warszawa 2020

96. Sun T., Sun P., Sztuka wojny, Wydanie III, wyd. Helion S.A. Gliwice 2022
97. Szczurek T., Wyzwania dla bezpieczeństwa – niepewna przyszłość – między zagrożeniami a szansami, wyd. WAT Warszawa 2019
98. Szymonik A., Nowak I., Współczesna logistyka, wyd. Difin, Warszawa 2018
99. Ścibiorek Z., Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych, wyd. AON Warszawa 1999
100. Ścibiorek Z., Podejmowanie decyzji, wyd. Ulmak Warszawa 2003
101. Ścibiorek Z., Personel w organizacjach zhierarchizowanych, wyd. WSPol, Szczytno 2012
102. Ścibiorek Z., Odziaływanie na personel w służbach mundurowych, wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014
103. Wojskowe Oddziały Gospodarcze Terenowe Organy Systemu Logistycznego SZ RP Zbiór podstawowych zasad funkcjonowania, wyd. Sztab Generalny Wojska Polskiego Zarząd Planowania Logistyki – P4, Warszawa 2011
104. Załęski K., Siły Zbrojne. Teoria i praktyka funkcjonowania, wyd. Difin, Warszawa 2018
105. Zadorożny K., Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2016
106. Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych, wyd. SG WP, Warszawa 2002
107. Zeimpekis V., Kaimakamis G., , Daras N. J., Military Logistics: Research Advances and Future Trends, Springer 2014

Artykuły

1. Byleń S., Efektywność zarządzania informacją logistyczną w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2019, nr 5 (CD)
2. Byleń S., Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie służbą żywnościową w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. Systemy Logistyczne Wojsk nr 48/2018
3. Chmielewski P., Nowa analiza instytucjonalna. logika i podstawowe zasady, Studia Socjologiczne, Warszawa 1994
4. Jałowiec T., Logistyka wojskowa – od nauk wojskowych do nauk o zarządzaniu i jakości, Systemy Logistyczne Wojsk Zeszyt 55/2021

5. Jałowiec T., Pawlos W., Grala D., Lisowski G., Prokopowicz W., Sokołowski W., Urban K., Jasiulewicz B., Wiejak G., *Rozwój kadr korpusu osobowego logistyki, System logistyczny SZ RP – Raport 2024*, wyd. WAT, Warszawa 2024
6. Kępczyński A., *Nauka dla obronności perspektywy logistyki wojskowej i cywilnej w kontekście zapewnienia odporności energetycznej siłom zbrojnym. Tom 1*, wyd. ITWL, Warszawa 2024
7. Kowalkowski S., *Zmiany w systemie kierowania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej (2016-2020)*, *Przegląd geopolityczny* 37
8. Nyszk W., *Wybrane aspekty współczesnych systemów logistycznych*, wyd. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 10 2019,
9. Pawlisiak M., *Teoretyczne aspekty zarządzania logistyką wojskową*, *Systemy Logistyczne Wojsk* nr 48/2018
10. Pawlisiak M., *Teoretyczne aspekty przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji składników majątkowych przedsiębiorstwa*, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, 2015, t. 16, z. 9, cz. 3
11. Reczkowski R., Gabrych T., *Zmiany w środowisku bezpieczeństwa państwa i ich wpływ na system logistyczny SZ RP*, *System logistyczny SZ RP – Raport 2024*, wyd. WAT
12. Sokołowski M., *Planowanie planowania przyszłości*
13. Żbikowski M., Wenski J., *Standaryzacja operacyjna w systemie logistycznym SZ RP*, *System logistyczny SZ RP – Raport 2024*, wyd. WAT, Warszawa 2024
14. Żuchowski D., *Kierowanie potencjałem logistyki wojskowej czynnikiem warunkującym bezpieczeństwo logistyczne jednostek i instytucji wojskowych*, wyd. Bell Studio Sp. z o.o. Warszawa 2023

Akty prawne

1. Decyzja r 106/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 kwietnia 2005 r. w sprawie powołania zespołu do opracowania koncepcji oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych
2. Decyzja Nr Z-74/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 października 2006 r., dotycząca sformowania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych

3. Decyzja nr 8/MON, Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 stycznia 2012 r. w sprawie dopuszczenia do eksploatacji Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON) w jednostkach budżetowych resortu obrony narodowej
4. Decyzja nr 503/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 grudnia 2006 r. w sprawie wdrożenia programu pilotażowego oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych (Dz.Urz. MON, Nr 22, poz. 293)
5. Decyzja Nr 124/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 września 2018 r. w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (Dz. Urz. MON nr poz. 150)
6. Decyzja Nr 155/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 listopada 2022 r. w sprawie zarządzania prawami własności intelektualnej powstałymi w wyniku realizacji projektów na rzecz resortu obrony narodowej oraz dokumentacją techniczną sprzętu wojskowego
7. Decyzja Nr 156/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 listopada 2022 r. zmieniająca decyzję w sprawie wprowadzenia w resorcie obrony narodowej Instrukcji postępowania z dokumentami standaryzacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego
8. Decyzja Nr 202/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 grudnia 2021 r. Instytucja Ekspercka – komórka organizacyjna Ministerstwa Obrony Narodowej lub jednostka organizacyjna resortu obrony narodowej właściwa w zakresie sprzętu wojskowego wykorzystywanego w resorcie obrony narodowej
9. Decyzja Nr 365/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 grudnia 2003 r. Cele Sił Zbrojnych RP – uzgodnione z sojusznikami zobowiązania szczegółowe państwa, których osiągnięcie pozwala na uzyskanie przez siły zbrojne zdolności do realizacji strategii obronnej i działań w wymiarze narodowym i sojuszniczym
10. Decyzja Nr 447/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 listopada 2015 r. Centralny Organ Logistyczny (COL) Komórka lub jednostka organizacyjna resortu obrony narodowej, a także komórka wewnętrzna odpowiedzialna za organizację procesów eksploatacji oraz szkolenia specjalistów technicznych dla określonych rodzajów sprzętu wojskowego (SpW)

11. Dzienniki Urzędowe - rok 2015 poz. 296, Departament Budżetowy Decyzja Nr 421/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 października 2015 r. w sprawie dysponentów środków budżetu państwa trzeciego stopnia podległych Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, jako dysponentowi środków budżetu państwa drugiego stopnia
12. Dz. U. 2020 poz. 1320 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks pracy
13. Dz. U. 2023 poz. 120 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 4 listopada 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości
14. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, (Dz.U. Nr 78 poz. 483)
15. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 stycznia 2014 r. w sprawie szczegółowego sposobu wykonywania budżetu państwa (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 2225 z późn. zm.).
16. Rozkaz Szefa IWsp SZ nr 172 z dnia 14 lipca 2015 roku wdrożenia do eksploatacji użytkowej systemu informatycznego Local Budget Planning Program — SI LBPP
17. Rozkaz Nr 347/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 24 czerwca 2020 roku zmieniający rozkaz Nr 417/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 04 lipca 2019 roku w sprawie zasięgów terytorialnych Wojskowych Oddziałów Gospodarczych i jednostek pełniących ich funkcje
18. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 kwietnia 2022 r. w sprawie opracowania Planu zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych realizowanych przez przedsiębiorców (Dz. U. poz. 949)
19. Statut Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, stanowiący załącznik Nr 1 do zarządzenia Nr 28/MON Ministra Obrony Narodowej z 31 października 2013 r. w sprawie nadania jednostkom organizacyjnym Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych statutu jednostki budżetowej
20. Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, stanowiący załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr Z-4/MON Ministra Obrony Narodowej z 19 września 2016 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania, struktury organizacyjnej oraz siedziby Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych
21. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, (Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240)
22. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, (Dz.U. z 2004 r., nr 19, poz. 177)

23. Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie ojczyzny, (Dz.U.2024.248 t.j. wersja od: 23 lutego 2024 r.)
24. Uchwała Rady Ministrów nr 34/2021 z 11 marca 2021 r. – piąta edycja Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego

Źródła internetowe

1. Analiza SWOT – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 08.07.2024
2. Antoine Henri Jomini, dostęp z dnia 17.07.2024
3. Benchmarking – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 08.07.2024
4. C2 vs. C4ISR vs. C5ISR vs. C6ISR: jaka jest różnica? (trentonsystems.com) dostęp z dnia 12.08.2024
5. COVID-19, Encyklopedia PWN: źródło wiarygodnej i rzetelnej wiedzy, dostęp z dnia 06.08.2024
6. Cyberbezpieczeństwo – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 09.07.2024
7. Czym jest NATO ? dostęp z dnia 07.05.2024
8. Desk research – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 08.07.2024
9. Encyklopedia PWN: źródło wiarygodnej i rzetelnej wiedzy, Leon VI Filozof, dostęp z dnia 17.07.2024
10. Jednostki podległe i nadzorowane - Ministerstwo Obrony Narodowej - Portal Gov.pl (www.gov.pl), dostęp z dnia 21.08.2024
11. Komputerowy słownik języka polskiego, wyd. PWN, Warszawa 2000
12. Motywowanie pracowników – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 21.08.2024
13. Paradygmat – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 10.07.2024
14. Piramida Masłowa – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 21.08.2024
15. Ryzyko – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl), dostęp z dnia 09.07.2024
16. Technologia RFID - co to jest i jak działa? (gs1.pl), dostęp z dnia 12.08.2024
17. Wojska sojusznicze na terenie Polski - Wyszukaj Obrazy (bing.com) dostęp z dnia 16.04.2024
18. Zarząd Logistyki - P4 - SGWP (wojsko-polskie.pl), dostęp z dnia 22.07.2024
19. Zarządzanie flotą bez tajemnic - 5 Najważniejszych rzeczy w tym procesie. (cartrack.pl), dostęp z dnia 12.08.2024

Inne

1. Szczegółowy zakres działania Regionalnej Bazy Logistycznej
2. Szczegółowy zakres działania Wojskowego Oddziału Gospodarczego
3. Szczegółowy zakres działania Brygady Logistycznej

SPIS RYSUNKÓW

	Strona
1. 1.1. Miejsce pełnienia służby respondentów ankiety ze względu na RSZ.....	42
2. 1.2. Zajmowane stanowisko służbowe w Siłach Zbrojnych.....	43
3. 1.3. Miejsce pełnienia służby ze względu na przeznaczenie jednostki organizacyjnej w Siłach Zbrojnych.....	44
4. 1.4. Lata służby wojskowej w Siłach Zbrojnych	45
5. 2.1. Struktura procesu zarządzania.....	49
6. 2.2. Proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym.....	50
7. 2.3. Układ procesu dowodzenia.....	53
8. 2.4. Piramida Masłowa w procesie motywacji.....	65
9. 2.5. Szczegółowy rozkład funkcji zarządzania.....	75
10. 3.1. Struktura organizacyjna Sił Zbrojnych RP.....	88
11. 3.2. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych 2022r.....	90
12. 3.3. Jednostki i instytucje podległe Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych.....	100
13. 3.4. Rola informacji w procesie decyzyjnym	106
14. 3.5. Informacja logistyczna w procesie kierowania, ciąg przyczynowo – skutkowy.....	107
15. 3.6. Architektura dokumentów logistycznych Sił Zbrojnych RP	116
16. 4.1. Modelowe postrzeganie otoczenia procesu kierowania.....	126
17. 4.2. Uwarunkowania planowania logistycznego.....	138
18. 4.3. Modelowe postrzeganie funkcji organizowanie.....	144
19. 4.4. Ogólny model motywacji	151
20. 4.5. Motywacyjne funkcje wynagrodzenia	155
21. 4.6. Modelowe działanie motywujące dowódcy wobec podwładnych	156
22. 4.7. Etapy procesu kontroli	159
23. 4.8. Modelowe zintegrowanie funkcji procesu kierowania	163

24.	5.1.	Planowanie w obszarze logistyki wojskowej	165
25.	5.2.	Obowiązujące procedury/przepisy.....	168
26.	5.3.	Zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych.....	170
27.	5.4.	Sprawność struktur organów kierowania potencjałem logistyki wojskowej.....	172
28.	5.5.	Szybkość reagowania na potrzeby jednostek wojskowych.....	176
29.	5.6.	Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu logistyką wojskową.....	178
30.	5.7.	Monitorowanie stanu magazynów i dostaw.....	180
31.	5.8.	Przejrzystość procesów logistycznych.....	182
32.	5.9.	Skuteczność kierowania w procesie logistycznym	183
33.	5.10.	Szkolenie personelu logistycznego.....	186
34.	5.11.	Skuteczność zarządzania zasobami logistycznymi.....	188
35.	5.12.	Kierowanie zespołami logistycznymi w trudnych sytuacjach.....	190
36.	5.13.	Zrozumienie potrzeb jednostek wojskowych przez personel logistyczny..	193
37.	5.14.	Efektywność współpracy między różnymi jednostkami wojskowymi.....	194
38.	5.15.	Skuteczność monitorowania i oceny wyników procesów logistycznych...	196
39.	5.16.	Ciągłe doskonalenie procesów logistycznych	197
40.	5.17.	Ogólna ocena procesu kierowania potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej.....	199
41.	6.1.	Obecność wojsk sojusznicznych na terenie Polski.....	202
42.	6.2.	Struktura organizacyjna Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych 2024r	205
43.	6.3.	Modelowa struktura organizacyjna Regionalnych Baz Logistycznych.....	206
44.	6.4.	Modelowa struktura organizacyjna Wojskowych Oddziałów Gospodarczych.....	206
45.	6.5.	Struktura organizacyjna 1 Brygady Logistycznej.....	208
46.	6.6.	Struktura organizacyjna 10 Brygady Logistycznej.....	209
47.	6.7.	Algorytm procesu optymalizacji systemów informatycznych logistyki SZ	227
48.	6.8.	Sieć połączonego wsparcia logistycznego.....	233

SPIS TABEL

			Strona
1.	1.1.	Kategorie zagrożeń.....	26
2.	1.2.	Poziomy procesu badawczego.....	34
3.	1.3.	Wykaz osób funkcyjnych odpowiedzialnych za kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki w strukturach IWsp SZ.....	41
4.	2.1.	Definicja procesu kierowania.....	47
5.	2.2.	Definicja funkcji planowania.....	51
6.	2.3.	Definicja funkcji organizowania.....	58
7.	2.4.	Definicja funkcji motywowania	62
8.	2.5.	Elementy kierowania motywacją.....	64
9.	2.6.	Definicja funkcji kontrolowania.....	70
10.	3.1.	Elementy struktury organizacyjnej.....	84
11.	3.2.	Charakterystyka dokumentacji logistycznej.....	116
12.	4.1.	Determinanty planowania logistycznego.....	141
13.	4.2.	Charakterystyka zdolności bojowych.....	146
14.	4.3.	Narzędzia w systemie motywacyjnym.....	152
15.	4.4.	Charakterystyka wymagań funkcji kontroli.....	158
17.	6.1.	Wykaz głównych stanowisk kierowniczych w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych i podległych jednostkach logistyki stacjonarnej.....	207
18.	6.2.	Harmonogram zarządzania procedurami logistycznymi.....	214
19.	6.3.	Zarządzanie w warunkach zmiennych.....	217
20.	6.4.	Cechy dobrego lidera logistycznego.....	223
21.	6.5.	Nowoczesne technologie w logistyce wojskowej.....	229

PYTANIA WYWIADU EKSPERCKIEGO

1. Jakie są kluczowe zadania i cele zarządzania logistyką w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego dla Sił Zbrojnych RP?
2. Jakie wyzwania i zagrożenia wpływają na proces kierowania logistyką?
3. Jakie czynniki wpływają na efektywne kierowanie potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej, a co za tym idzie, na zapewnienie niezawodności i gotowości Sił Zbrojnych?
4. Czy można wskazać na innowacje lub nowe technologie, które mogą poprawić efektywność zarządzania logistyką wojskową i zwiększyć bezpieczeństwo logistyczne?
5. Jakie działania i inicjatywy podejmuje Wojsko Polskie w celu poprawy kierowaniem logistyką wojskową i jakie są prognozy na przyszłość w tej dziedzinie?
6. Jakie jest najważniejsze przesłanie lub rada, którą chciałby Pan/Pani przekazać decydom i osobom odpowiedzialnym za kierowanie logistyką wojskową w Siłach Zbrojnych RP w kontekście zwiększenia bezpieczeństwa logistycznego?

PYTANIA ANKIETOWE

Sprawność struktur organów kierowania potencjałem logistyki wojskowej:

- 1 (Bardzo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Średnia)
- 4 (Dobra)
- 5 (Bardzo dobra)

Skuteczność kierowania w procesie logistycznym:

- 1 (Bardzo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Średnia)
- 4 (Dobra)
- 5 (Bardzo dobra)

Kierowanie zespołami logistycznymi w trudnych sytuacjach:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Obowiązujące procedury/przepisy:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Planowanie w obszarze logistyki wojskowej:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Skuteczność zarządzania zasobami logistycznymi:

- 1 (Bardzo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Średnia)
- 4 (Dobra)
- 5 (Bardzo dobra)

Szybkość reagowania na potrzeby jednostek wojskowych:

- 1 (Bardzo wolna)
- 2 (Wolna)
- 3 (Średnia)
- 4 (Szybka)
- 5 (Bardzo szybka)

Efektywność współpracy między różnymi jednostkami wojskowymi:

- 1 (Bardzo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Średnia)
- 4 (Dobra)
- 5 (Bardzo dobra)

Szkolenie personelu logistycznego:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu logistyką wojskową:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Monitorowanie stanu magazynów i dostaw:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Ciągle doskonalenie procesów logistycznych:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Zrozumienie potrzeb jednostek wojskowych przez personel logistyczny:

- 1 (Bardzo niskie)
- 2 (Niskie)
- 3 (Średnie)
- 4 (Dobre)
- 5 (Bardzo dobre)

Przejrzystość procesów logistycznych:

- 1 (Bardzo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Średnia)
- 4 (Dobra)
- 5 (Bardzo dobra)

Skuteczność monitorowania i oceny wyników procesów logistycznych:

- 1 (Bardzo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Średnia)
- 4 (Dobra)
- 5 (Bardzo dobra)

Lata zawodowej służby wojskowej:

- 1 (do 10)
- 2 (10-15)
- 3 (15-20)
- 4 (20-25)
- 5 (powyżej 25)

Zajmowane stanowisko służbowe:

- 1 dowódcze
- 2 kierownicze
- 3 specjalistyczne
- 4 pozostałe

Miejsce pełnienia służby ze względu na RSZ:

- 1 Wojska Lądowe
- 2 Siły Powietrzne
- 3 Marynarka Wojenna
- 4 Wojska Specjalne
- 5 Wojska Obrony Terytorialnej

Miejsce pełnienia służby ze względu na przeznaczenie:

- 1 jednostka bojowa
- 2 jednostka wsparcia
- 3 jednostka zabezpieczająca
- 4 instytucja wojskowa
- 5 pozostałe