

TEORETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ WOJSKOWĄ THEORETICAL ASPECTS OF MILITARY LOGISTICS MANAGEMENT

Mieczysław PAWLISIAK
mieczyslaw.pawlisiak@wat.edu.pl
Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Logistyki
Instytut Logistyki

motto

„cel to punkt docelowy, metoda to sposób postępowania,
zasada to uniwersalna wartość pozwalająca osiągnąć cel
przy najmniejszym wysiłku”

Streszczenie: Zarządzanie logistyką w wojsku jest rozumiane jako proces, ciąg posobie następujących zdarzeń. Rozpoczyna się planowaniem i poprzez organizowanie i motywowanie dochodzi do etapu kontroli. Działania te mogą być realizowane poprzez wyalienowane pionki funkcjonalne takie jak np. pion materiałowy. Powoduje to jednak pewne ograniczenia i stąd też w praktyce często stosuje się podejście procesowe. Jednak i ono nie jest pozbawione wad, co skutkuje stosowaniem w realnych warunkach połączenia tych dwóch sposobów podejścia. Zwykle przynosi to pozytywne wyniki. W procesie zarządzania logistyką wojskową należy przestrzegać określonych zasad, 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.

Abstract: Logistics management in the military is understood as a process, a sequence of following events. It starts with planning and through organizing and motivating it comes to the control stage. These activities can be implemented through alienated functional divisions, such as the material division. However, this causes some limitations and hence the process approach is often used in practice. However, it is not without flaws, which results in the use of the two approaches in real conditions. Usually it brings positive results. In the process of management of military logistics, certain rules must be followed, their application in practice is the premise for obtaining positive results, which translates into effective implementation of tasks related to meeting the logistic needs of military units and institutions.

Słowa kluczowe: zarządzanie, planowanie, organizowanie, kontrola, jednostki i instytucje wojskowe, podejście funkcjonalne, podejście procesowe, zasady

Keywords: management, planning, organizing, controlling, units and military institutions, the functional approach, process approach, the principles of

WSTĘP

Zarządzanie logistyką wojskową z punktu widzenia teorii zarządzania jest specyficznym rodzajem działalności kierowniczej z uwagi na fakt, że jej przedmiotem jest materia zapewniająca Siłom Zbrojnym RP zdolność do realizacji zadań również w czasie wojny. Przedmiot ten jest przeznaczony do realizacji określonych zadań związanych z zaspokojeniem potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych. Takie rozumienie przedmiotu zarządzania, pozwala stwierdzić, że w przypadku logistyki wojskowej mamy do

czynienia z zarządzaniem funkcjonalnym bowiem określone siły i środki logistyki wojskowej wykonują takie same zadania na różnych poziomach organizacyjnych. Jednocześnie z uwagi na fakt, że jedną z kluczowych zasad prowadzenia działań przez jednostki i instytucje wojskowe jest **ciągłość**, zatem w zarządzaniu logistyką należy również dostrzegać aspekty podejścia procesowego /Skrzypek, Hoffman 2010/. Łączne – funkcjonalne i procesowe postrzeganie zarządzania logistyką wojskową powoduje swoistą złożoność, jest jednak ona niezbędna dla efektywnego zarządzania potencjałem logistycznym. Zarządzanie to ma w konsekwencji doprowadzić do zaspokojenia potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych realizujących zadania szkoleniowe i ewentualnie bojowe w przyszłej wojnie. Pisząc o ewentualnej przyszłej wojnie należy pamiętać, że przeznaczeniem Sił Zbrojnych RP jest obrona Polski, a w czasie pokoju powinny się one do tej funkcji przygotowywać /Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r./.

1. PODEJŚCIE FUNKCJONALNE I PROCESOWE W ZARZĄDZANIU LOGISTYKA WOJSKOWĄ

Dwoistość w podejściu do zarządzania logistyką wojskową powoduje potrzebę usystematyzowania określonych działań kierowniczych na poszczególnych poziomach organizacyjnych. Jest to niezbędne dla precyzyjnego określenia celu, zakresu odpowiedzialności i obszaru zainteresowania poszczególnych poziomów organizacyjnych. Zasadne jest zatem dokonanie próby porównania podejścia funkcjonalnego i procesowego w celu określenia obszarów wspólnych co w konsekwencji pozwoli ustalić ramy – zasady postępowania w procesie zarządzania potencjałem logistycznym Sił Zbrojnych RP.

Tabela 1 Porównanie podejścia funkcjonalnego i procesowego w zarządzaniu logistyką wojskową

Lp.	Cechy podejścia funkcjonalnego	Cechy podejścia procesowego
1.	Orientacja na bliski, zdefiniowany cel – zadanie do wykonania	Orientacja na daleki cel – utrzymanie zdolności do prowadzenia działań
2.	Działania nastawione na realizację zadań cząstkowych – np. zaspokojenie potrzeb socjalno - bytowych	Działania zorientowane na realizację różnych funkcji dotyczących całościowego zaspakajania potrzeb logistycznych
3.	Układ pionowy specjalistycznych sił i środków – struktura branżowa	Układ poziomy specjalistycznych sił i środków – struktura modułowa
4.	Działania zorientowane na zaspokojenie doraźnych potrzeb podległych jednostek i instytucji wojskowych	Działania nakierowane na zaspokojenie potrzeb podwładnych przy jednoczesnym pozyskiwaniu kolejnych zasobów logistycznych
5.	Pionowy przepływ informacji specjalistycznych	Poziomy przepływ informacji kompleksowych dotyczących potrzeb i możliwości realizacji zadań logistycznych
6.	Zadania realizują poszczególne osoby funkcyjne /specjaliści określonej branży/	Zadania realizują organizatorzy systemu logistycznego – spojrzenie całościowe
7.	Autonomie struktur specjalistycznych – np. pion materiałowy	Integracja służb logistycznych
8.	Priorytet – realizacja zadania	Priorytet – realizacja całego procesu
9.	Dbłość o zasoby własne /branżowe/	Zainteresowanie zasobami w całym procesie
10.	Możliwość wystąpienia luk pomiędzy poszczególnymi funkcjami	Zapewnienie właściwych relacji pomiędzy funkcjami
11.	Bezpieczeństwo i stabilizacja w jednym pionie	Możliwość elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane w tabeli cechy wyróżniające podejście funkcjonalne i procesowe w zarządzaniu logistyką wojskową pozwalają dostrzec pewne prawidłowości. Umożliwiają

również dokonanie oceny tych podejść z jednoczesnym wskazaniem rozwiązań pozwalających w pełniejszym zakresie zaspokoić potrzeby logistyczne jednostek i instytucji wojskowych. Dokonując analizy treści zawartych w tabeli można pokusić się o wskazanie w odniesieniu do podejścia funkcjonalnego pewnych cech charakterystycznych. W rozumieniu autora są to:

- wąska specjalizacja poszczególnych osób funkcyjnych;
- oddzielenie /niekiedy sztuczne/ poszczególnych pionów funkcjonalnych od siebie /separacja/;
- zawężony sposób myślenia ukierunkowany na swój zakres działania;
- funkcjonalna struktura organizacyjna;
- szczegółowy zakres obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych;
- nałożenie na strukturę funkcjonalną struktury służbowej /hierarchicznej/.

Analiza powyższych treści wskazuje, że zastosowanie podejścia funkcjonalnego w praktyce zarządzania potencjałem logistycznym w wojsku może generować więcej problemów niż przynosić korzyści. Niewątpliwym negatywem jest trudność, a niekiedy wręcz brak wzajemnej koordynacji w procesie realizacji zadań cząstkowych. Może to doprowadzić do powstawania obszarów, które nie znajdują się w obszarze odpowiedzialności żadnej z części struktury organizacyjnej organów kierowniczych. Niekorzystnym efektem jest również doprowadzenie do swego rodzaju autonomii poszczególnych pionów funkcjonalnych co nie sprzyja skuteczności działania. Wymusza to konieczność prowadzenia nieustannych kontroli co z kolei jest czynnikiem sprzyjającym dla rozwijania się biurokracji. Wymienione niekorzystne zjawiska należy zderzyć z ewentualnymi pozytywami /Krukowski, Siemiński 2015/. Tu można zaobserwować jedynie to, że podejście funkcjonalne ułatwia proces planowania i co za tym idzie istnieje łatwość określenia kto i w jakim zakresie poszczególne zadania wykonał lub ich wykonanie nie jest na oczekiwanym /założonym/ poziomie/. Konkludując podejście funkcjonalne w czystym wydaniu nie powinno być wykorzystywane w procesie zarządzania potencjałem logistycznym Sił Zbrojnych RP.

Brak rekomendacji wykorzystania podejścia funkcjonalnego do zarządzania sugeruje potrzebę zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu logistyką wojskową. Należy równocześnie mieć świadomość, że przy podejściu procesowym w zarządzaniu logistyką wojskową, muszą być uwzględniane określone charakterystyczne wyróżniki. Należy do nich zaliczyć:

- całościowe myślenie o wszystkich składowych logistyki wojskowej;
- stosunkowo spłaszczona struktura organizacyjna organów zarządzających logistyką;
- szeroki zakres odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych;
- częściowa decentralizacja w procesie podejmowania decyzji;
- ukierunkowanie działalności na pełne zaspokojenie potrzeb logistycznych zabezpieczanych jednostek i instytucji wojskowych;
- nie występują przerosty w strukturach organizacyjnych organów zarządzających logistyką wojskową;
- zasadniczym celem działania jest skuteczna realizacja zadań przy efektywnym wykorzystaniu posiadanego potencjału wykonawczego.

Cechy charakteryzujące podejście procesowe w zarządzaniu logistyką wojskową wskazują na możliwość wystąpienia negatywnych zjawisk. Może to być ograniczona w pewnym zakresie możliwość integracji działań pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi / pion materiałowy, techniczny, transport i ruch wojsk, zakwaterowanie/ logistyki wojskowej. Negatywem może być również wydłużanie drogi obiegu informacji poprzez kładzenia nacisku na przebieg działań na poszczególnych szczeblach organizacyjnych, z pomniejszeniem roli podległości służbowej. W podejściu procesowym ma miejsce ograniczenie cedowania uprawnień do podejmowania decyzji do niektórych specjalistycznych komórek organizacyjnych. Są one traktowane jako składowa większej całości i zatem istnieje przekonanie, że przełożeni /mądrzejsi/ podejmują decyzje i myślą za mnie. Skutkuje to tym, że prowadzi do ograniczenia inwencji podwładnych, a niekiedy wręcz do ich ubezwłasnowolnienia przypisując im jedynie rolę wykonawcy rozkazów i poleceń.

Podejście procesowe do zarządzania logistyką w wojsku posiada również szereg pozytywów. Na czoło wysuwa się możliwość elastycznego reagowania na zaistniałą sytuację jak i zdolność do elastycznego i ekonomicznie uzasadnionego wykorzystania potencjału wykonawczego logistyki wojskowej. Uwzględniając uwarunkowania ewentualnego współczesnego pola walki jest to wręcz bezcenna cecha. Drugim wyróżnikiem mającym pozytywny wydźwięk jest możliwość ukierunkowania wykorzystania potencjału logistyki na realizację tych zadań, które odgrywają w danej chwili istotną rolę. Pozytywem jest również stworzenie warunków do podejmowania działań ważnych nakierowanych na osiągnięcie założonych celów. Podejście procesowe w zarządzaniu logistyką wojskową sprzyja wykorzystaniu różnorodnych narzędzi informatycznych i jednocześnie wyrabia przekonanie, że każdy odpowiada nie tylko za wykonanie zadań na swoim stanowisku służbowym, ale

również jest odpowiedzialny za końcowy efekt realizowanych zamierzeń. Konsekwencją tego jest zrozumienie konieczności ciągłego podnoszenia kwalifikacji przez cały stan osobowy organów zarządzających logistyką wojskową

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, który można zaobserwować, a mianowicie to, że w praktyce nie występują czyste, pojedyncze sposoby podejścia do realizacji zadań związanych z zarządzaniem logistyką wojskową. Trudno bowiem zajmować się wybiórczo poszczególnymi funkcjami nie dostrzegając kontekstu procesowego. Oznacza to, że organy, których zadaniem jest zarządzanie logistyką wojskową dostrzegając konieczność procesowego zarządzania potencjałem wykonawczym, nie tracą z pola widzenia poszczególnych funkcji. Takie podejście z punktu widzenia praktyki jest jedynym dopuszczalnym sposobem pozwalającym skutecznie zarządzać wojskowym potencjałem logistycznym /Lichtarski 2004/.

2. ZASADY ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ WOJSKOWĄ

Realizacja zadań związanych z zarządzaniem potencjałem wykonawczym logistyki wojskowej odbywa się zgodnie z ustalonym przez lata praktyki trybem. W czasie realizacji przedsięwzięć planistycznych, organizacyjnych, pobudzających oraz kontrolnych stosowane są określone procedury mające pozwolić osiągnąć zamierzony cel. Podlegają one pewnym modyfikacjom wynikającym między innymi z postępu technologicznego, zmian co do sposobu prowadzenia działań czy też członkostwa Polski w strukturach NATO /ang. North Atlantic Treaty Organization/. Ważne jest również zrozumienie, że zarządzanie logistyką wojskową jest integralną częścią całego procesu dowodzenia wojskami. Zatem w trakcie realizacji zadań związanych z wykorzystaniem potencjału logistycznego do zaspokojenia potrzeb generowanych przez jednostki i instytucje wojskowe powinny być stosowane zasady ogólnie obowiązujące w całym procesie dowodzenia /Regulamin walki Wojsk Lądowych 2009/. Zasady te, to nic innego jak przyjęte na podstawie doświadczeń twierdzenia co i jak zrobić lub czego nie należy czynić. /Pszczółowski 1978/. Koniecznością jest również dostrzeganie znaczenia zasad zabezpieczenia logistycznego określonych w dokumentach normatywnych obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP /Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4 b/. Dokonując analizy, porównań i uogólnień treści zawartych w wymienionych pozycjach literaturowych uprawnione jest stwierdzenie, że **zasady zarządzania logistyką** należy interpretować jako swoiste **wytyczne, wskazówki i prawidłowości**, które zastosowane w praktyce pozwolą w najbardziej racjonalny sposób wykorzystać posiadany potencjał do zaspokojenia potrzeb generowanych przez jednostki i

instytucje wojskowe /Pawlisiak 2016/. W literaturze spotyka się również określenie, że zasady mogą być rozumiane jako zespół czynników wywodzących się z tradycji dowodzenia, opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce. Mogą one określać racjonalne sposoby działania osób funkcyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie logistyką w czasie przygotowania i prowadzenia działań /Michniak 2004/. Zatem nie wymiar ilościowy, ale treść i co za tym idzie zawartość merytoryczna powinny decydować o tym którymi zasadami powinny się kierować osoby funkcyjne zarządzające logistyką w wojsku.

Na pierwszym miejscu każda osoba funkcyjna w pionie logistyki musi mieć świadomość, że ostateczne decyzje są podejmowane **jednoosobowo**. Oznacza to w praktyce zarządzania, że osoba posiadające kompetencje podejmowania ostatecznych decyzji w pełni odpowiada za ich treść i wynikające z niej konsekwencje. Pamiętać przy tym należy, że w procesie dojścia do ostatecznego rozwiązania dotyczącego sposobu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, decydent korzysta z wiedzy, doświadczenia i umiejętności swoich podwładnych. To właśnie oni posiadając wiedzę i umiejętności dotyczące poszczególnych obszarów logistyki są zobowiązani przygotowywać uzasadnione propozycje dotyczące realizacji zadań cząstkowych. Decydent /szef, dowódca/ korzystając z „podpowiedzi” /sugestii, propozycji/ wybiera ostateczny wariant wykonania zadań zabezpieczenia logistycznego i na tej podstawie określa zadania dla poszczególnych wykonawców. Wytyczną życiową dla wszystkich, którzy w pionie logistyki pełnią kierownicze funkcje powinno być przesłanie „**skuteczny jest ten przełożony, który dostrzega i rozumie, że jest mądry mądrością swoich podwładnych**”. Takie rozumienie roli podwładnych zwykle w dłuższym horyzoncie czasowym przynosi pozytywne skutki w postaci trafnych decyzji i poprawnych warunków realizacji zadań stawianych przez przełożonych.

Ważną, obowiązującą w procesie zarządzania logistyką jest **zasada jedności /jednolitości/** rozumiana jako stosowanie takich samych procedur na wszystkich szczeblach organizacyjnych w Siłach Zbrojnych RP. W praktyce oznacza to, że kolejność podejmowanych działań odnoszących się do procesu zarządzania logistyką jest w swojej strukturze taka sama na szczeblu pododdziału /batalionu/ jak i na szczeblach strategicznych. Zrozumiałe jest natomiast zróżnicowanie dotyczące czasu realizacji poszczególnych przedsięwzięć, ich treści czy też obszaru zainteresowania. Przestrzeganie tej zasady pozwala poprawnie realizować kolejne zadania a jednocześnie jest czynnikiem sprzyjającym prowadzenie nadzoru przez przełożonych w zakresie sposobu i jakości realizacji stawianych podwładnym zadań. Pozytywem wynikającym z przestrzegania zasady jedności jest

stosunkowo duża łatwość adaptacji specjalistów logistyki /w razie awansu/ do pełnienia służby na wyższych szczeblach organizacyjnych w Siłach Zbrojnych RP.

Istotną rolę w procesie zarządzania logistyką w wojsku spełnia **zasada skrytości**/Michniak 2005/. Jej istota polega na tym, aby informacje dotyczące sposobu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego były znane tylko tym, którym jest to niezbędne do spełniania przypisanych im obowiązków. Można zatem powiedzieć, że dotyczy ona w równym stopniu wojsk własnych jak i potencjalnego przeciwnika. W praktyce działalności kierowniczej w odniesieniu do zarządzania logistyką w wojsku dąży się do tego, aby wiedza na niższych szczeblach organizacyjnych była pełna ale jedynie w odniesieniu do tego poziomu, za który ponosi się odpowiedzialność. Natomiast informacje dotyczące szczebla nadrzędnego powinny być znane tylko w takim zakresie, który umożliwia podejmowanie decyzji i późniejszą realizację zadań zabezpieczenia logistycznego. Spotyka się często określenie mówiące o tym, że każdy powinien posiadać tyle wiedzy, umiejętności i uprawnień ile jest jemu przypisanej odpowiedzialności. Przestrzeganie zasady skrytości w procesie zarządzania logistyką wojskową osiąga się między innymi poprzez stosowanie określonych procedur jak również wykorzystywanie dostępnych rozwiązań technicznych i technologicznych.

Mając na względzie poglądy dotyczące charakteru ewentualnych przyszłych operacji konieczne jest przestrzeganie **zasady ciągłości** zwanej również **zasadą aktualności**. Duża dynamika działań, częsta i niekiedy gwałtowna zmienność sytuacji w połączeniu z niepewnością i ryzykiem są nieodłącznymi atrybutami przyszłych działań wojsk i dowodzenie wojskami musi uwzględniać wymienione czynniki /Strzoda 2004/. Zatem zarządzanie logistyką w takich uwarunkowaniach nie może odbiegać od reguł obowiązujących w procesie dowodzenia, a zasada ciągłości zarządzania materializuje się poprzez szereg działań prowadzonych w różnym wymiarze. Ma miejsce wprowadzenia służby zmianowej /dwunastogodzinnej/ i praktycznie przez dwadzieścia cztery godziny na dobę funkcjonują wszystkie komórki organizacyjne zarządzające logistyką. Innym sposobem zapewniającym warunki zachowania ciągłości w procesie zarządzania jest rozmieszczenie takich samych komórek w różnych miejscach, co nawet w przypadku oddziaływania przeciwnika zapewni możliwość kontynuacji zarządzania. Z doświadczenia wynika jednak, że kluczem do zapewnienia ciągłości zarządzania logistyką jest posiadanie informacji. Ta informacja gdy będzie posiadała trzy zasadnicze cechy takie jak pewność, zupełność i aktualność będzie bez wątpienia stanowiła zasadniczy przyczynek do realnego zapewnienia ciągłości zarządzania

logistyką w wojsku. Informacja to nie tylko stan wiedzy decydentów, ale to również podstawa do podejmowania decyzji, której treść w formie zadań jest przekazywana wykonawcom. Zatem ciągłość to również możliwość nieprzerwanego przekazywania określonych treści w relacjach przełożony – podwładny.

Każde zorganizowane działanie, a za takie należy uznać zarządzanie logistyką, powinno opierać się na wcześniej opracowanych i przyjętych do realizacji planach. Charakterystyka ewentualnych przyszłych działań wskazuje na to, że mogą one być nie do końca zgodne z wcześniej przyjętymi założeniami. Zatem działalność potencjału logistycznego nie tylko powinna, ale wręcz musi być adekwatna do sytuacji na przyszłym polu walki. W tej sytuacji opracowane wcześniej plany wcale nie muszą być zgodne ze stanem faktycznym. Zachodzi zatem konieczność takiej organizacji pracy aby móc elastycznie reagować na zmieniające się uwarunkowania. Takie rozumienie wymusza przestrzeganie *zasady elastyczności* w procesie zarządzania logistyką wojskową. Zmiany dotyczące wielkości, asortymentu, czasu i miejsca generowania potrzeb logistycznych przez jednostki i instytucje wojskowe zmusza organy zarządzające logistyką do podejmowania doraźnych decyzji nie zawsze odpowiadających treściom wcześniej opracowanych planów. Zatem obowiązkiem jest ciągle śledzenie sytuacji logistycznej i adekwatnie do uzyskanych informacji wprowadzanie takich korekt do wcześniej opracowanych planów, których spełnienie pozwoli zaspokoić potrzeby logistyczne poszczególnych jednostek i instytucji wojskowych.

W realiach życia wojskowego pierwszym odpowiedzialnym za wszelkie decyzje bądź ich brak jest zwykle dowódca na każdym szczeblu dowodzenia. W odniesieniu do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego, należy mieć na względzie fakt, że dowódca powinien mieć świadomość jaką rolę i znaczenie ma zaspakajanie potrzeb logistycznych dla osiągnięcia celu walki czy operacji. Nie oznacza to jednak, że musi on być specjalista z zakresu funkcjonowania potencjału logistycznego. Interpretując w ten sposób kompleksową odpowiedzialność dowódcy, należy również widzieć kompetencje i proporcjonalnie do nich odpowiedzialność personelu logistycznego za jakość realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego. W ten sposób oczywistym wydaje się stwierdzenie, że *zasada odpowiedzialności i kompetencji* w całej rozciągłości odpowiada realiom zarządzania potencjałem logistycznym. Można nawet pokusić się o pójście krok dalej i wskazać jako prawidłowość w zarządzaniu logistyką stan, w którym dowódca wyznaje zasadę „ile władzy – tyle odpowiedzialności”. W ten sposób osoby funkcyjne pełniące służbę na kierowniczych

stanowiskach ze względu na swoją wiedzę i kompetencję dostają szereg uprawnień, a jednocześnie mają świadomość odpowiedzialności za zabezpieczenie logistyczne jednostek i instytucji wojskowych.

Naturalną kontynuacją zasady odpowiedzialności i kompetencji jest **zasada decentralizacji**. W realiach organizacji i funkcjonowania Sił Zbrojnych RP zarządzanie jest jednoznacznie kojarzone z hierarchiczną strukturą dowodzenia. Niesie ona ze sobą centralizację władzy, która jest skupiona w „rękach” każdego dowódcy. Z uwagi choćby na fakt, że rozpiętość kierowania /dowodzenia/ jest ograniczona konieczne staje się delegowanie części uprawnień poszczególnym podwładnym /Dzida 1969/. Wraz z uprawnieniami ma miejsce przekazywanie odpowiedzialności za realizację zadań cząstkowych adekwatnie do przekazanych uprawnień. Dokonując przekazania części uprawnień przełożony z jednej strony ma możliwość skupienia swojej uwagi na najbardziej istotnych z punktu widzenia zabezpieczenia logistycznego sprawach. Drugim, równie ważnym zapewnieniem podwładnym swobody działania, a tym samym mają oni okazję do wykazania się inicjatywą w czasie realizacji zadań logistycznych na rzecz zabezpieczanych jednostek i instytucji wojskowych. Decentralizacja może dojść do skutku w sytuacji gdy podwładny rozumie intencję przełożonego a przełożony posiada pełną i aktualną wiedzę na temat stanu realizacji zadań logistycznych. Delegowanie uprawnień na niższe szczeble organizacyjne spełnia również rolę motywacyjną bowiem pozwala pobudzać kreatywność i dążenie do jak najlepszego wykonania wszystkich zadań. Jest okazja do zaprezentowania swojej wiedzy, umiejętności i zdolności skutecznej realizacji zadań logistycznych. Praktycznemu stosowaniu zasady decentralizacji musi towarzyszyć wzajemne zaufanie i zrozumienie na linii przełożony – podwładny. Tylko wówczas przełożony może zawierzyć, że zadanie zostanie poprawnie wykonane bowiem bez względu na sytuację niezmienna pozostaje odpowiedzialność przełożonego za wykonanie zadania. Odpowiedzialność dowódców jest niepodzielna i nieprzekazywalna.

Realizacja zadań związanych z zaspokojeniem potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych jest złożonym przedsięwzięciem pod względem ilości uczestników, asortymentu zasobów, czasu, miejsca oraz sposobu realizacji poszczególnych zadań. Konieczne jest zatem stosowanie w praktyce **zasad określanych mianem koordynacja, kooperacja lub współdziałanie**/Lidwa 2002/. Istotą tej zasady jest taka realizacja zadań związanych z zarządzaniem, w której ma miejsce uporządkowane i zharmonizowane funkcjonowanie wszystkich składowych pionu logistyki nakierowane na osiągnięcie

zakładanych celów. Oznacza to, że każdy element we wskazanym miejscu i czasie realizuje zadania cząstkowe z takim nastawieniem, aby wszystkie potrzeby logistyczne zostały w jak najpełniejszy sposób zaspokojone. Można również zasadę współdziałania interpretować jako działanie organów zarządzających logistyką, polegające na uzgadnianiu wysiłków i działań różnych rodzajów komórek organizacyjnych dowództwa. Treścią tych ustaleń zwykle jest sposób, czas i miejsce wykonania poszczególnych zadań związanych z zarządzaniem potencjałem logistycznym.

Zasadniczym produktem finalnym procesu zarządzania logistyką, choć nie jedynym, jest treść zadań, które należy wykonać aby zaspokoić potrzeby logistyczne jednostek i instytucji wojskowych. Zadania te po sprecyzowaniu są przekazywane poszczególnym wykonawcom. Mając na względzie różny poziom przygotowania podwładnych, konieczne jest takie podejście aby wykonawca jednoznacznie rozumiał i interpretował treści zawarte w zadaniach. Konieczne jest zatem przestrzeganie *zasady jednoznaczności /przejrzystości/* w procesie zarządzania logistyką. Ograniczy ona możliwość interpretacji treści zadań, a tym samym będzie stanowiła wytyczną zgodnie z którą można pójść prosto do celu, którym jest skuteczne zaspakajanie potrzeb logistycznych. Zasada ta w odniesieniu do opracowanych w procesie zarządzania dokumentów stawia wymagania aby ich zawartość była na tyle przejrzysta, żeby każdy mógł z nich korzystać i jednoznacznie rozumieć ich treść. Można zatem powiedzieć, że zasada ta pozwala „mówić tym samym językiem” na różnych szczeblach zarządzania i we wszystkich komórkach organizacyjnych występujących na poszczególnych poziomach zarządzania.

PODSUMOWANIE

Wskazane ustalenia teoretyczne odnoszące się do zarządzania logistyką w wojsku stanowią swego rodzaju wytyczne lub wskazówki jak należy postępować w procesie zarządzania wojskowym potencjałem logistycznym. O ile zasady stanowią swego rodzaju fundament wskazujący jak należy postępować, to sposób podejścia do zarządzania logistyką w wojsku może ulegać modyfikacjom adekwatnie do zaistniałej konkretnej sytuacji. W praktyce często ma miejsce wzajemne przenikanie się i uzupełnianie podejścia funkcjonalnego z podejściem procesowym. Nie powoduje to żadnych negatywnych wydzźwięków pod warunkiem, że zapewnia skuteczną realizację zadań logistycznych, bowiem zaspokojenie potrzeb jest nadrzędnym celem funkcjonowania logistyki w jednostkach i instytucjach wojskowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4 /b/, Ministerstwo Obrony Narodowej, Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych Bydgoszcz 2014
2. Dzida J., Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce. PWN, Warszawa 1969
3. Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
4. Grudzewski, W. M., Hajduk I. K. Metody projektowania systemów zarządzania, Warszawa, Difin 2004
5. Krukowski K., Siemiński M., Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach, wyd. WUM Olsztyn 2015
6. Lichtarski J., O relacjach pomiędzy podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu, Podejście procesowe w zarządzaniu, t. 1, red. M. Romanowska, M. Trocki, wyd. SGH, Warszawa 2004
7. Lidwa W., Współdziałanie w walce lądowej, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002
8. Michniak J., Dowodzenie i łączność, AON Warszawa 2005,
9. Pawlisiak M., System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wyd. WAT . Warszawa 2016,
10. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław 1978
11. Skrzypek E., Hoffman M., Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2010
12. Strzoda M., Zasady i wymagania dowodzenia, AON, Warszawa 2004