

Ppłk dr inż. Dariusz Grala

Akademia Sztuki Wojennej

ORCID: 0000-0002-4077-6650

e-mail: d.grala@akademia.mil.pl

Ppłk dr inż. Krzysztof Zadorożny

Akademia Sztuki Wojennej

ORCID: 0000-0003-4181-9963

e-mail: k.zadorozny@akademia.mil.pl

# Kształcenie kadr logistycznych na potrzeby Sił Zbrojnych RP — problemy i wyzwania<sup>1</sup>

*Education of logistic staff for the needs of the Polish Armed Forces — problems and challenges*

## Streszczenie

Opracowanie dotyczy problematyki kształcenia kadr logistycznych na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Celem publikacji jest identyfikacja potrzeb kształcenia kadr logistycznych w systemie logistycznym SZ RP. Główny problem badawczy wyraża się w pytaniu: „W jakich kierunkach powinna zmierzać oferta kształcenia uczelni wojskowych, aby sprostać potrzebom współczesnego i przyszłego wojskowego rynku pracy w obszarze logistyki?”. W artykule zawarto wyniki badań własnych (wywiady eksperckie) oraz doświadczenia z realizacji oferty dydaktycznej Akademii Sztuki Wojennej.

## Słowa kluczowe:

kształcenie kadr logistycznych, system logistyczny Sił Zbrojnych RP, szkolenie logistyków, terytorialny system zabezpieczenia logistycznego wojsk

## Abstract

The study concerns the issues of training logistic staff for the needs of the Armed Forces of the Republic of Poland. The aim of the publication is to identify the needs of training logistic staff in the logistics system of the Polish Armed Forces. The main research problem is expressed in the question: "In what directions should the educational offer of military universities be directed to meet the needs of the modern and future military labor market in the field of logistics?". The article contains the results of own research (expert interviews) and experiences from the implementation of the educational offer of the War Studies University.

## Keywords:

education of logistics staff, logistics system of Polish Armed Forces, training of logisticians, territorial system of logistic support of forces

JEL: A29, H56, M531

## Wprowadzenie

Siły zbrojne podlegają permanentnemu procesowi rozwoju, wynikającemu ze zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa oraz warunków otoczenia, w którym funkcjonują. Oznacza to niezbędne zmiany w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej jednostek wojskowych, wyposażeniu w sprzęt wojskowy (SpW), procedurach operacyjnych, dokumentach doktrynalnych oraz szkoleniu żołnierzy i pracowników wojska. Kształcenie i szkolenie kandydatów na żołnierzy zawodowych (przyszłych dowódców oraz osób funkcyjnych) dla poszczególnych

korpusów i grup osobowych jest realizowane w formie studiów wojskowych prowadzonych przez wyższe uczelnie wojskowe. Tymczasem doskonalenie zawodowe żołnierzy odbywa się w formie studiów, kursów i szkoleń organizowanych przez uczelnie wojskowe i ośrodki szkolenia w kraju i za granicą.

Liczną grupę zawodową w siłach zbrojnych stanowią pracownicy wojska. Coraz częściej w wyniku zmian etatowych zastępują oni oficerów. W ostatnich latach jest to szczególnie widoczne w jednostkach logistycznych, realizujących zadania na rzecz jednostek operacyjnych. W wyniku transformacji systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP utworzono

regionalne bazy logistyczne (RBLog) oraz wojskowe oddziały gospodarcze (WOG) wchodzące w skład terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk (Zadorożny, 2016, s. 47). W jednostkach tych stanowiska szefów służb, specjalistów, magazynierów, kierowców, operatorów sprzętu logistycznego coraz częściej obsadza się pracownikami cywilnymi. Do niedawna stanowiska te zajmowali byli żołnierze, którzy posiadali wiedzę specjalistyczną oraz doświadczenie. Obecnie — w związku ze zmniejszeniem liczby etatów wojskowych w służbach logistycznych — coraz częściej zatrudniani są pracownicy cywilni — absolwenci cywilnych szkół i uczelni wyższych. Jak pokazuje praktyka, ogólna wiedza, jaką dysponują nawet absolwenci studiów o kierunku logistyka, nie jest wystarczająca do szybkiego zaadaptowania się do warunków logistycznego środowiska wojskowego. Co więcej, w związku ze zmieniającymi się uwarunkowaniami, w których realizowane są wojskowe procesy logistyczne, konieczne jest stałe podnoszenie kwalifikacji przez kadrę zarówno wojskową, jak i cywilną.

W związku z powyższym istnieje sytuacja problemowa, która wymaga uzyskania odpowiedzi na pytanie: „W jakich kierunkach powinna zmierzać oferta kształcenia uczelni wojskowych, aby sprostać potrzebom współczesnego i przyszłego wojskowego rynku pracy w obszarze logistyki?”. Celem publikacji jest zatem identyfikacja potrzeb kształcenia kadr logistycznych w systemie logistycznym SZ RP oraz określenie założeń do opracowania oferty dydaktycznej.

Aby rozwiązać problem badawczy i osiągnąć cel publikacji, konieczne było przedstawienie charakterystyki systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy korpusu osobowego logistyki. W kolejnej części na podstawie badań empirycznych dokonano identyfikacji potrzeb kształcenia kadr logistycznych. Badania empiryczne ograniczono do terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk, koncentrując się przede wszystkim na grupie pracowników cywilnych. Było to podyktowane brakiem wyników badań w tym zakresie w literaturze przedmiotu i publikacjach naukowych.

## Charakterystyka systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy korpusu osobowego logistyki

W siłach zbrojnych, podobnie jak w każdej organizacji, o skuteczności i efektywności realizacji zadań decydują między innymi wiedza, umiejętności oraz zaangażowanie personelu. Specyfika sektora militarnego sprawia, że zdobywanie tych kompeten-

cji jest możliwe głównie na uczelniach i w instytucjach wojskowych, a wielość specjalistycznej wiedzy wymagała podzielenia jej na obszary, w których szkoleni są właściwi specjaliści — korpusy osobowe.

Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych z 11 września 2003 r. sklasyfikowała żołnierzy w trzech korpusach: oficerów zawodowych (oficerowie młodszy, oficerowie starsi, generałowie), podoficerów zawodowych (podoficerowie młodszy, podoficerowie, podoficerowie starsi) oraz szeregowych zawodowych<sup>2</sup>. Wskazane korpusy podzielono na korpusy osobowe (KO), a te na grupy osobowe (GO) i dodatkowo w każdej z grup określono specjalności wojskowe (SW).

Obecnie w siłach zbrojnych funkcjonuje osiemnaście korpusów osobowych, wśród których najliczniejszy i najbardziej rozbudowany — zarówno pod względem grup osobowych, jak i specjalności — jest korpus osobowy logistyki. Żołnierze tego korpusu stanowią prawie 31% ogółu żołnierzy SZ RP (Jałowicz i in., 2019, s. 259). W korpusie osobowym logistyki wyróżniono grupę osobową: ogólnologistyczną, materiałową, transportu i ruchu wojsk, infrastruktury oraz techniczną, a w nich łącznie 117 specjalności wojskowych (21 dla oficerów, 45 dla podoficerów, 51 dla szeregowych)<sup>3</sup>.

Kształcenie logistyków jest oparte na ofercie dydaktycznej uczelni wojskowych oraz Centrum Szkolenia Logistyki (CSLog). Przyszli magistrowie, oficerowie korpusu osobowego logistyki mogą zdobyć kwalifikacje na stacjonarnych studiach magisterskich w Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie (WAT), Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu (AWL), Lotniczej Akademii Wojskowej w Dęblinie (LAW), a także podczas 6-miesięcznego studium oficerskiego w AWL, przeznaczonego wyłącznie dla podoficerów zawodowych (Liberacki, 2016, s. 234).

Kursy doskonalące i kwalifikacyjne oraz studia podyplomowe dla oficerów logistyki realizowane w systemie doskonalenia zawodowego SZ RP prowadzone są przez Akademię Sztuki Wojennej w Warszawie (ASzWoj), WAT oraz AWL oraz Akademię Marynarki Wojennej w Gdyni (AMW).

Najbliższa autorom artykułu ASzWoj oferuje kształcenie przedstawicieli logistyki na (Jałowicz i in., 2019, s. 261–265):

- Wyższym Kursie Operacyjno-Logistycznym — przeznaczonym dla oficerów korpusu osobowego logistyki przewidywanych na stanowiska szeregowe do stopnia etatowego pułkownika;
- Podyplomowych Studiach Taktyczno-Logistycznych — przeznaczonych dla oficerów korpusu osobowego logistyki przewidywanych na stanowiska szeregowe do stopnia etatowego oficera starszego, posiadających wykształcenie wyższe magisterskie;
- kursie doskonalącym oficerów sekcji logistyki S-4 sztabu oddziału — przeznaczonym dla żołnierzy zawodowych sekcji logistyki S-4 sztabu oddziału

korpusów osobowych Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Marynarki Wojennej, Wojsk Specjalnych oraz Wojsk Obrony Terytorialnej w grupie osobowej logistycznej;

- kursie doskonalącym żołnierzy sekcji logistyki S-4 sztabu pododdziału — przeznaczonym dla żołnierzy zawodowych sekcji logistyki S-4 sztabu batalionu/dywizjonu korpusów osobowych Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Marynarki Wojennej, Wojsk Specjalnych oraz Wojsk Obrony Terytorialnej w grupie osobowej logistycznej;
- kursie żołnierzy zawodowych sekcji S-4 i finansów w zakresie praktycznego użycia systemów informatycznych wspomagających proces planowania potrzeb materiałowych i usług — przeznaczonym dla żołnierzy zawodowych sekcji S-4 oraz finansów korpusów osobowych Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Marynarki Wojennej, Wojsk Specjalnych oraz Wojsk Obrony Terytorialnej w grupie osobowej logistycznej i finansów.

Dodatkowo, w ramach innych studiów podyplomowych i kursów realizowanych w ASzWoj kształcenie logistyków jest prowadzone w grupach zintegrowanych, składających się z uczestników różnych specjalności i korpusów osobowych.

Kolejną analizowaną uczelnią jest WAT, oferująca przeszkolenie specjalistyczne dla logistyków w trzech grupach kursów: międzynarodowych, kwalifikacyjnych i doskonalących<sup>4</sup>.

Kursy międzynarodowe to: Standardization within NATO (we współpracy z Wojskowym Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji oraz NATO Standardization Agency) realizowany w języku angielskim, a także Combat Readiness Evaluation of Land HQ (s) Units (we współpracy ze szkołą NATO w Oberammergau) prowadzony również w języku angielskim.

Kursy kwalifikacyjne realizowane przez WAT dotyczą uzupełnienia wiedzy niezbędnej na stanowiskach szaszerogowanych dla wyższych stopni wojskowych:

- na stanowisko służbowe szaszerogowane do stopnia etatowego podpułkownika (komandora por.) — pion funkcjonalny zabezpieczenia,
- na stanowisko służbowe szaszerogowane do stopnia etatowego kapitana (kapitana marynarki) — pion funkcjonalny zabezpieczenia,
- na stanowisko służbowe szaszerogowane do stopnia etatowego porucznika (porucznika marynarki) — pion funkcjonalny zabezpieczenia.

Trzecia grupa kursów jest związana z systemem doskonalenia umiejętności kadry logistyki. Oferowane są następujące kursy doskonalące:

- logistyczny system meldunkowy NATO,
- obsługa modułów oprogramowania LOGFAS (moduł LOGREP),
- normalizacja, system zapewnienia jakości oraz kodyfikacja wyrobów obronnych w resorcie ON i NATO,

- pozyskiwanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego,
- organizacja i zarządzanie w oddziale gospodarczym,
- organizacja zabezpieczenia technicznego,
- organizacja zabezpieczenia logistycznego,
- kurs przeszkolenia kadry rezerwy — oficerski,
- kurs dotyczący wsparcia przez państwo-gospodarza (HNS),
- kurs dla Narodowych Sił Rezerwy (NSR),
- kurs ochrony obiektów wojskowych,
- kurs szefów służb technicznych.

Gdyńska AMW jest ukierunkowana przede wszystkim na szkolenia specjalistyczne kadry sił zbrojnych na potrzeby Marynarki Wojennej. W systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy uczelnia oferuje studia podyplomowe oraz specjalistyczne kursy logistyczne<sup>5</sup>. Studia podyplomowe „Logistyka marynarki wojennej” — są przeznaczone dla oficerów Sił Zbrojnych odpowiedzialnych za planowanie, organizację i realizację zabezpieczenia logistycznego działań sił morskich. Wśród szkoleń specjalistycznych przeznaczonych dla oficerów Marynarki Wojennej, odpowiedzialnych za organizację i realizację zabezpieczenia logistycznego na morzu, znajduje się kurs „Zabezpieczenie logistyczne działań na morzu”.

W AMW prowadzi się również kształcenie kandydatów na oficerów w ramach 12-miesięcznego studium oficerskiego. Po zakończeniu szkolenia absolwent powinien posiadać wiedzę teoretyczną i określone umiejętności oraz kompetencje społeczne charakteryzujące przyszły zawód, a także wiedzę z zakresu dowodzenia oraz funkcjonowania jako oficer logistyki. Przyszli oficerowie mają też możliwość zdobywania wiedzy w zakresie funkcjonowania finansów wojskowych jednostek budżetowych, systemów informatycznych w logistyce, metod harmonogramowania działań logistycznych, udzielania wsparcia przez państwo-gospodarza oraz zabezpieczenia logistycznego działań MW.

Dęblińska LAW, podobnie jak AMW, kształci kadry przede wszystkim na potrzeby Sił Powietrznych i oferuje ujęte w systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego żołnierzy kursy doskonalące<sup>6</sup>. W ofercie znajduje się między innymi kurs dotyczący podstaw funkcjonowania Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON) szczebla wojskowego oddziału gospodarczego (WOG) przeznaczony dla personelu logistycznego zajmującego stanowiska szefów logistyki, szefów sekcji, szefów służb, głównych księgowych, referentów służb oraz głównych księgowych baz lotnictwa. Warty uwagi jest również kurs doskonalący dotyczący organizacji i zarządzania działalnością logistyczną i procesami gospodarczo-finansowymi w bazie lotnictwa sprawującej funkcję oddziału gospodarczego w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia funkcjonowania jednostek wojskowych opartego na wojskowych oddziałach gospodarczych. Jest on prze-

znaczony dla personelu logistycznego, zajmującego stanowiska szefów logistyki, szefów sekcji, szefów służb oraz głównych księgowych baz lotnictwa.

Bardzo ważnym obszarem dla sprawnego funkcjonowania logistyki w siłach zbrojnych RP jest kształcenie kandydatów na podoficerów w KO logistyki. Szkolenie to odbywa się dwuetapowo. Pierwszy etap, w ramach kształcenia ogólnego, trwający około trzech miesięcy, ma miejsce w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych w Poznaniu, Szkole Podoficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie oraz Szkole Podoficerskiej Marynarki Wojennej w Ustce. Drugi etap — specjalistyczny, również około 3-miesięczny — jest realizowany w CSLog w Grudziądzu.

Centrum w Grudziądzu zajmuje się szkoleniem podoficerów oraz szeregowych logistyków, a także pracowników resortu obrony narodowej zatrudnionych na stanowiskach związanych z zabezpieczeniem logistycznym. Bogata oferta kursowa i zakres specjalistycznych szkoleń sprawia, że z oferty mogą korzystać różne grupy osobowe kadr logistycznych, w tym również oficerowie. Realizowane przez CSLog kursy dla logistyków to między innymi (Jałowiec i in., 2019, s. 269):

- kurs doskonalenia języka angielskiego z zakresu zagadnień i terminologii logistycznej;
- podstawy logistyki wojskowej;
- uwarunkowania, założenia i procedury realizacji zadań wsparcia przez państwo-gospodarza (Host Nation Support — HNS);
- planowanie i sprawozdawczość logistyczna LOGREP oraz zarządzanie zasobami logistycznymi z wykorzystaniem systemu informatycznego LOGFAS;
- kurs administratorów lokalnych węzłów podsystemu monitorowania przesyłek;
- kurs podstawowy/doskonalący w zakresie realizacji procesów logistycznych w wojskowym oddziale gospodarczym z wykorzystaniem ZWSI RON,
- indeksacja wyrobów w systemie Jednolitego Indeksu Materiałowego (JIM);
- zastosowanie technologii kodów kreskowych w logistyce Sił Zbrojnych RP;
- obsługa magazynu medycznych środków materiałowych i produktów leczniczych;
- kurs początkowy dla doradców do spraw bezpieczeństwa w zakresie transportu drogowego towarów niebezpiecznych;
- kurs doskonalący dla doradców do spraw bezpieczeństwa w zakresie transportu drogowego towarów niebezpiecznych;
- szkolenie przygotowujące do egzaminu państwowego dla doradców ds. bezpieczeństwa w zakresie transportu drogowego towarów niebezpiecznych;
- kurs dla doradców do spraw bezpieczeństwa przewozu towarów niebezpiecznych transportem kolejowym (RID);
- kurs dla doradców do spraw bezpieczeństwa przewozu towarów niebezpiecznych transportem lotniczym (IATA — kat. 6).

W ofercie CSLog przewidziane są również kursy kwalifikacyjne na kolejny stopień wojskowy w pionie funkcjonalnym zabezpieczenia.

Oferta szkoleniowa dla oficerów logistyki zdaniem autorów jest wystarczająco bogata i odpowiada potrzebom sił zbrojnym RP, tym bardziej, że na pojawiające się potrzeby szkoleniowe niemal natychmiast odpowiadają wymienione wcześniej podmioty realizujące kształcenie, kompetentne do zaspokojenia takich potrzeb. Gorzej ma się kształcenie podoficerów, ponieważ pomimo szerokiej oferty wydolność ośrodków kształcenia jest zbyt niska. Do zagospodarowania pozostaje jeszcze obszar kształcenia i doskonalenia zawodowego cywilnych kadr resortu obrony narodowej. Ich praca, zwłaszcza w jednostkach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk, w związku ze zmieniającymi się potrzebami współczesnego rynku, wymaga ciągłego uzupełniania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji. Temu obszarowi poświęcono badania empiryczne zaprezentowane w kolejnej części artykułu.

## Identyfikacja potrzeb kształcenia kadr logistycznych w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk

Jak wspomniano we wstępie, w wyniku transformacji systemu logistycznego logistyka z jednostek wojskowych (operacyjnych) została przesunięta do nowo utworzonych WOG podlegających pod cztery regionalne bazy logistyczne. Powstał w ten sposób terytorialny system zabezpieczenia logistycznego wojsk, odpowiedzialny za zabezpieczenie funkcjonowania jednostek wojskowych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Zastosowanie tego rozwiązania spowodowało odciążenie jednostek wojskowych od zadań gospodarczych i finansowych. Zakładano, że będzie ono także bardziej efektywne w porównaniu ze starym systemem.

Jak w każdym systemie, tak i w wojskowym systemie logistycznym nadrzędną rolę pełni podsystem kierowania, który stanowi element struktury organizacyjno-funkcjonalnej systemu logistyki Sił Zbrojnych RP (Jałowiec, 2020, s. 83). Kluczowym elementem podsystemu kierowania jest kadra zarządzająca posiadająca kompetencje wymagane na danym stanowisku. W wyniku zmian organizacyjnych korpus osobowy logistyki został zredukowany, a wiele stanowisk powierzono pracownikom cywilnym. W zależności od specyfiki stanowiska kandydaci do pracy w regionalnych bazach logistycznych (RBLLog) i wojskowych oddziałach gospodarczych (WOG) powinni posiadać wiedzę z zakresu prowadzenia ewidencji materiałowej, zasad eksploatacji sprzętu, gospodarki materiałowej, zasad księgowości, rachunkowości, planowa-

nia, gospodarki magazynowej. Dla części z tych stanowisk określono wymagania wykształcenia wyższego. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom nowo powstałego rynku pracy oraz w wyniku badań przeprowadzonych w 2017 r. na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej (Kurek, Smyk, Stankiewicz, Grala, 2017, s. 52–53, 72–74) opracowano i wprowadzono do oferty studiów na kierunku logistyka program studiów o specjalności logistyka wojskowa. Specjalność występuje na pierwszym i drugim stopniu studiów, skierowanych do osób chcących łączyć swoją przyszłość z pracą w jednostkach wojskowych na stanowiskach logistycznych. Oferta programowa jest przygotowana ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb RBLog i WOG. Programy studiów systematycznie poddaje się ocenie i modyfikacji, aby sprostać oczekiwaniom rynku pracy. Niezwykle istotne w tym procesie są konsultacje z interesariuszami zewnętrznymi, tj. pracodawcami.

W wyniku rozmów prowadzonych podczas spotkań Rady programowej kierunku logistyka oraz z interesariuszami zewnętrznymi dostrzeżono potrzebę rozszerzenia oferty edukacyjnej o studia podyplomowe, skierowane do wojskowych i cywilnych logistyków w siłach zbrojnych. Do rozwiązania pozostał problem: jaka problematyka i w jakim zakresie powinna znaleźć się w programie studiów, co jest przedmiotem opisanych w artykule dociekań.

Aby rozwiązać przyjęty problem badawczy i osiągnąć zamierzony cel, przeprowadzono sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Zwrócono się do osób funkcyjnych zajmujących stanowiska kierownicze w jednostkach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk. W badaniu wzięło udział dziewięciu ekspertów.

Pierwsze pytanie brzmiało: „Czy Pana zdaniem istnieje potrzeba kształcenia kadr logistycznych (lub kandydatów do pracy) w regionalnych bazach logistycznych, wojskowych oddziałach gospodarczych (innych jednostkach i instytucjach wojskowych wchodzących w skład terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk) na studiach wyższych na kierunku logistyka o specjalności logistyka wojskowa? Jeżeli tak to na jakim poziomie?”.

Zdaniem ekspertów istnieje potrzeba kształcenia kadr logistycznych na studiach wyższych zarówno wojskowych, jak i cywilnych. Szczególnie pracownicy pozyskiwani z rynku cywilnego po objęciu stanowisk w większości przypadków uczą się od początku. Nie posiadają oni wiedzy związanej ze specyfiką prowadzenia gospodarki materiałowej, zaopatrywania, pozyskiwania, remontowania i wycofywania z użytkowania sprzętu i środków zaopatrzenia. Proces zdobywania wiedzy i szkolenia opiera się na przekazywaniu wiedzy przez bardziej doświadczonych pracowników (jeżeli tacy są). Podobnie żołnierzy, którzy nie mają wiedzy i doświadczenia z zakresu logistyki, a wyznaczani są na takie stanowiska ze względu na potrzeby

kadrowe, należy traktować jako potencjalnych kandydatów na takie studia. Pracownicy cywilni i żołnierze, w zależności od stażu i wykształcenia, mogą być kierowani na studia pierwszego lub drugiego stopnia oraz studia podyplomowe, przy czym dla oficerów sugerowano głównie studia podyplomowe. Wskazywano również na konieczność prowadzenia szkoleń w specjalnościach wojskowych oraz organizowania kursów specjalistycznych, w których kadra powinna uczestniczyć systematycznie, przyswajając aktualną wiedzę. Podkreślono również, że podjęcie tego rodzaju studiów powinno być naturalnym etapem rozwoju zawodowego.

Następnie ekspertów poproszono o odpowiedź na pytanie: „Proszę określić, ile stanowisk logistycznych (cywilnych) w Pana jednostce wymaga wykształcenia wyższego zgodnie z opisem stanowiska. Proszę wpisać liczbę”.

W zależności od specyfiki danej jednostki podawano liczby od kilku do kilkudziesięciu osób. Jednocześnie wskazywano potrzebę wyższego wykształcenia jako preferowanego, mimo że nie jest ono wymagane w karcie opisu stanowiska. Obniżenie wymagań jest podyktowane niskimi zarobkami pracowników wojska. Natomiast dostrzega się potrzebę skierowania pracowników już zatrudnionych na studia wyższe.

Kolejne pytanie brzmiało: „Proszę określić (szacunkowo), ile osób zatrudnionych na stanowiskach logistycznych (cywilnych) powinno, Pana zdaniem, uzupełnić wiedzę z zakresu logistyki na poszczególnych poziomach studiów”. Rozmówcy zgodnie z preferowanym wykształceniem (dla stanowisk specjalista i samodzielny referent) widzą potrzebę skierowania kadry na poszczególne poziomy studiów — w zależności od typu jednostki:

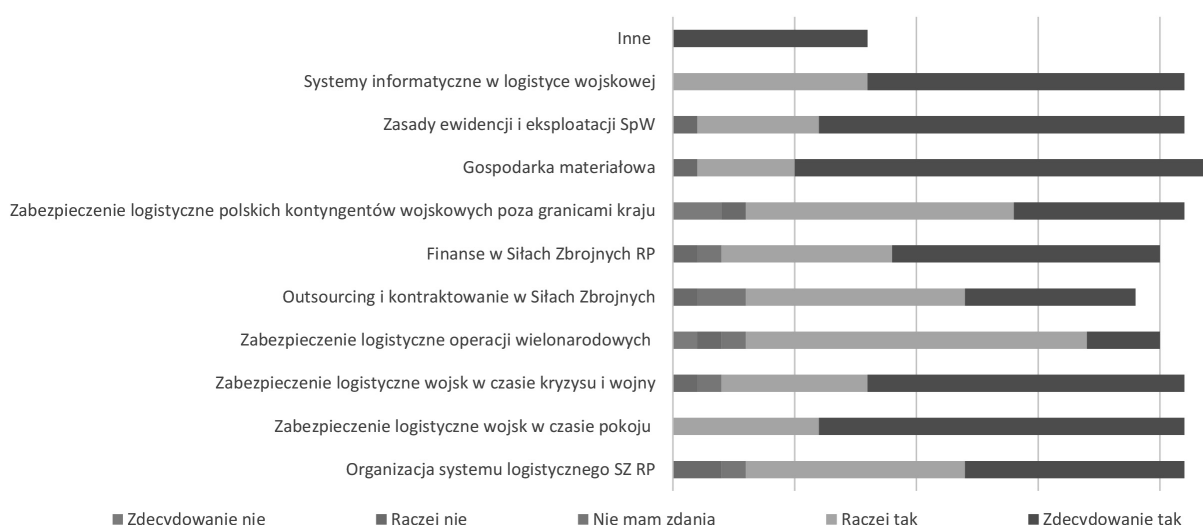
- studia licencjackie — od 2 do 23 (średnia 10) osób zatrudnionych na stanowisku samodzielny referent;
- studia magisterskie — od 3 do 10 osób (średnia 9) zatrudnionych na stanowisku specjalista;
- studia podyplomowe — od 1 do 16 osób (średnia 9).

W kolejnym pytaniu, które brzmiało: „Jakie Pana zdaniem obszary wiedzy powinny być uwzględnione w programie studiów podyplomowych na potrzeby WOG, RBLog, IWsp SZ (Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych)?”, zaproponowano przedmioty, jakie powinny znaleźć się w programie studiów podyplomowych. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 1.

Najczęściej zaznaczone w wywiadach przedmioty (obszary wiedzy) są związane z prowadzeniem gospodarki materiałowej, zasadami eksploatacji SpW, zabezpieczeniem logistycznym w czasie pokoju, kryzysu i wojny, systemami informatycznymi w logistyce oraz finansami wojska. W kolejnej pod względem popularności grupie znalazły się: organizacja systemu logistycznego SZ RP, zabezpieczenie logistyczne PKW (polskie kontyngenty wojskowe) oraz operacji wielonarodo-

Rysunek 1

Zestawienie obszarów wiedzy, które powinny być uwzględnione w programie studiów podyplomowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ekspertów.

wych, outsourcing w siłach zbrojnych. Dodatkowo respondenci wskazali obszary spoza zaproponowanych w kwestionariuszu wywiadu: prawo zamówień publicznych, procedury przetargowe, pozyskiwanie i zapewnienie jakości SpW, zabezpieczenie logistyczne w czasie mobilizacji, użytkowanie systemu ZWSI RON.

Na podstawie odpowiedzi na pytanie piąte, czyli: „Jakie, Pana zdaniem, niewymienione powyżej formy i obszary kształcenia w zakresie logistyki powinny być uwzględnione w ofercie edukacyjnej Akademii Sztuki Wojennej (np. studia podyplomowe w zakresie..., kurs z zakresu..., itp.)”, można wnioskować, że zdaniem ekspertów istnieje potrzeba organizacji kursów specjalistycznych, w których kadra mogłaby brać udział systematycznie, np. raz na 2 lata, w celu zapoznania się z aktualną wiedzą wynikającą choćby z nowo wprowadzanych przepisów. Odnotowano następujące propozycje:

- zasady realizacji zamówień publicznych;
  - użytkowanie ZWSI RON — ogólny dla wszystkich oraz specjalistyczne dla poszczególnych modułów funkcjonalnych;
  - ochrona środowiska;
  - zabezpieczenie logistyczne procesu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej (OWSGB);
  - e-learning (kształcenie na odległość).
- W zakresie studiów podyplomowych wskazano:
- gospodarkę materiałową i finansową w SZ RP;
  - zamówienia publiczne;
  - zarządzanie infrastrukturą.

Przedstawione wyżej wyniki badań są odzwierciedleniem opinii przedstawicieli jednostek terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk, głównie WOG i RBLog. Z pewnością jest to jedynie wycinek wszystkich potrzeb, jednak daje

on obraz skali problemu, jakim jest brak wykwalifikowanej kadry, głównie wśród pracowników cywilnych.

## Podsumowanie

Celem publikacji była identyfikacja potrzeb kształcenia kadr logistycznych w systemie logistycznym SZ RP. Wyniki przeprowadzonych badań upoważniają autorów do przedstawienia następujących wniosków końcowych:

1. Oferta szkoleniowa dla oficerów logistyki zdaniem autorów jest wystarczająco bogata i odpowiada potrzebom Sił Zbrojnych RP.
2. Oferta kształcenia podoficerów wymaga rozszerzenia oraz zwiększenia możliwości ośrodków kształcenia, które nie są w stanie realizować wszystkich potrzeb szkoleniowych.
3. Zasadne jest rozwijanie studiów wyższych pierwszego i drugiego stopnia o specjalności logistyka wojskowa, celem przygotowania kadr cywilnych do pracy w jednostkach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego oraz podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego podoficerów.
4. Niezbędna jest oferta studiów podyplomowych w zakresie logistyki wojskowej, obejmujących tematykę związaną z prowadzeniem gospodarki materiałowo-technicznej, użytkowaniem systemu ZWSI RON, procedurą zamówień publicznych, organizacją i funkcjonowaniem systemu logistycznego SZ RP, kontraktowaniem, finansami, zarządzaniem infrastrukturą.
5. Konieczne jest opracowanie oferty kursów specjalistycznych dla kadr logistycznych o podobnej te-

matyce jak studia podyplomowe, ale zawężonej dla danej specjalności, na które pracownicy byliby kierowani cyklicznie.

Należy podkreślić, że programy studiów i kursów powinny być opracowywane przy udziale interesariuszy zewnętrznych — pracodawców, w tym wypadku

przedstawicieli właściwych jednostek wojskowych. Powinny być poddawane systematycznej ocenie oraz permanentnej modyfikacji. Niezwykle istotne jest włączenie do procesu kształcenia praktyków i ekspertów, szczególnie w przypadku przedmiotów wymagających specjalistycznej wiedzy praktycznej.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Publikacja artykułu została sfinansowana w ramach zadania Upowszechnianie nauki, nr III.1.23 z Planu zadaniowo-finansowego działalności naukowej Akademii Sztuki Wojennej na 2019 r.

<sup>2</sup> Ustawa z 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. 2003, poz. 860).

<sup>3</sup> Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z 11 grudnia 2009 r. w sprawie korpusów osobowych, grup osobowych i specjalności wojskowych (Dz.U. z 2009 r., nr 216, poz. 1678 z późn. zm.).

<sup>4</sup> Kursy specjalistyczne w WAT, <https://wlo.wat.edu.pl/dydaktyka/kursy-dokształcajace> (31.12.2020).

<sup>5</sup> Oferta Centrum Doskonalenia Kursowego AMW, <http://www.wdiom.amw.gdynia.pl/oferta/centrum-doskonalenia-kursowego> (31.12.2020).

<sup>6</sup> Kursy organizowane przez LAW, <https://www.wojsko-polskie.pl/law/wykaz-kursow> (31.12.2020).

## Bibliografia/References

### Literatura/Literature

Jałowiec, T. (2020). *Paradygmaty logistyki wojskowej*. Warszawa: Difin.

Jałowiec, T. i in. (2019). *System logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Raport 2019*, Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.

Kurek, S. (red.), Smyk, S., Stankiewicz, G., Grala, D. (2017). *Specjalność „logistyka wojskowa” jako oferta dydaktyczna Akademii Sztuki Wojennej*. Praca naukowo-badawcza. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.

Liberacki, M. (2016). Rozwój zawodowy oficerów korpusu osobowego logistyki w kontekście bezpieczeństwa państwa. *Systemy Logistyczne Wojsk*, (44).

Zadarożny, K. (2016) *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.

### Akty prawne/Legal acts

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z 11 grudnia 2009 r. w sprawie korpusów osobowych, grup osobowych i specjalności wojskowych (Dz.U. z 2009 r., nr 216, poz. 1678 z późn. zm.).

Ustawa z 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. 2003, poz. 860).

### Inne źródła/Other sources

Kursy specjalistyczne w WAT, <https://wlo.wat.edu.pl/dydaktyka/kursy-dokształcajace> (31.12.2020).

Oferta Centrum Doskonalenia Kursowego AMW, <http://www.wdiom.amw.gdynia.pl/oferta/centrum-doskonalenia-kursowego> (31.12.2020).

Kursy organizowane przez LAW, <https://www.wojsko-polskie.pl/law/wykaz-kursow> (31.12.2020).

### Ppłk dr inż. Dariusz Grala

Absolwent Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. Adiunkt Akademii Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki, Prodziekan Wydziału Zarządzania i Dowodzenia. Swoje zainteresowania naukowe realizuje w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz nauki o bezpieczeństwie koncentrując się na problematyce z zakresu efektywności procesów logistycznych, zarządzania łańcuchem dostaw, projektowania logistycznego oraz zabezpieczenia logistycznego operacji wielonarodowych i kształcenia logistyków.

### Ppłk dr inż. Dariusz Grala

A graduate of the Military University of Technology in Warsaw. Ph.D. at the War Studies University, Faculty of Management and Command, Institute of Logistics, Vice Dean of Faculty of Management and Command. His scientific achievements are in the discipline of management and quality as well as the security science, focusing on issues of logistics effectiveness, supply chain management, logistics engineering and logistic support of multinational operations and logistics education.

### Ppłk dr inż. Krzysztof Zadarożny

Absolwent Wyższej Oficerskiej Szkoły Samochodowej w Pile. Adiunkt Akademii Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki, kierownik Katedry Podstaw logistyki. Działalność naukową realizuje w dyscyplinach: nauki o bezpieczeństwie oraz nauki o zarządzaniu i jakości. Wśród zainteresowań naukowych należy wyróżnić problematykę z zakresu logistyki, szczególnie związanej z: systemami i procesami logistycznymi oraz terytorialnym system zabezpieczenia logistycznego wojsk.

### Ppłk dr inż. Krzysztof Zadarożny

A graduate of the Higher Officers' Automobile School in Piła. Ph.D. at the War Studies University, Faculty of Management and Command, Institute of Logistics, Head of the Department of Fundamentals of Logistics. His scientific achievements are in the social sciences in the discipline of security science as well as management and quality, taking into account the issues of logistics, especially related to the logistic systems and processes and territorial logistic support system.