

**SZEFOWIE SŁUŻB JAKO KLUCZOWY POTENCJAŁ  
WOJSKOWYCH ODDZIAŁÓW GOSPODARCZYCH**

**CHIEFS OF SERVICE AS A KEY POTENTIAL  
OF MILITARY SUPPORT UNITS**

**Tomasz JAŁOWIEC**

Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia

**Grzegorz SMERECKI**

Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych, Zarząd Zasobów Osobowych (J-1)

**Streszczenie**

Wojskowe oddziały gospodarcze (WOG) stanowią współcześnie kluczowy element terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Ich prawidłowe funkcjonowanie jest wypadkową wielu różnorodnych czynników, wśród których priorytetowa rola przypada właściwie przygotowanego personelowi. Zasoby ludzkie, stanowiące kluczowy potencjał każdej organizacji, w decydujący sposób wpływają na końcowy wynik prowadzonej działalności, oddziaływując bezpośrednio na jej efektywność.

W artykule scharakteryzowano zadania realizowane przez WOG oraz dokonano identyfikacji roli i znaczenia zasobów ludzkich dla prawidłowego ich funkcjonowania. Ponadto przedstawiono współczesne problemy w obsadzie stanowisk szefów służb w wojskowych oddziałach gospodarczych, a także przedstawiono propozycje w zakresie wyeliminowania występujących obecnie w tym obszarze trudności.

**Słowa kluczowe:** logistyka, siły zbrojne, kadry.

**Abstract**

Military support units (MSU) are nowadays a key element of the territorial logistics security system of the Polish Armed Forces (PAF). Their proper functioning is the resultant of many different factors, among which the priority role belongs to the properly prepared personnel. Human resources, being the key potential of any organization, have a decisive impact on the final result of the business, directly affecting its effectiveness.

The article describes the tasks implemented by MSU and identifies the role and importance of human resources for their proper functioning. In addition, contemporary problems in the position of heads of services in military support units were presented, as well as proposals to eliminate the current difficulties in this area.

**Key words:** logistics, armed forces, staff

## Wstęp

Wojskowe oddziały gospodarcze (WOG), definiowane, jako specjalistyczne jednostki będące dysponentem środków budżetu państwa trzeciego stopnia, utworzone w celu realizacji zadań finansowo – gospodarczych na rzecz jednostek wojskowych, stacjonujących na obszarze jednego lub kilku garnizonów<sup>1</sup> stanowią podstawowy element współczesnego systemu zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Jednostki te świadczą kompleksowe usługi zabezpieczenia logistycznego w garnizonach w oparciu o własny potencjał obsługowo-naprawczy dedykowany stosownie do charakteru zabezpieczanych jednostek zarówno w czasie pokoju, jak również kryzysu i wojny. Ponadto na wojskowych oddziałach gospodarczych spoczywa obecnie zasadniczy ciężar realizacji obowiązków państwa gospodarza (HNS) w stosunku do wojsk sojusznicznych. Bardzo szeroki zakres zadań, jakie współcześnie realizują WOG przekłada się bezpośrednio na wysokie wymagania wobec zatrudnionego w nich personelu. Wśród wielu specjalistów służących i pracujących w WOG szczególna rola przypada szefom służb, odpowiedzialnym za gospodarkę mieniem w zakresie służb technicznych oraz materiałowych.

Celem artykułu jest identyfikacja roli i znaczenia szefów służb dla prawidłowego funkcjonowania WOG oraz próba identyfikacji działań pozwalających na poprawę sytuacji kadrowej w obsadzie ww. stanowisk, kluczowych z perspektywy efektywności całego wojskowego systemu logistycznego.

### Zakres zadań realizowanych przez Wojskowe Oddziały Gospodarcze

Funkcjonowanie jednostek w garnizonach i nadmierne obciążenie dowódców jednostek operacyjnych realizacją zadań zaopatrzenia finansowego i logistycznego poddawano analizom od 1998 roku, w trakcie prac nad eksperymentem „Garnizon” i „Garnizon 2002”. Podjęte wówczas prace w kierunku optymalizacji funkcjonowania gospodarki jednostek wojskowych nie weszły w fazę realizacyjną. Dopiero w 2005 r. Minister Obrony Narodowej<sup>2</sup> powołał Zespół resortowy, który opracował „Koncepcję oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych”. Koncepcja zawierała zasadnicze założenia w zakresie przeprowadzenia zmian w funkcjonowaniu jednostek wojskowych w garnizonach, realizacji ich bieżącego zabezpieczenia w procesie szkolenia wojsk, a także roli i zadań dowódców jednostek operacyjnych. Kolejnymi przedsięwzięciami było przeprowadzenie w latach 2007-2009 programu pilotażowego, który został przedłużony do końca 2010 r.<sup>3</sup> Wnioski wynikające

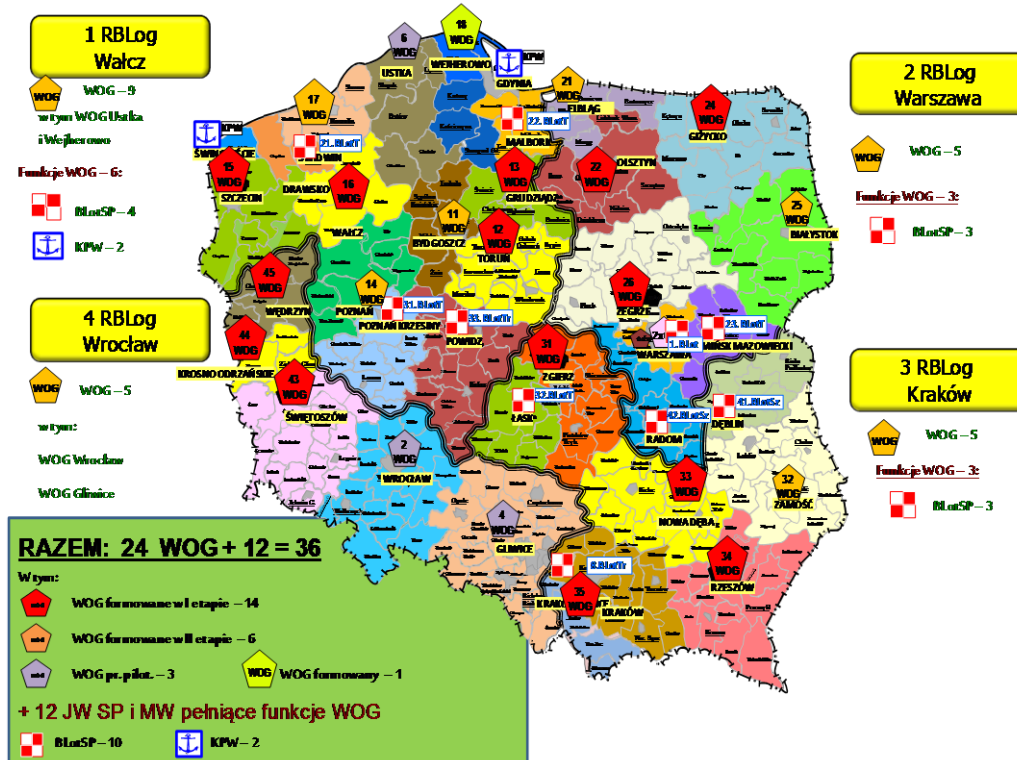
---

<sup>1</sup>Wojskowe oddziały gospodarcze. Podstawowe zasady funkcjonowania, SG WP – ZPL-P4, s. 2.

<sup>2</sup>Decyzja Nr 106/MON z dnia 18 kwietnia 2005 r. w sprawie powołania Zespołu do opracowania „Koncepcji oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych”.

<sup>3</sup>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; Rozkaz Nr 93/Log./P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 31 stycznia 2007 r. w sprawie wdrożenia programu pilotażowego oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji

z dwuletniego okresu trwania programu, zaakceptowane przez Ministra Obrony Narodowej w dniu 01.03.2010 r., dały podstawę do podjęcia prac nad wdrożeniem nowego systemu w całych siłach zbrojnych. W programie pilotażowym, który trwał od 1 stycznia 2008 roku do 31 grudnia 2010 roku, wzięły udział cztery WOG-i: we Wrocławiu, w Dębnie, Gliwicach i Ustce. Wnioski były pozytywne. Na ich podstawie minister zdecydowało przystąpieniu do I etapu reformy logistyki, w której wyniku od 1 stycznia 2012 roku zaczęło działać 14 WOG-ów<sup>4</sup>. Obecnie w strukturze SZ RP funkcjonują 24 wojskowe oddziały gospodarcze oraz 12 jednostek wojskowych Sił Powietrznych oraz Marynarki Wojennej pełniących tożsame dla WOG funkcje w tych dwóch rodzajach sił zbrojnych (rysunek 1).



Rysunek 1. Podział terytorialny WOG, stan na maj 2018

Źródło: materiały Inspektoratu Wsparcia SZ.

Współcześnie WOG, jako podstawowe ogniwo w terytorialnym systemie kompleksowego zabezpieczenia wojsk realizują zadania w zakresie<sup>5</sup>:

- utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej (wyłącznie dla wojskowego oddziału gospodarczego i jednostek nowo formowanych),
- zabezpieczenia materiałowego,
- zabezpieczenia technicznego,
- zabezpieczenia medycznego,
- zabezpieczenia finansowego (wraz z realizacją zamówień publicznych),

finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych (z późn. zm.), [Dz. Urz. MON z 2006 r., Nr 22, poz. 293].

<sup>4</sup> W. Kaleta, *Bój się WOG-a*, „Polska Zbrojna” nr 11/2012, s. 15.

<sup>5</sup> Decyzja nr 503/MON..., wyd. cyt.

- infrastruktury wraz z zabezpieczeniem ppoż.,
- zabezpieczenia geograficznego i hydrometeorologicznego,
- zabezpieczenia sprzętu łączności i informatyki,
- ochrony i obrony obiektów,
- obsługi administracyjno-biurowej,
- zabezpieczenia obiektów szkoleniowych oraz kulturalno-oświatowych,
- bezpieczeństwa i higieny pracy,
- zadań wynikających z obowiązków państwa gospodarza (HNS – Host Nation Support),
- współpracy z instytucjami i środowiskami cywilnymi;
- obsługi rodzin,
- zabezpieczenia działalności duszpasterstwa wojskowego,
- zabezpieczenia transportowego jednostek wojskowych,
- obsługi prawnej,
- zabezpieczenia logistycznego jednostek łączności stacjonarnej w garnizonach.

Jak wynika z ww. przedstawionego zbioru zadań, duża ich część odnosi się bezpośrednio do wsparcia i zabezpieczenia logistycznego instytucji i jednostek wojskowych. Za tę sferę w WOG odpowiadają przede wszystkim służby logistyczne (pion logistyki) tworzone przez sekcje: planowania, techniczną i materiałową. W dwóch ostatnich służą szefowie odpowiedzialni za służby: sekcja techniczna – uzbrojenia i elektroniki; czołgowo-samochodowa; łączności i informatyki; inżynieryjno-saperska i OPBMR (ochrony przed bronią masowego rażenia); inżynieryjno-lotnicza; sekcja materiałowa – żywnościowa; mundurowa; mps (materiałów pędnych i smarów); środków bojowych. Żołnierze ci kierując odpowiednimi komórkami organizacyjnymi, realizują bezpośrednio zadania gospodarowania (zarządzania) mieniem poszczególnej służby, zgodnie z założonym celem przedsięwzięć i działań, w zakresie zabezpieczenia procesu eksploatacji sprzętu wojskowego oraz pokrycia potrzeb materiałowych żołnierzy, opartych na obowiązujących przepisach oraz racjonalnych i ekonomicznych zasadach działania.

Podsumowując, należy podkreślić rolę, jaką odgrywają współcześnie WOG w procesie zabezpieczenia logistycznego instytucji i jednostek wojskowych. Działając w bezpośrednim kontakcie z zabezpieczanymi podmiotami stanowią w dużej mierze o skuteczności i efektywności całego wojskowego systemu logistycznego. Nie ujmując nikomu ważności realizowanych zadań warto zauważyć, że w dużej mierze za tzw. główną działalność WOG odpowiadają szefowie służb. Pełnią oni kluczową rolę wśród całego potencjału ludzkiego realizującego w WOG złożone zadania zapewniające warunki do bieżącego funkcjonowania, szkolenia oraz realizacji zadań operacyjnych przez wojska.

### **Zasoby ludzkie jako kluczowy potencjał wojskowych oddziałów gospodarczych**

W ujęciu klasycznym wśród zasobów niezbędnych do realizacji procesów we wszystkich typach organizacji wyróżnia się zasoby<sup>6</sup>: ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne.

---

<sup>6</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 37.

Literatura z zakresu zarządzania określa **zasoby ludzkie**, jako ogół wrodzonych i nabytych właściwości, ucieleśnianych, wykorzystywanych i doskonalonych w okresie ich aktywności zawodowej<sup>7</sup>. Należy także zauważyć, że termin „zasoby ludzkie” jest pojęciem wartościującym, podkreślającym istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji, którzy wpływają na wykorzystanie innych zasobów organizacji (materialnych, finansowych)<sup>8</sup>.

Zasoby ludzkie stanowią wirtualnie, komunikacyjnie i ideologicznie najważniejszy element w większości współczesnych organizacji. Patrząc z perspektywy czasu, należy zauważyć, że zagadnienia dotyczące roli zasobów ludzkich przedsiębiorstwa uległy istotnym przemianom. Jeszcze 20 lat temu nikt nie przypuszczał, że ekonomia i kultura korporacyjna tak wiele uwagi będzie poświęcać metodom zarządzania kapitałem ludzkim, a w szczególności motywacji szeregowych pracowników, dbaniu o ich poczucie odpowiedzialności, utożsamiania się z organizacją, w której pracują, oraz zwiększania ich kontrybucji do osiągniętych przez firmy wyników<sup>9</sup>.

Współcześnie, w sposób szczególny zarówno w wymiarze teorii i praktyki, podkreśla się, że ludzie pracujący w organizacji oraz ich wiedza i umiejętności wpływają na wykorzystanie innych zasobów organizacji (rzeczowych i naturalnych). Jest to jeden z argumentów przemawiający za znaczeniem kapitału ludzkiego w organizacji. Wszystkie zasoby organizacji przenikają się, a co za tym idzie prawidłowe jej funkcjonowanie jest możliwe do osiągnięcia tylko w sytuacji, gdy kapitał rzeczowy, naturalny oraz ludzki są na odpowiednim poziomie<sup>10</sup>.

Z perspektywy prowadzonych rozważać szczególnie istotne wydaje się być umiejętne zarządzanie posiadanymi zasobami ludzkimi, któremu przyświeca szereg celów, z których można wymienić<sup>11</sup>: umożliwienie kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów przez zaangażowanie adekwatnego personelu; efektywne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zaangażowanych osób; inicjowanie zaangażowania pracowników w pracę; kontrolowanie jakości działań; spajanie i integracja zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju organizacji oraz wpajanie określonej kultury; opracowywanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia; stworzenie warunków pracy, pozwalającej na dotrzymanie jakości, rozwój, nowatorstwo, prace zespołową; podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji” oraz dążenie do jej doskonałości.

Tożsama sytuacja występuje w WOG, w których to właśnie kapitał ludzki decyduje o powodzeniu realizowanych zadań. Należy przy tym zwrócić jednak szczególną uwagę, że funkcjonujący obecnie w SZ RP model zarządzania zasobami ludzkimi nie sprzyja

<sup>7</sup> Por. S. Sirko, *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, AON, Warszawa 2009, s. 10.

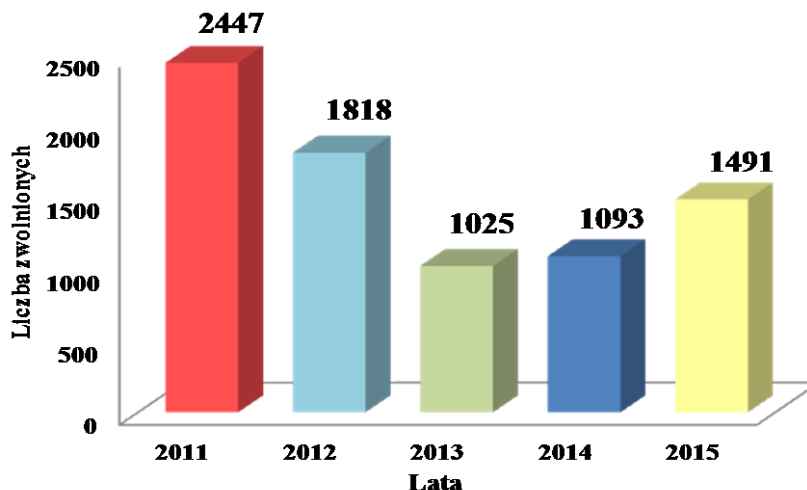
<sup>8</sup> Por. H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 54.

<sup>9</sup> M. Michna, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” nr 23/2016, s. 131.

<sup>10</sup> Z. Ciekankowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach - Seria: Administracja i Zarządzanie” nr 101/ 2014, s. 137.

<sup>11</sup> W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim* -[www.wsp.pl/file/1191\\_452254609.pdf](http://www.wsp.pl/file/1191_452254609.pdf) (dostęp: 25.05.2018).

racjonalnemu wykorzystaniu najnowszej wiedzy i najlepszych praktyk kształcenia oraz doskonalenia zawodowego w wyznaczaniu na stanowiska służbowe. Zmiany systemowe zabezpieczenia logistycznego wojsk spowodowały przewartościowanie wymagań dotyczących wiedzy i umiejętności kadr logistycznych, którą powinna cechować kreatywność oraz wykształcenie ogólne, dobre przygotowanie operacyjne, a zwłaszcza specjalistyczne, adekwatne do realizowanych zadań na poszczególnych szczeblach organizacyjnych SZ RP. Niezwykle istotny w tym obszarze jest także fakt tzw. wymiany pokoleniowej kadry zawodowej w SZ RP, gdzie np. w latach 2011–2015 odeszło ze służby około 24 tys. żołnierzy zawodowych, w tym około 7900 żołnierzy korpusu osobowego logistyki (rysunek 2).



**Rysunek 2.** Zwolnienia z zawodowej służby wojskowej oficerów korpusu osobowego logistyki w SZ RP w latach 2011-2015

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów z Departamentu Kadr MON.

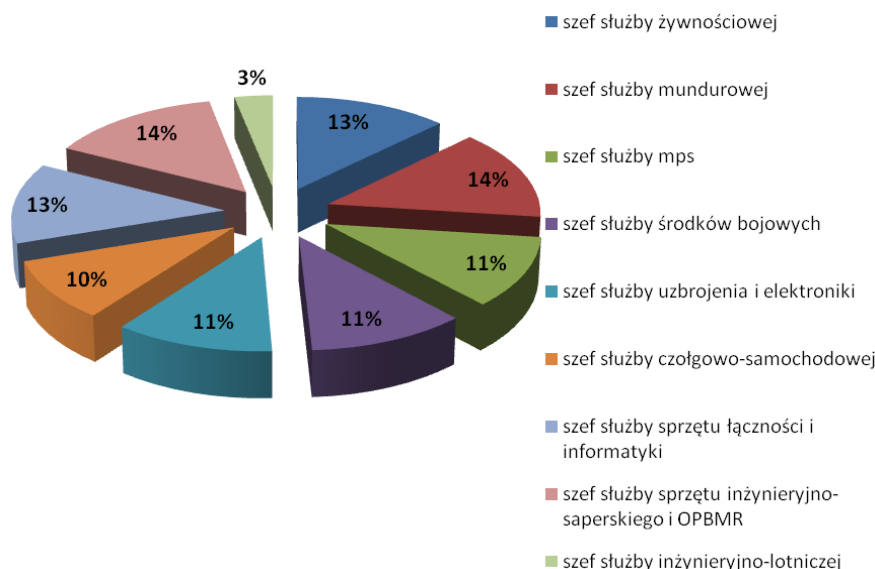
Reasumując, należy jeszcze raz podkreślić rolę i znaczenie zasobów ludzkich dla prawidłowej realizacji szerokiego zakresu zadań stawianych obecnie przed WOG. Nie mniej jednak odnieść się należy do niedoceniań w hierarchii rozwoju zawodowego oficerów korpusu osobowego logistyki stanowisk szefów służb, co przekłada się bardzo negatywnie na zainteresowanie służbą na ww. stanowiskach pomimo wprowadzenia dla tej grupy żołnierzy stałego dodatku finansowego. Jego wysokość wynosząca obecnie dla żołnierzy zatrudnionych w WOG od 0,10 do 0,25 kwoty bazowej (2018 r. 1500 PLN), nie stanowi jednak zdecydowanej zachęty do podejmowania trudu niezwykle odpowiedzialnej służby, jaką pełnią oficerowie korpusu osobowego logistyki w WOG.

### **Współczesne problemy w obsadzie stanowisk szefów służb w wojskowych oddziałach gospodarczych**

Każdy brak oddziałowo negatywnie na prowadzoną działalność. W sposób szczególny dotyczy to braków kadrowych, bowiem przekładają się bezpośrednio na dodatkowe obciążenie dla zatrudnionego personelu. Jeżeli jest to sytuacja chwilowa, to można ją

stosunkowo łatwo zniwelować, jeżeli jednak niedobór ma charakter długotrwały to problem nabiera szczególnego znaczenia.

Koncentrując rozważania na WOG należy zwrócić uwagę na permanentne niedobory wykwalifikowanej kadry do służby na stanowiskach szefów służb w pionach logistycznych wojskowych oddziałów gospodarczych. Problemy te dotyczą wszystkich służb, a występujące w ostatnich latach niedobory w skali całych SZ RP wahają się od kilku do kilkunastu procent (rysunek 3).



**Rysunek 3.** Zestawienie nieobsadzonych stanowisk służbowych szefów służb w poszczególnych WOG, stan na marzec 2017 r.

Źródło: opracowanie na podstawie SEW on-line (system ewidencji wojskowej on-line).

Szczegółowe zestawienie vacatów w WOG, według stanu na kwiecień 2018 roku przedstawione zostało w tabeli 1.

Podejmowane w ostatnich latach działania mające na celu poprawę uzupełnienia w WOG poprzez pozyskiwanie kandydatów i wyznaczenie na wakuujące stanowiska nie poprawiły jednak stanu uzupełnienia. Do tego typu działań zaliczyć należy przede wszystkim:

- priorytetowe, w miarę posiadanych zasobów, uzupełnianie uwalnianych stanowiska specjalistami z jednostek Inspektoratu Wsparcia SZ (IWsp SZ),
- przekazywanie potrzeb z WOG do innych komponentów Sił Zbrojnych RP,
- kierowanie na kursy kwalifikacyjne i doskonalące kandydatów wytypowanych do wyznaczenia na stanowiska w WOG,
- kierowanie żołnierzy do wykonywania zadań w WOG do czasu wyznaczenia na stanowiska służbowe,
- zatrudnianie na nieobsadzone stanowisko żołnierza zawodowego pracowników wojska (najczęściej byłych żołnierzy zawodowych), którzy zabezpieczają funkcjonowanie danej służby,

- prowadzenie analiz zasobów rezerw osobowych w terenowych organach administracji wojskowej, pod kątem powoływania z rezerwy byłych żołnierzy zawodowych, którzy wyrażą chęć pełnienia służby w WOG.

**Tabela 1.** Zestawienie vacatów w WOG, stan na kwiecień 2018

Nazwa	szeft służby żywnościowej	szeft służby mundurowej	szeft służby mps	szeft służby środków bojowych	szeft służby uzbrojenia i elektroniki	szeft służby czołgowo-samochodowej	szeft służby sprzętu łączności i informatyki	szeft służby sprzętu inżynierijnosaperskiego i OPBMR	szeft służby inżynierijno-lotniczej
6 WOGUSTKA	X	X			X	X		X	
11 WOG BYDGOSZCZ							X		
12 WOGTORUŃ		X				X			
13 WOG GRUDZIĄDZ			X	X				X	
14 WOGPOZNAŃ									
15 WOGSZCZECIN					X	X			
16 WOGOLESZNO	X	X	X			X		X	
17 WOGKOSZALIN		X		X		X		X	X
18 WOG WEJHEROWO	X		X				X	X	
21 WOGELBLĄG				X		X			
22 WOGOLSZTYN		X	X		X				
24 WOGGIŻYCKO		X	X					X	
25 WOGBIAŁYSTOK	X	X					X		
26 WOGZEGRZE		X							
31 WOGZGIERZ					X				
32 WOGZAMOŚĆ	X		X	X	X	X		X	
33 WOG NOWA DĘBA		X					X		
34 WOGRZESZÓW	X		X	X					
35 WOGRZAŚKA	X			X			X		
2 WOGWROCŁAW			X			X			
4 WOGGLIWICE		X	X	X					
43 WOG ŚWIĘTOSZÓW	X	X	X	X		X		X	
44 WOG KROSNO ODRZAŃSKIE	X	X		X				X	
45 WOGWĘDRZYN	X	X	X		X				

X - oznacza wakat

X - stanowisko o STE ppor./por.

Źródło: opracowanie własne.



Do najczęściej napotykanych problemów w poszukiwaniu specjalistów do wyznaczenia na kluczowe stanowiska w WOG należą:

- bardzo duża odpowiedzialność materialna i finansowa na stanowiskach o zbyt niskich stopniach etatowych, nie adekwatnych do zakresu realizowanych zadań i spoczywających na nich odpowiedzialności,
- niejednokrotnie przedłużające się procedury wyznaczenia ze względu na niespełnienie przez kandydatów wymogów – brak wymaganych kursów,
- dokonywanie wypowiedzeń stosunku służbowego zawodowej służby wojskowej przez żołnierzy wyznaczonych do WOG,
- ograniczone możliwości rozwoju służbowego w strukturze WOG,
- brak przygotowanych oficerów na stanowiska szefów służb w systemie logistycznych SZ RP,
- brak w zasobach rezerw osobowych kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje wymagane na stanowiskach w WOG,
- spotykane niezrozumienie problematyki zabezpieczenia logistycznego jednostek Sił Zbrojnych opartego na wojskowych oddziałach gospodarczych przez dowódców jednostek oraz środowisko wojskowe w niektórych garnizonach.

Rekapitulując, należy podkreślić, że występujące permanentne braki w obsadzie stanowisk szefów służb wpływają bardzo negatywnie na prawidłowe funkcjonowanie WOG. Podejmowane dotychczas działania, mające na celu poprawę ukończenia WOG w stanowiska szefów służb nie przyniosły z wielu względów spodziewanych efektów. Jak wskazują dotychczasowe doświadczenia bez radykalnych, systemowych rozwiązań stan ten będzie się utrzymywał, rzutując negatywnie na poziom wsparcia i zabezpieczenia logistycznego wojsk.

### **Podsumowanie**

Jedną z głównych przyczyn braku zainteresowania służbą w WOG jest znaczne obciążenie zadaniami oraz ciężąca odpowiedzialność materialna i finansowa, co w porównaniu do równorzędnych stanowisk służbowych w innych jednostkach organizacyjnych sprawia, że służba w WOG jest uciążliwa i mało atrakcyjna. Zwiększenie atrakcyjności służby na stanowiskach, gdzie występuje duża odpowiedzialność materialna i finansowa, mogłaby pozwolić na pozyskanie specjalistów mających odpowiednią motywację do pracy np.:

- uatrakcyjnienia warunków pełnienia służby poprzez znaczne zwiększenie p. stałego dodatku finansowego, jako czynnika motywującego do pełnienia służby na stanowiskach „szefów służb”,
- wprowadzenie zmiany w „Tabeli zaszeregowania do stopni etatowych typowych stanowisk służbowych żołnierzy zawodowych w resorcie obrony narodowej”, polegającej na zmianie zaszeregowania stopni etatowych szefów służb w WOG oraz jednostkach organizacyjnych pełniących funkcje oddziałów gospodarczych do stopnia majora.

Podwyższenie stopni etatowych stanowisk służbowych „szefów służb” w oddziałach gospodarczych w znaczącym stopniu podniosłoby prestiż tych stanowisk oraz otworzyło możliwości rozwoju zawodowego w korpusie osobowym logistyki w ramach WOG.

Ponadto należy podkreślić, że w systemowym rozwiązaniu zdefiniowanego w artykule problemu należy również uwzględnić odpływ ze służby i przyływ do służby oficerów korpusu osobowego logistyki. Obecnie główne źródło uzupełnienia pierwszych stanowisk służbowych korpusu oficerów stanowią absolwenci akademii wojskowych, którzy nie są wystarczająco przygotowani do objęcia tak odpowiedzialnych stanowisk. Warto dać im uprzednio możliwość zdobycia doświadczenia, niezbędnych kwalifikacjach i umiejętności przed wyznaczeniem na kluczowe z perspektywy WOG stanowiska szefów służb.

Zarysowane w materiale problemy wyznaczają kierunki przyszłych badań. Ich prowadzenie wydaje się być niezbędne z perspektywy doskonalenia całego systemu logistycznego SZ RP, w których WOG, a w nich szefowie służb odgrywają kluczową rolę.

### **Bibliografia**

1. Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach - Seria: Administracja i Zarządzanie” nr 101/ 2014.
2. *Decyzja Nr 106/MON z dnia 18 kwietnia 2005 r. w sprawie powołania Zespołu do opracowania „Koncepcji oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych.*
3. *Decyzja nr 503/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 grudnia 2006r. w sprawie wdrożenia programu pilotażowego oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych; Rozkaz Nr 93/Log./P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 31 stycznia 2007 r. w sprawie wdrożenia programu pilotażowego oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych.*
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
5. Kaleta W., *Bój się WOG-a*, „Polska Zbrojna” nr 11/2012.
6. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
7. Michna M., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” nr 1/2016.
8. Sirko S., *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, AON, Warszawa 2009.
9. W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim.*
10. *Wojskowe oddziały gospodarcze. Podstawowe zasady funkcjonowania*, SG WP – ZPL -P4.