



ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH NA PRZYKŁADZIE DZIAŁALNOŚCI PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ

Piotr Placek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Działalność Państwowej Straży Pożarnej charakteryzują przede wszystkim złożone i trudne przedsięwzięcia, które nierzadko są realizowane w sytuacjach kryzysowych. Na powodzenie akcji ratowniczych składa się wiele elementów. Są to m.in. trafnie oraz szybko podejmowane decyzje, ale również odporność psychofizyczna służb mundurowych. Działalność ratownicza Państwowej Straży Pożarnej przynosi pozytywne efekty i realne rozwiązania, gdy uwzględnia zarządzanie logistyczne. Wówczas spełniać może najważniejszą swoją rolę, a mianowicie przywracanie bezpieczeństwa obywatelom w sytuacjach kryzysowych. Celem niniejszego artykułu jest analiza obszaru zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, które obsługuje Państwowa Straż Pożarna. Część empiryczna została przeprowadzona przy pomocy analizy wewnętrznej i zewnętrznej dokumentów, które dotyczą podjętego tematu – wszelkie instrukcje, procedury itp.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, Państwowa Straż Pożarna, sytuacja kryzysowa, zarządzanie logistyczne

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.16

Wprowadzenie

W otaczającej nas rzeczywistości dochodzi do nieprzewidywalnych sytuacji, które często są wynikiem bardzo różnych procesów zachodzących w środowisku naturalnym. Aby im zapobiegać bądź minimalizować ich skutki, każde państwo tworzy struktury organizacyjne, które realizują zadania w ramach zarządzania kryzysowego. W świetle Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590, z późn. zm.) zarządzanie kryzysowe to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”. Zarządzanie kryzysowe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej sprawuje Rada Ministrów. Przez wzgląd na dynamikę sytuacji kryzysowych we wspomnianej ustawie przewidziano sytuacje, w których należy reagować natychmiastowo. Wówczas zarządzanie kryzysowe sprawuje minister właściwy do spraw wewnętrznych. O swoich decyzjach informu-

je on w trybie natychmiastowym Prezesa Rady Ministrów. Z kolei organem opiniodawczo-doradczym jest Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego (RZZK). W jego skład wchodzi (Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. ...):

- jako przewodniczący – Prezes Rady Ministrów,
- jako zastępca przewodniczącego – Minister Obrony Narodowej i minister właściwy do spraw wewnętrznych,
- Minister Spraw Zagranicznych,
- Minister Koordynator Służb Specjalnych (jeśli jest powołany).

W pracach zespołu RZZK biorą również udział wyznaczone przez przewodniczącego tzw. organy administracji rządowej. Ich skład przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Organy administracji państwowej biorące udział w pracach RZZK

Lp.	Organ administracji państwowej
1.	Ministrowie kierujący działami administracji rządowej w następujących obszarach: – obszar dotyczący administracji publicznej, – obszar dotyczący budownictwa, ale również gospodarki przestrzennej i mieszkaniowej, – obszar dotyczący finansów publicznych, – obszar związany z gospodarką morską, wodą, – obszar związany z instytucjami finansowymi, – obszar związany z informatyzacją, – obszar związany z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego, – obszar związany z łącznością, – obszar dotyczący oświaty i wychowania, – obszar dotyczący rolnictwa, – obszar dotyczący sprawiedliwości, – obszar związany ze środowiskiem, – obszar związany z transportem, – obszar dotyczący zdrowia, – obszar dotyczący zarówno pracy, jak i zabezpieczenia społecznego
2.	Główny Geodeta Kraju
3.	Główny Inspektor Sanitarny
4.	Główny Lekarz Weterynarii
5.	Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej
6.	Komendant Główny Policji
7.	Komendant Główny Straży Granicznej
8.	Prezes Państwowej Agencji Atomistyki
9.	Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego
10.	Szef Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego
11.	Szef Agencji Wywiadu
12.	Szef Obrony Cywilnej Kraju
13.	Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego
14.	Szef Służby Wywiadu Wojskowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. ...).

Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej jest jednym z organów administracji rządowej i wchodzi w skład zespołu RZZK. Do jednostek Państwowej Straży Pożarnej należą: Komenda Główna, komendy wojewódzkie i miejskie, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, jak również jednostki badawczo-rozwojowe. Do tych jednostek należy również Centralne Muzeum Pożarnictwa.

Państwowa Straż Pożarna (PSP) jest umundurowaną i wyposażoną w specjalistyczny sprzęt formacją, która w świetle Ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej powołana została do wykonywania określonych zadań. Wśród wielu obowiązków, które spoczywają na pracownikach PSP, należy wymienić przede wszystkim (Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. ...):

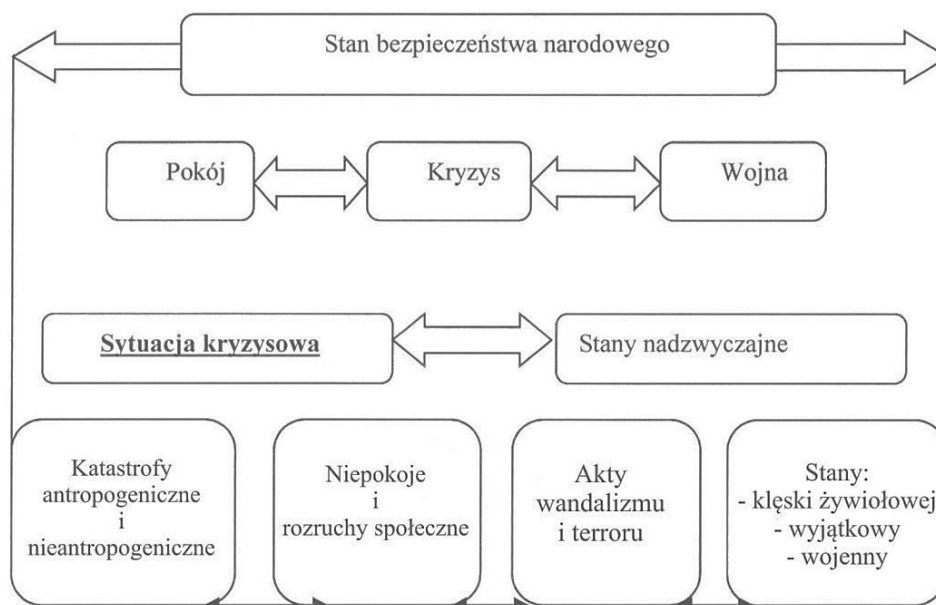
- rozpoznawanie miejscowych zagrożeń i zagrożeń pożarowych;
- prace związane z organizowaniem i prowadzeniem akcji ratowniczych, w tym pożarów i klęsk żywiołowych;
- działania związane z organizowaniem, prowadzeniem i likwidowaniem miejscowych zagrożeń;
- prace związane z wykonywaniem specjalistycznych czynności ratowniczych;
- działania dotyczące kształcenia kadr PSP i innych jednostek ochrony przeciwpożarowej;
- działania związane z nadzorowaniem przestrzegania przepisów przeciwpożarowych;
- wszelkie działania związane z prowadzeniem prac naukowo-badawczych w obszarach dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony ludności;
- współpraca ze strażami pożarnymi i służbami ratowniczymi innych państw.

Za najważniejsze zadanie zarządzania logistycznego w PSP uważa się minimalizację zagrożeń, a w wypadku ich wystąpienia – podjęcie skoordynowanych działań ratunkowych, które mają z kolei ograniczyć straty w ludziach oraz straty materialne (Wolanin 2005, s. 23).

System zarządzania, w ramach którego realizowane są funkcje zabezpieczenia i wsparcia logistycznego przez różnorodne elementy struktur państwa, jest bardzo skomplikowany. System ten jest obciążony dodatkowymi informacjami, które znajdują się w jego otoczeniu i nierzadko wprowadzają chaos. Sprawne zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych pozwala płynnie i efektywnie przeprowadzić przez PSP działania, które minimalizują bądź eliminują skutki zaistniałych sytuacji kryzysowych. Zarządzanie logistyczne w trakcie działań ratowniczych będących następstwem zaistniałej sytuacji kryzysowej jest trudne również przez to, że w tym samym czasie prowadzonych jest jednocześnie wiele działań przez kilkanaście nawet podmiotów ratowniczych. Służby mundurowe, w tym Państwowa Straż Pożarna, charakteryzują się sztywnymi relacjami między uczestnikami organizacji i bardzo wysokim poziomem hierarchii. Dzięki zasadom, normom i procedurom można efektywnie zarządzać wszelkimi działaniami PSP również w sytuacjach kryzysowych.

Sytuacje kryzysowe w odniesieniu do działalności Państwowej Straży Pożarnej

Słowo „kryzys” pochodzi z greckiego słowa „*krino*”, co oznacza w wolnym tłumaczeniu wybór, ale również decydowanie, czy też zmaganie się, oznacza również walkę (Pietras, Pałka 2012, s. 174). Język angielski z kolei w odniesieniu do słowa „kryzys” dysponuje takimi parametrami jak urazowość i subiektywne jej konsekwencje, które występują w postaci przeżyć o negatywnym zabarwieniu. W historii omawianego pojęcia w pewnej jego części odeszło się od pierwowzoru, czyli definicji: „stan przejściowy, o kluczowym, decydującym znaczeniu dla dalszego rozwoju, jakieś szczególne zagęszczenie i wyostrenie alternatyw w przyszłości” (Sztompka 2002, s. 446). W takim znaczeniu pojęcie kryzysu jest używane w medycynie, w której może oznaczać przesilenie – w stronę wyzdrowienia lub choroby. Społeczny charakter tego pojęcia oddaje definicja regulowana ustawy o zarządzaniu kryzysowym. W jej świetle sytuacja kryzysowa to sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków (Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. ..., art. 3 pkt 1).



Rysunek 1. Umiejscowienie sytuacji kryzysowej w stanie bezpieczeństwa państwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nowak 2005, s. 11)

Sytuacji kryzysowych nie można zliczyć. Uzależnione są od ludzkich zachowań, a tych może być wiele i trudno jest je przewidzieć. Jedyne skutki sytuacji kryzysowych są możliwe do zmniejszenia bądź ograniczenia. Eliminacja ich jest niemożliwa (Pietras, Pałka 2012, s. 176). Na *Rysunku 1* zaprezentowano umiejscowienie sytuacji kryzysowej w stanie bezpieczeństwa państwa. Wpływa ona na bezpieczeństwo narodowe i jest traktowana na równi ze stanem nadzwyczajnym. Dotyczyć może zarówno klęsk żywiołowych, jak i katastrof, ale również aktów terroryzmu i rozruchów społecznych. I niezależnie od tego, co jest jej przyczyną, zawsze generuje takie działania służb ratowniczych, których celem jest bezpieczeństwo obywateli oraz minimalizacja strat.

Sytuacja kryzysowa może zaistnieć z powodu różnych czynników. W zależności zarówno od rodzaju, jak i skali zagrożenia zdrowia oraz życia ludności poszkodowanej muszą być adekwatnie podjęte, oczywiście w ściśle określonej kolejności, przedsięwzięcia – zadania logistyczne, które są związane z udzieleniem pomocy. Ocenia się, że mogą to być następujące sytuacje (Nowak 2005, s. 20):

- sytuacje związane z katastrofą naturalną i awarią techniczną, czyli wszelka pomoc medyczna zarówno rannym, jak i chorym, akcje związane z dostawą podstawowych środków zaopatrzenia, do sytuacji tych należy też dodać ewakuację ludności z rejonów zagrożeń, jak również usługi transportowe na rzecz wszelkich działań, które zmierzają do ochrony mienia, jak i całej infrastruktury krytycznej oraz środowiska;
- sytuacje związane ze zdarzeniami terrorystycznymi, czyli pomoc medyczna zarówno rannym, jak i chorym, szybka i efektywna ewakuacja ludności (osób), zwłaszcza ze stref zagrożeń, wszelkie usługi transportowe i inne, które zmierzają do ochrony mienia, jak i całej infrastruktury krytycznej oraz środowiska;
- sytuacje związane z czasem tzw. niepokojów społecznych. Do nich zalicza się następujące działania: pomoc medyczną rannym, jak i chorym, wszelkie usługi transportowe, które związane są z dostawą dla całej ludności niezbędnych środków zaopatrzenia, i inne usługi logistyczne.

Zakres pomocy medycznej zarówno osobom rannym, jak i chorym zależał będzie od skali wystąpienia sytuacji kryzysowej. Będzie też uzależniony od czynników, które zagrażają zdrowiu i życiu ludności. W czasie sytuacji związanej z katastrofą naturalną czy też awarią techniczną oraz zdarzeniami terrorystycznymi pomoc ta będzie polegała przede wszystkim na wyszukiwaniu osób rannych i chorych, w następnej kolejności będzie dotyczyła udzielania im pierwszej pomocy, następnie ewakuacji do miejsc zbiórki rannych i chorych, w których będzie udzielona pierwsza pomoc lekarska. Następnie działania związane z pomocą będą dotyczyły segregacji medycznej (niezbędnej do ustalenia priorytetów dalszej ewakuacji i udzielania pomocy kwalifikowanej i specjalistycznej). Dopiero po tych działaniach jest możliwa organizacja ewakuacji ciężko rannych i chorych do szpitali, jak również organizacja wszelkich przedsięwzięć sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych. Te ostatnie działania są związane również ze zbiórką zmarłych i zabitych, jak również z izolacją osób zakaźnie chorych. Szczególnie istotne podczas katastrof naturalnych i awarii technicznych są dostawy podstawowych środków zaopatrzenia. Oznaczają one działania związane z dostarczaniem m.in. wody pit-

nej, jak również żywności i lekarstw. Do tej grupy należy także zaliczyć środki czystości i niezbędną odzież. Działania związane z ewakuacją ludności z rejonów zagrożeń mogą mieć miejsce wtedy, gdy proces likwidacji skutków całej sytuacji kryzysowej będzie trwał przez długi okres, a obecność ludzi w tych rejonach stanowi niebezpieczeństwo dla ich życia i zdrowia. Ewakuacja rządzi się pewnymi zasadami i priorytetami. Na początku zawsze powinny być ewakuowane osoby, które są przewlekłe chore, jak również matki z małymi dziećmi i ludzie starsi. Działania związane z ewakuacją powinny przebiegać w taki sposób, by kompleksowo wykorzystać wszystkie dostępne oraz przydatne do przewozu ludzi środki transportu. Ewakuacja jest zazwyczaj organizowana w ten sposób, że wykorzystuje rejsy powrotne transportu po dowozie zaopatrzenia. Wszelkie usługi transportowe w procesie działań, które zmierzają do ochrony mienia, infrastruktury krytycznej i środowiska, są organizowane dopiero po udzieleniu niezbędnej pomocy całej ludności poszkodowanej. Ich natężenie zależy oczywiście od skali wszelkich podejmowanych przedsięwzięć. „Podwójna obsada” to logistyczny zabieg, którego celem jest zwiększenie efektywności wykorzystanych środków transportu (Chrobak 2017, s. 13-14).

Państwowa Straż Pożarna bierze udział w akcjach, wykonując pewne czynności i zadania, które są wygenerowane przez różnego rodzaju sytuacje kryzysowe. Działania te są zgodne z zasadami ujętymi w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. dotyczącym szczegółowej organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (KSRG). Są one następujące:

- walka z pożarami;
- walka z klęskami żywiołowymi;
- wszelkie działania poszczególnych grup ratownictwa zarówno technicznego, jak również chemicznego oraz ekologicznego i medycznego;
- dysponowanie sił i środków do działań ratowniczych;
- kierowanie działaniem ratowniczym;
- współpraca sił i środków z właściwymi organami i podmiotami podczas zdarzeń nadzwyczajnych (zagrożenie czynnikiem biologicznym czy też zagrożenie o charakterze terrorystycznym);
- prowadzenie dokumentacji działań ratowniczych oraz dokumentacji funkcjonowania KSRG;
- organizacja obwodów operacyjnych;
- organizacja stanowisk kierowania (Placek, Hajdas 2017, s. 13).

Człowiek, który jest nieprzewidywalnym ogniwem procesu akcji ratowniczych, może całkowicie odwrócić ich przebieg. Dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału ludzkiego, zarówno cywilnego, jak i służb mundurowych.

Istota zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych

Logistyka przeszła głęboką ewolucję, począwszy od jej początków datowanych na drugą połowę XX wieku, po dzień dzisiejszy. Ewolucja ta przebiegała od rozproszonych działań w poszczególnych jej dziedzinach poprzez stopniową inte-

grację sfery zaopatrzenia i dystrybucji do kompleksowego zarządzania łańcuchem logistycznym (Blaik 2016, s. 26). Obecnie zarządzanie logistyczne jest definiowane jako planowanie, ale również obejmuje w swej definicji wykonywanie i kontrolę działalności, które związane są z przepływem dóbr, informacji i środków finansowych. Dzieje się to w obrębie organizacji, jak i pomiędzy innymi organizacjami oraz pozostałymi ogniwami łańcucha.

W ramach sytuacji kryzysowych realizuje się tzw. zadania logistyczne. Są to przede wszystkim przedsięwzięcia, które dotyczą określonych grup potencjalnych zagrożeń. Pierwsza grupa to zadania, które związane są z likwidowaniem nadzwyczajnych zagrożeń środowiska. Zalicza się do niej wszelkie klęski żywiołowe, ale i zdarzenia, które są wywołane przyczynami cywilizacyjnymi. Są to również katastrofy, awarie i inne zdarzenia, które są spowodowane działaniem lub też zaniedbaniem człowieka. Do tej grupy z kolei zalicza się pożary, powodzie, ale również zatopienia, epidemie chorób ludzi, jak również roślin oraz zwierząt. Oprócz tego należy jeszcze wspomnieć o skażeniach promieniotwórczych i chemicznych, katastrofach górniczych, budowlanych, komunikacyjnych oraz awariach sieci energetycznych (Chrobak 2017, s. 11).

Druga grupa dotyczy wszelkich zadań, które związane są z likwidacją zagrożeń właściwych dla ochrony wewnętrznego bezpieczeństwa, jak i ogólnie pojętego porządku publicznego oraz wszelkiej ochrony granic. Do tych zadań należą również zdarzenia, które w jakiś sposób godzą w porządek konstytucyjny państwa, a mianowicie akty terroryzmu, wszelkie blokady dróg, wszelkie nielegalne demonstracje oraz konflikty na tle etnicznym. Do tej grupy zadań należą również bardzo częste w dzisiejszych czasach masowe migracje. Trzecia grupa obejmuje zadania, które są związane z likwidowaniem wszelkich skutków tak zwanego cyberterroryzmu. Jest on rozumiany jako działanie, które ma na celu niszczenie bądź też zniekształcanie przesyłanej informacji, która jest również przetwarzana i przechowywana w systemach informatycznych. Uznaje się, że informacja ma decydujący wpływ na rozwój gospodarki opartej na wiedzy, obok materii i energii. Utrudnienia w zarządzaniu, również logistycznym, mogą wpływać z zakłócenia w obiegu informacji. Czwarta grupa to zadania, które związane są z likwidacją skutków kryzysu finansowego. W dzisiejszych czasach dotyka on wszystkich. Nie omija ani inwestorów indywidualnych, ani przedsiębiorstw. Trudno jest zabezpieczyć się przed kryzysem. Tego nie zapewnia nawet gospodarka, która ma świetne wskaźniki rozwoju. Nie istnieją wypracowane ostatecznie instrumenty antykryzysowe. Tylko analiza systemowa i zarządzanie ryzykiem może w pewien sposób złagodzić wszelkie niepożądane sytuacje kryzysów finansowych, których istnienie w świecie biznesu jest niezaprzeczalne. Biorąc pod uwagę podmiot obsługi, jak również środowisko, główne cele funkcjonowania oraz realizowane zadania w sytuacjach kryzysowych powodują, że można przyjąć następującą definicję: „logistyka w sytuacjach kryzysowych to dyscyplina naukowa, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb organom wykonawczym oraz zarządzającym bezpieczeństwem, uwzględniając możliwości ekonomiczne, w zakresie koniecznym do szkolenia, osiągania i utrzymywania

zdolności oraz gotowości bojowej na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa dla określonego podmiotu” (Szymonik 2011, s. 953).

Prezentując ujęcie pojęcia logistyki w sytuacjach kryzysowych, należy zwrócić uwagę na to, że ogólny poziom bezpieczeństwa danego podmiotu jest uzależniony od przynajmniej kilku czynników. Przedstawiono je w Tabeli 2.

Tabela 2. Czynniki kształtujące bezpieczeństwo podmiotu

Lp.	Czynniki kształtujące bezpieczeństwo podmiotu
1.	Logistyka, jako nauka, która korzysta zarówno z własnego dorobku, ale także dorobku innych nauk, jak np. nauki techniczne, ekonomiczne, jak również nauki wojskowe, oraz nowo powstałego kierunku kształcenia, jakim jest np. inżynieria bezpieczeństwa.
2.	Logistyka dokonuje opracowań metod, narzędzi i instrumentów, które są stosowane we wszystkich fazach kryzysu.
3.	Rozwój inżynierii bezpieczeństwa technicznego, która pozwala doskonalić technologie wykrywania i prognozowania rozwoju zagrożeń.
4.	Systematyczne szkolenia oraz sprawny, przydatny i nowoczesny sprzęt ratowniczy i gotowość do natychmiastowego działania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Szymonik 2011, s. 953-955).

Logistyka jest nauką, która korzystając ze swego dorobku, opracowuje metody i narzędzia, dzięki którym z kolei można wykonywać m.in. działania minimalizujące skutki sytuacji kryzysowych. Oprócz tego dzięki rozwojowi tzw. nauk towarzyszących pozwala doskonalić technologie wykrywania i prognozowania rozwoju zagrożeń. Oczywiście systematyczne szkolenia, które kształtują m.in. gotowość kapitału ludzkiego do natychmiastowego działania, jest nieodzownym elementem, decydującym o bezpieczeństwie. Należy pamiętać, bowiem, że tylko taka właśnie kompleksowa prewencja może ustrzec lub zniwelować straty w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowych.

Zarządzanie logistyczne na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej – studium przypadku

Pojęcie logistyki najczęściej kojarzy się z wojskowością, w której została ona najlepiej i najgłębiej spenetrowana – przeanalizowana, wypraktykowana i opracowana. Lata doświadczeń pozwoliły na wypracowanie pewnych procedur w zakresie m.in. zakwaterowania, zaopatrzenia, dowozu i komunikacji, ale również administracji, konserwacji uzbrojenia i remontów oraz ewakuacji rannych, chorych itd. (Placek, Hajdas 2017, s. 12). Takie ujęcie logistyki, wypracowane przez służby wojskowe, pozwoliło na zbadanie możliwości i zdolności całego państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojennych oraz sytuacji kryzysowych wraz z zaplanowaniem i realizacją związaną z tym przedsięwzięciem. Również Państwowa Straż Pożarna, która jest formacją mundurową, wypracowała system reagowania na sytuacje kryzysowe, czyli system logistyczny.

Siły ratownicze PSP, chcąc wykonywać wszelkie działania, muszą posiadać możliwości utrzymania infrastruktury technicznej w wyposażeniu sprzętowym swoich sił i środków. Dlatego też PSP, realizując działania ratownicze, posiada własny system logistyczny, który zapewnia odpowiednie zabezpieczenie kwatermistrzowskie w czasie normalnego funkcjonowania, ale również w czasie realizowania działań, a szczególnie długotrwałych akcji ratowniczych (Abgarowicz (red.) 2014, s. 19).

W strukturach Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej istotną część zadań logistycznych wykonuje Biuro Logistyki, które prowadzi działania administracyjno-gospodarcze (<http://www.straz.gov.pl/prawo/>).

Zadania wykonywane przez Biuro Logistyki zaprezentowano na *Rysunku 2*. Biuro Logistyki Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej składa się z Wydziału Logistyki, Wydziału Infrastruktury i Modernizacji, Wydziału Administracji oraz Wydziału Gospodarczego.

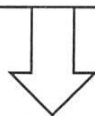
Prowadzenie działań ratowniczych przez Państwową Straż Pożarną jest uzależnione od prawidłowo działającego i odpowiednio nadzorowanego systemu logistycznego. Jest on ważny nie tylko z punktu widzenia funkcjonowania PSP, ale przede wszystkim ze względu na kształtowanie bezpieczeństwa obywateli (Kwiatkowski, Grabowska-Lepczak, Tryboń 2011, s. 25). Państwowa Straż Pożarna charakteryzuje się złożonym systemem zarządzania na zasadzie reengineeringu. W jego skład wchodzi:

- strategiczne zarządzanie logistyczne,
- interfunkcyjne zarządzanie logistyczne,
- interorganizacyjne zarządzanie logistyczne (Barcik, Jakubiec 2011, s. 37).

Jak już zostało wspomniane, w ramach zarządzania strategicznego w PSP realizowana jest redukcja zagrożeń, a w przypadku ich wystąpienia – koordynacja działań ratowniczych ograniczająca straty ludzkie i materialne.

Strategiczne zarządzanie logistyczne sprowadza się więc do zminimalizowania czasu reakcji jednostek ratowniczych poprzez rozlokowanie ich w odpowiedni sposób oraz przydzielenie sprzętu specjalistycznego, który jest im niezbędny. Takie zarządzanie logistyczne powoduje, że zadania realizowane są przy pomocy potencjału ratowniczego na obszarze kraju, jak również na terenie tych wszystkich państw, które mają z Polską podpisane dokumenty o porozumieniu bilateralnym i multilateralnym. Na kolejne – interfunkcyjne zarządzanie logistyczne składają się trzy synchronicznie działające ze sobą funkcje, a mianowicie: marketingowa, finansowa oraz operacyjna. Bardzo ważne i kluczowe jest wskazanie obszarów informatyzacji w logistyce przedsiębiorstw, jak również firm i instytucji. Gospodarowanie zasobami określane jest w praktyce przy pomocy wyznaczników, a mianowicie kosztów oraz zysków. Interorganizacyjne zarządzanie logistyczne z kolei polega na tworzeniu powiązanych między sobą pionowo relacji, funkcjonujących samodzielnie, ale z wydzielonym obszarem podejmowania decyzji, takich jak polityka cenowa czy zaopatrzeniowa grup przedsiębiorstw (Barcik, Jakubiec 2011, s. 38).

Zadania Biura Logistyki Komendy Głównej PSP



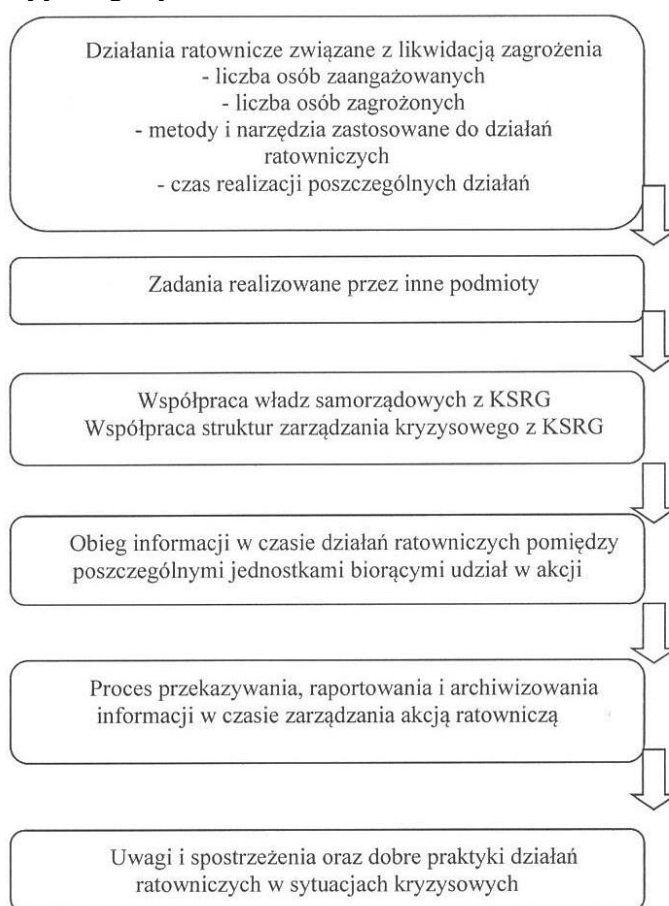
1. prowadzenie spraw związanych ze standaryzacją i normalizacją sprzętu i pojazdów stanowiących wyposażenie jednostek organizacyjnych PSP;
2. prowadzenie analizy stanu wyposażenia jednostek organizacyjnych PSP i OSP;
3. zapewnienie obsługi materiałowej, technicznej, administracyjnej i transportowej;
4. zapewnienie ochrony fizycznej obiektów KG;
5. prowadzenie spraw mieszkaniowych strażaków i pracowników cywilnych;
6. prowadzenie działań związanych z wyposażeniem jednostek organizacyjnych PSP w sprzęt i pojazdy pożarnicze w ramach środków finansowych będących w dyspozycji KG;
7. planowanie rozdziału środków na dofinansowanie jednostek ochrony przeciwpożarowej we współpracy z Krajowym Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności oraz Biurem Finansów;
8. wykonywanie zadań związanych z nadzorem nad gospodarką transportową w jednostkach organizacyjnych PSP;
9. wykonywanie zadań związanych z nadzorem nad gospodarką nieruchomościami oraz koordynacja spraw związanych z procesem inwestycyjnym w stosunku do jednostek organizacyjnych nadzorowanych przez Komendanta Głównego;
10. koordynowanie zadań inwestycyjnych w ramach modernizacji PSP;
11. przygotowywanie projektów wieloletnich programów inwestycyjnych realizowanych w PSP;
12. obsługa logistyczna zespołów i grup ratowniczych powołanych przez KG na potrzeby likwidacji skutków katastrof, a także udziału w akcjach pomocy humanitarnej;
13. wyposażenie strażaków i pracowników cywilnych KG odpowiednio w umundurowanie, odzież specjalną, środki ochrony indywidualnej i ekwipunek osobisty.

Rysunek 2. Zadania Biura Logistyki Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Zarządzenie Nr 2 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej ..., rozdz. 3)

W strukturach Państwowej Straży Pożarnej istnieje system zabezpieczenia logistycznego akcji długich i długotrwałych, odgrywający bardzo istotną rolę w trakcie prowadzenia akcji ratowniczych. Do akcji długotrwałych, o których mowa w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 grudnia 1997 r., zalicza się:

- wszelkie działania ratownicze organizowane lub realizowane i nadzorowane przez PSP, trwające co najmniej 6 godzin;
- pomocnicze specjalistyczne czynności ratownicze wykonywane przez PSP w ramach udzielania pomocy innym służbom ratowniczym, trwające co najmniej 6 godzin;
- inne działania PSP, wymagające zgrupowania strażaków przez okres co najmniej 6 godzin w czasie podwyższonej gotowości operacyjnej lub w celu współdziałania z innymi służbami;
- akcje ratownictwa podwodnego prowadzone przez PSP, wymagające wykonania co najmniej jednego cyklu nurkowania.



Rysunek 3. Schemat postępowania służb PSP w sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne

Przykładów sytuacji kryzysowych, w których udział biorą jednostki PSP, jest wiele. Różnią się między sobą przyczyną, która wywołała daną sytuację, niebezpieczeństwem, które zagraża ludziom, oraz zachowaniami cywilów i służb mundurowych. O ile zachowania tych pierwszych są często nie do przewidzenia, o tyle zachowania służb mundurowych są standardowe i określone szczegółowymi przepisami. Powyższy *Rysunek 3* stanowi wykładnię zarządzania logistycznego w sytuacji kryzysowej, którą można odnieść do większości takich sytuacji. Jest to przykład postępowania w sytuacji kryzysowej, noszący znamiona istniejącego systemu zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych.

Państwowe jednostki ratownicze, jednostki pozarządowe oraz naukowcy z dziedziny logistyki wskazują, że kluczem do osiągnięcia sukcesu podjętych działań ratowniczych jest logistyka – wsparcie logistyczne (Szołtysek, Lis 2013, s. 42) i zarządzanie łańcuchem dostaw (Łupicka 2012, s. 40), określanym w literaturze przedmiotu jako „łańcuch dostaw dla życia”. Działanie realizowane w łańcuchu dostaw określane jest mianem „5B”: *bowers* – surowiec, fizyczny produkt dostarczany do klienta (osoby poszkodowanej); *bytes* – informacja związana z zamówieniem i jego fizycznym przepływem; *bucks* – środki finansowe, przygotowanie partii towaru do przeprowadzania akcji ratunkowej; *bodies* – zasoby ludzkie uczestniczące w łańcuchu dostaw; *brains* – wiedza i umiejętności. Istnieją również bariery zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych. Dotyczą takich obszarów jak miejsce, czas i przestrzeń.

Zarządzanie logistyczne w sytuacji kryzysowej powinno uwzględniać system *Just in Time* (dokładnie na czas), którego zadaniem jest ciągle usprawnianie procesów przepływu dóbr i eliminowanie „marnotrawstwa”, które w przypadku niesienia pomocy osobom poszkodowanym w zdarzeniach losowych nie może mieć miejsca. Natomiast celem zarządzania procesami logistycznymi jest dostarczenie odpowiednich produktów w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi (poszkodowanemu), w odpowiednim czasie (momencie zagrożenia życia), przy zachowaniu pożądanego jakości, tylko koszt nie będzie miał wpływu na realizację akcji ratowniczej. Realizacja odpowiednich procesów logistycznych związana będzie z odpowiednią koordynacją działań. Wobec powyższego współzależność zadań stojących przed różnymi podmiotami wymaga zastosowania mechanizmów koordynacyjnych w stosunku do czynności zmierzających do realizacji współzależnych zadań (Kochański 2003, s. 14-16). Dobrze zarządzający menedżer (koordynator akcji ratowniczej) potrafi stworzyć takie warunki, aby relacje działań w ramach podlegających mu procesów były bezkolizyjne. Jego uwaga powinna więc być skupiona na takim zarządzaniu swoim zespołem, aby doprowadzić do harmonijnego wykonywania zadań oraz zgodności między poszczególnymi pracownikami. Celem koordynacji jest bowiem uzyskanie zgodności w realizacji procesów.

Podsumowanie

Państwowa Straż Pożarna posiada system zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, którego celem jest minimalizowanie ich skutków oraz stworzenie bezpiecznych warunków ludziom. Spośród wszystkich elementów i ogniw,

które tworzą cały proces zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, to właśnie kapitał ludzki służb mundurowych (PSP) ma najbardziej odpowiedzialne zadanie. To koordynator ma za zadanie realizować funkcje zarządzania logistycznego, poprzez odpowiednie podejmowanie decyzji logistycznych, które są związane z miejscem zdarzenia, czasem realizacji akcji ratowniczej i przestrzeni, którą należy w odpowiedni sposób wykorzystać podczas realizacji działań ratowniczych. Należy jednak podkreślić, że logistyka nie jest receptą na każdą sytuację kryzysową, natomiast jest odpowiednim narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji. Dzięki niej służby mają szansę podejmować odpowiednie i odpowiedzialne decyzje logistyczne, by uratować ludzi. Zarządzanie logistyczne w sytuacji kryzysowej jest prawdziwą sztuką kompromisu, która pozwala na odpowiednie kierowanie zadań i realizację założonych celów, do których należy ratowanie życia ludzkiego.

Literatura

1. Abgarowicz G. (red.) (2014), *Wsparcie logistyczne działań służb ratowniczych przez organy zarządzania kryzysowego*, CNBOP-PIB, Józefów.
2. Barcik R., Jakubiec M. (2011), *Systemy logistyczne – podstawy funkcjonowania*, „Logistyka”, nr 4.
3. Blaik P. (2016), *Logistyka*, PWE, Warszawa.
4. Chrobak R. (2017), *Współczesny wymiar zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej”, nr 4(24).
5. <http://www.straz.gov.pl/prawo/> (dostęp: 12.04.2018).
6. http://www.straz.gov.pl/prawo/regulamin_organizacyjny (dostęp: 11.10.2017).
7. Kochański T. (2003), *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
8. Kwiatkowski M., Grabowska-Lepczak I., Trybóń M. (2011), *Zarządzanie logistyczne narzędziem optymalizacji i racjonalizacji działań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa ludności cywilnej w sytuacjach kryzysowych realizowane przez Państwową Straż Pożarną*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, nr 41.
9. Łupicka A. (2012), *Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych*, Logistyka.net.pl, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/8219-wsparcie-logistyczne-akcji-humanitarnych> (dostęp: 16.03.2018).
10. Nowak E. (2005), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
11. Pietras Z., Pałka E. (2012), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych w aspekcie bezpieczeństwa ruchu drogowego – wybrane problemy*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 39.
12. Placek P., Hajdas D. (2017), *Zarządzanie logistyczne na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej podczas realizacji zadań podmiotów biorących udział w działaniach ratowniczych*, „Logistyka”, nr 6.
13. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 grudnia 1997 r. w sprawie długotrwałych akcji ratowniczych, szczegółowych norm, zasad i warunków otrzymywania żywienia w czasie tych akcji oraz ćwiczeń lub szkolenia przez strażaków Państwowej Straży Pożarnej lub inne osoby biorące w nich udział, a także przypadków, w których wypłaca się równoważnik pieniężny w zamian za przysługujące żywienie, sposobu ustalania jego wysokości oraz szczegółowych zasad wypłacania (Dz.U. 1997 nr 160 poz. 1098).

14. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz.U. 2017 poz.1319).
15. Szoltysek J. (2012), *Paradygmat logistyki a paradygmat w logistyce*, [w:] Kauf S. (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
16. Szoltysek J., Lis D. (2013), *O potrzebie wsparcia logistycznego w funkcjonowaniu WOPR*, „Logistyka”, nr 6.
17. Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
18. Szymonik A. (2011), *Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka – Nauka”, nr 4, https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/download/75707_259beea2c18f92374e5e3a2b1bbe491b (dostęp: 11.03.2018).
19. Szymonik A. (2017), *Funkcjonowanie systemu logistycznego Państwowej Straży Pożarnej*, http://www.gen-prof.pl/b_7.pdf (dostęp: 19.10.2017).
20. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 736).
21. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 1204).
22. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590, z późn. zm.).
23. Wolanin J. (2005), *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, Fundacja Edukacja i Technika Ratownictwa, Warszawa.
24. Zarządzenie Nr 2 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej z dnia 7 czerwca 2016 r. (Załącznik Nr 1).

LOGISTICS MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS ON THE EXAMPLE OF THE FIREFIGHTING SERVICE ACTIVITY

Abstract: The activities of the Polish State Fire Service are characterized above all by complex and difficult undertakings, which are frequently carried out in crisis situations. Many elements contribute to the success of rescue operations. These include decisions made aptly and quickly, but also the psycho-physical resistance of uniformed services. Rescue activity of the State Fire Service brings positive effects and real solutions when it includes logistics management. Then it can fulfill its most important role, namely restoring security to citizens in crisis situations. This article presents the areas of logistics management in crisis situations in which the State Fire Service operates.

Keywords: crisis situation, logistics management, security, State Fire Service