



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

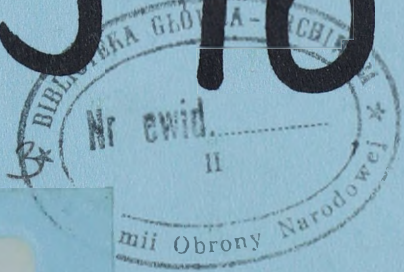
ppłk dypl. inż. Jerzy KORCZAK

## LOGISTYKA CENTRUM SZKOLENIA OBRONY PRZECIWLOTNICZEJ

Rozprawa doktorska

60946

-1-



WARSZAWA

1999 r.

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

ppłk dypl. inż. Jerzy KORCZAK

## LOGISTYKA CENTRUM SZKOLENIA OBRONY PRZECIWLOTNICZEJ

Rozprawa doktorska

60946

-1-



Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

~~574144~~

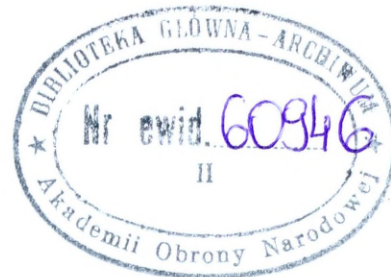


05-004144-001-0

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ**

---

ppłk dypl. inż. Jerzy KORCZAK



**LOGISTYKA CENTRUM SZKOLENIA  
OBRONY PRZECIWLOTNICZEJ**

Rozprawa doktorska



Opracowana pod kierunkiem  
płk. prof. dr. hab. Romualda MAŃKOWSKIEGO

„...Doprowadzenie logistyki Polskich Sił Zbrojnych do poziomu umożliwiającego współdziałanie z NATO jest najważniejszą częścią procesu dostosowania naszej armii do standardów sojuszu....”

IV Międzynarodowy Kongres Logistyczny

## SPIS TREŚCI

	str.
Wstęp .....	5
I. Metodologiczne podstawy badań .....	9
1.1. Sytuacja problemowa, cel badań, problemy badawcze .....	9
1.2. Hipoteza robocza .....	11
1.3. Zadania badawcze .....	13
1.4. Metody badawcze i przebieg badań .....	13
II. Wpływ zmian uwarunkowań działalności CSOPL na organizację funkcjonowania logistyki .....	20
2.1. Wprowadzenie .....	20
2.2. Pojęcie logistyki .....	21
2.3. Logistyka CSOPL w cyklu racjonalnego działania .....	28
2.3.1. Zadania stawiane przed logistyką .....	29
2.3.2. Określanie środków i warunków niezbędnych do wykonania zadań .....	35
2.3.3. Przygotowanie środków i warunków do wykonania zadania ..	41
2.3.4. Realizacja zadań przez logistykę centrum .....	44
2.3.5. Kontrola logistyczna .....	49
2.4. Wnioski i konstatacje ogólne .....	51
III. Kierowanie logistyką CSOPL .....	54
3.1. Pojęcie dowodzenia pododdziałami logistycznymi .....	54
3.2. Pojęcie zarządzania procesami logistycznymi .....	56
3.3. Kompetencje osób funkcyjnych centrum w zakresie dowodzenia i zarządzania logistyką .....	59
3.4. Planowanie .....	63
3.5. Organizowanie .....	67
3.6. Motywowanie .....	72
3.7. Kontrolowanie .....	76
3.8. Wnioski i konstatacje ogólne .....	80

	str.
IV. Koncepcja modelu logistyki CSOPL .....	84
4.1. Cel i funkcje modelu .....	85
4.2. Założenia .....	86
4.3. Ograniczenia .....	87
4.4. Model logistyki .....	88
Zakończenie .....	105
Bibliografia .....	107
Wykaz rysunków .....	112
Wykaz tabel .....	113
Wykaz załączników .....	114
Załączniki .....	115

## WSTĘP

Prowadzona od roku 1992 optymalizacja systemu logistycznego i związany z nią intensywny proces przemian w strukturach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZRP) ma na celu przystosowanie oddziałów i pododdziałów do współczesnych warunków i wymagań działań koalicyjnych i sojuszniczych w ramach NATO (*North Atlantic Treaty Organization*).

Zapewnienie interoperacyjności logistyki wojska polskiego (WP) z logistyką armii – członków NATO oraz możliwości współdziałania naszej gospodarki narodowej (GN) z gospodarkami państw będących członkami NATO (w dziedzinach dotyczących zaspokajania potrzeb armii) staje się inspiracją do poszukiwań optymalnych wariantów rozwiązań.

W praktyce kierowania (dowodzenia i zarządzania) armii państw członków NATO koncepcja logistyki wykorzystywana jest na coraz większą skalę i z coraz większymi efektami. Literatura przedmiotu wskazuje wyraźnie, a praktyka udowadnia, konieczność systemowego traktowania oraz kształtowania funkcji i procesów logistycznych, tak w aspekcie integracji z NATO, jak i z GN. Przewidywać należy, że logistyka WP i „budząca się” w Polsce logistyka przedsiębiorstw, wykorzystując doświadczenia państw wysoko rozwiniętych, dążyć będą poprzez intensywny rozwój do stworzenia takiego strumienia przepływu zasobów, który spowoduje osiągnięcie zamierzonych celów działania – optymalnego zaspokojenia potrzeb wojsk zarówno w czasie pokoju, jak i wojny. Strumienie przepływu zasobów są zarazem tym elementem, który łączy całokształt zjawisk i procesów logistycznych. Zarządzanie tymi procesami w ich integralnym zrozumieniu to także logistyka.

Zmiana celów głównych SZRP, w tym radykalna zmiana doktryny spowodowała, że główny wysiłek w procesie zaspokajania potrzeb wojsk precelowany został z ruchomego potencjału logistycznego na bazę stacjonarną WP i GN<sup>1</sup> oraz mobilny potencjał szczebla taktycznego. Stwarza to logistyce znacznie większe niż dotychczas możliwości działania. Wymaga jednak precyzyjnego określenia otoczenia (w tym rejonów odpowiedzialności logistycznej) oraz nowoczesnych i zintegrowanych elementów zarządzania procesami logistycznymi.

---

<sup>1</sup> S. Filipiak: Problemy restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP. W: Zeszyty naukowe WSO – Poznań nr 1/97.

Analiza literatury przedmiotu skłania do stwierdzenia występowania podziału logistyki SZRP na logistykę cywilną i wojskową. Podział ten uwarunkowany jest specyfiką działania SZ, ich otoczenia, możliwością działania w warunkach pokoju, wojny, kryzysu czy też konfliktu zbrojnego. Z istoty i funkcji SZ wynika konieczność takiego zorganizowania logistyki, aby wszystkie jej szczeble organizacyjne, spięte relacjami służbowymi, mogły skutecznie realizować przyjęte cele działania.

Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej (CSOPL), będąc integralnym elementem systemu działania sił zbrojnych, winno, moim zdaniem, poddać się wszystkim ustaleniom zmierzającym do pełnej integracji z NATO. Aby jednak oczekiwane zmiany nastąpiły, należy w pierwszej kolejności zrozumieć ich istotę, ocenić sposób dotychczasowego działania oraz możliwości dokonania tych zmian, opracować koncepcję, sprawdzić ją w działaniu i, po ewentualnych korektach, wprowadzić w życie. Założenie to wpłynęło w zasadniczy sposób na konstrukcję rozprawy.

Przyczynkiem do podjęcia badań i rozważań o logistyce CSOPL było kilka okoliczności i przesłanek, a mianowicie:

- niekorzystne zjawiska wskazujące na niewydolność logistyki centrum, polegające na braku organizacyjnej spójności i możliwości skutecznego kierowania procesami logistycznymi;
- nowe zjawiska w otoczeniu, które wymusiła gospodarka rynkowa np. wprowadzenie pionu głównego księgowego, czy też potrzeba zabezpieczenia logistycznego szkolenia rakietowego;
- fakt komputeryzacji logistyki powodujący tworzenie się w logistyce centrum nowych jakości wyrażających się w powstaniu nowych rozwiązań prowadzenia ewidencji logistycznej, wspomaganie procesów decyzyjnych, usprawnieniu sprawozdawczości.

Powyższe przesłanki w mojej ocenie stały się wystarczającymi, aby podjąć i przeprowadzić badania zmierzające do racjonalizacji logistyki CSOPL.

Identyfikacji logistyki CSOPL, jej oceny, wskazania obszarów zagrożeń, wysunięcia propozycji rozwiązań tych niedociągnięć, a także zbudowania koncepcji logistyki centrum, dokonałem w trzech rozdziałach (II, III i IV). Aczkolwiek punkt ciężkości i głębia rozważań jest różna dla poszczególnych części pracy, jednak podstawowym była prezentacja logistyki centrum z jednej strony jako elementu systemu logistycznego Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (WLOP), z drugiej zaś

jako pewnej całości wyodrębnionej, mogącej stanowić przedmiot naukowych dociekań.

Rozprawa składa się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiłem założenia metodologiczne badań: cel rozprawy, problemy badawcze, hipotezę roboczą oraz metody i techniki badań, a także oceniłem literaturę przedmiotu. Wskazałem także na potrzebę zastosowania przyjętych metod i procedur badań.

W rozdziale drugim zdefiniowałem takie pojęcia, jak: logistyka, proces logistyczny oraz system logistyczny. Dokonałem wpisania logistyki centrum w cykl racjonalnego działania, zwanego cyklem Le Chatelier. Ocenilem realizację zadań logistycznych, wskazując na słabe i mocne strony działania.

W rozdziale trzecim zdefiniowałem pojęcie dowodzenia pododdziałami logistycznymi i zarządzania procesami logistycznymi. Ocenilem kompetencje komendanta i szefa logistyki centrum w zakresie dowodzenia i zarządzania. Wykazałem cztery podstawowe funkcje zarządzania i dowodzenia logistyką: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Wykazałem też utrudnienia związane ze sprawnym i skutecznym działaniem logistyki.

W rozdziale czwartym zawarłem próbę rozwiązania problemu funkcjonowania logistyki CSOPL czyli koncepcję modelu. Wprowadzenie proponowanego rozwiązania, zdaniem autora, odpowiada kierunkom zmian organizacyjnych w siłach zbrojnych, przyjętych do realizacji. Jest ono porównywalne z rozwiązaniami stosowanymi w Bundeswehrze i winno zapewnić kompatybilność CSOPL ze strukturami WLOP<sup>2</sup>.

Proponowane systemy informatyczne, wspomagające proces decyzyjny oraz rozdział logistyki na logistykę planistyczną (komórki G-4, S-4) oraz logistykę wykonawczą (dywizjon logistyczny), odpowiadają najnowszym rozwiązaniom w tej dziedzinie. Zaprezentowane rozwiązania winny, moim zdaniem, usprawnić struktury organizacyjne oraz spowodować, opierając się na rachunku ekonomicznym, efektywniejsze działanie centrum w ramach swych statutowych zadań.

Opracowanie rozprawy wymagało wielu badań, w których wzięło udział wielu oficerów z instytucji, sztabów i wojsk. Rozwiązując poszczególne problemy, konsultowałem się również z pracownikami naukowymi Wydziału Wojsk Lotniczych i

---

<sup>2</sup> Opinia na podstawie „Materiały ze szkolenia oficerów w pionie Szefa Sztabu Logistyki WLOP”. Dęblin 1999.

Obrony Powietrznej Akademii Obrony Narodowej. Poświęcenie przez te osoby osobistego czasu, ich sugestie, profesjonalne rady w znacznym stopniu przyczyniły się do ostatecznej wersji rozprawy. Wszystkim oficerom Akademii Obrony Narodowej, Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej, 2 Korpusu Obrony Powietrznej oraz Sztabu Pomorskiego Okręgu Wojskowego wyrażam głęboką wdzięczność.

## I. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

### 1.1. Sytuacja problemowa, cel badań, problemy badawcze

Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej będąc spadkobiercą tradycji Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Obrony Przeciwlotniczej, Oficerskiej Szkoły Artylerii Przeciwlotniczej, Centralnej Szkoły Podchorążych Polskich Sił Zbrojnych w ZSRR oraz Centrum Wyszukolenia Obrony Przeciwlotniczej i Przeciwigazowej (schematy organizacyjne – załącznik 1), realizuje zadania szkolenia żołnierzy-przeciwlotników na wyznaczonych poziomach, dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Zadania logistyki centrum, dotyczące zabezpieczenia szkolenia pod względem technicznym, materiałowym, medycznym oraz infrastruktury, należą do złożonych i wymagają sprawnego i skutecznego działania. Traktując CSOPL jako system działania, jego logistyka jest jego podsystemem, tworząc układ organizacyjny ze wszystkimi jego uwarunkowaniami. CSOPL, będąc systemem dla swej logistyki, jest zarazem elementem (podsystemem) w systemie działania jakim jest WLOP. Wokół CSOPL i jego logistyki znajduje się otoczenie, z którym są one powiązane relacjami materialnymi i niematerialnymi, nierzadko sprzężonymi zwrotnie. Analizując układ tych relacji, a w zasadzie ich zmienność, stwierdzić należy, że „wymusza” on zastosowanie zmian organizacyjnych, tak centrum jak i logistyki. Zmiany te związane są z ciągłą transformacją gospodarki narodowej, dążącej do osiągnięcia standardów Unii Europejskiej, oraz faktem wstąpienia Polski do NATO.

Wstąpienie Polski do NATO poprzedzone zostało negocjacjami oraz osiąganiem przez polskie siły zbrojne założonych wspólnie celów. Obowiązujące w NATO procedury, system unifikacji, standardy oraz definicje wymuszają działania organizacyjne na wszystkich szczeblach polskiej armii, w celu jej dostosowania.

Analizując stan obecny logistyki centrum oraz biorąc pod uwagę wnioski z jej działalności w latach ubiegłych, stwierdzić należy, że zakładane cele osiągnięte są coraz trudniej. Trudności te wynikają zarówno ze struktury organizacyjnej CSOPL i jego logistyki, zasobów materialnych i niematerialnych, funkcjonujących systemów dowodzenia i zarządzania, kompetencji osób funkcyjnych, systemu przepływu informacji, jak i stopnia, a raczej jego braku, informatyzacji procesów logistycznych.

Osiągane przez logistykę centrum rezultaty w działalności szkoleniowo-gospodarczej, choć dobre i bardzo dobre, „okupione” są coraz większym wysiłkiem organizacyjnym i ludzkim. Uzbrojenie i sprzęt wojskowy, materiały oraz urządzenia logistyczne wymagają, w wyniku postępującej dekapitalizacji, coraz większych nakładów finansowych do utrzymania ich w ciągłej sprawności eksploatacyjnej.

Analizując otoczenie centrum, a w szczególności rozwój gospodarki wolnorynkowej, stwierdzić należy „pojawienie się” logistyki cywilnej, tak w praktyce działania – w przedsiębiorstwach, jak i w teorii – na uczelniach wyższych. Rozwój logistyki cywilnej, udokumentowany w coraz większej liczbie publikacji a także w coraz większej liczbie firm i przedsiębiorstw, jest niezaprzeczalny i w coraz większym stopniu zbliża nas do europejskich standardów, w tym istniejących w armiach NATO.

Analiza literatury przedmiotu<sup>3</sup>, tak cywilnej jak i wojskowej, skłania do stwierdzenia, że „kręgosłupem” logistyki jest jej system kierowania. Ocena systemu kierowania logistyki centrum (dowodzenia i zarządzania), wskazuje na liczne uchybienia i brak kompatybilności z systemem przyjętym w czołowych państwach NATO. Porównanie, np. z Bundeswehrą, wypada szczególnie niekorzystnie (załącznik 25).

W aspekcie powyższych uogólnień można sądzić, że konieczne jest zaproponowanie takich zmian w CSOPL i logistyce centrum, które przyczyniłyby się do zwiększenia jej sprawności i skuteczności działania, przy pełnym zachowaniu rachunku ekonomicznego.

Przeprowadzone badania logistyki CSOPL miały charakter zarówno badań diagnostycznych, jak i weryfikacyjnych, przy czym dążyłem również do poszukiwania i wyjaśnienia związków pomiędzy znanymi warunkami otoczenia, które nie zostały wskazane jako problemy badawcze. Tu posługiwałem się podejściem naukowym – funkcjonalnym i logicznym.

Ustalając cel i przedmiot badań, uwzględniłem swobodę (dostępność) badań, ich koszt oraz własne emocjonalne zainteresowanie wybraną problematyką.

Po wcześniejszej prezentacji uzasadnienia (przesłanek, motywacji) wyboru problemu badawczego zawartego w temacie niniejszej pracy, sprecyzowałem przedmiot badań i określiłem teren badań.

---

<sup>3</sup> Analizowana literatura zawarta jest w wykazie bibliografii, s. 107 – 111.

Przedmiotem badań była logistyka wojskowa, w tym głównie CSOPL oraz warunki, w których jej zadania są lub będą wykonywane.

Terenem (obszarem) badań było CSOPL. Pozwoliło to na korzystanie z wszystkich dokumentów dotyczących rozpatrywanych dokumentów. Terenem badań były również: 2 Korpus Obrony Powietrznej, 2 Baza Lotnicza, Sztab Logistyki Pomorskiego Okręgu Wojskowego oraz logistyka 8 Bałtyckiej Dywizji Obrony Wybrzeża.

Ustalenie przedmiotu badań umożliwiło przejście do następnego etapu postępowania badawczego, tj. określenia celu (celów) i problemu (problemów) badawczego.

W wyniku wstępnych rozważań i analizy przewidywanego problemu badawczego ustaliłem, że celem głównym badań będzie koncepcja modelu logistyki CSOPL, a w tym określenie uwarunkowań efektywnego kierowania (zarządzania i dowodzenia) logistyką centrum, w świetle zachodzących zmian organizacyjnych.

Natomiast badania naukowe zmierzały do rozwiązania następującego problemu głównego:

Jak, w nowych warunkach działania CSOPL, zorganizować logistykę, aby spełniała ona oczekiwania osób funkcyjnych, konsumenta oraz była sprawna i skuteczna?

Rozstrzygnięcie przedstawionego problemu uwarunkowane jest uzyskaniem odpowiedzi na poniższe pytania, które stanowią problemy szczegółowe:

- Jaka jest istota działania logistyki centrum?
- Jaka jest skuteczność działania systemu logistyki centrum?
- Czy i jakie są niedomagania działania systemu logistyki centrum? Jakie są tego przyczyny?
- Jakie są funkcje zarządzania logistyką centrum?
- Czy obecny system kierowania (dowodzenia, zarządzania) logistyką centrum pozwala na sprawne i skuteczne działanie?
- Jakie przyjąć kierunki działań i rozwiązania umożliwiające zwiększenie skuteczności działania?

## 1.2. Hipoteza robocza

W wyniku wstępnych dociekań nad problemem badawczym dostrzegalne było, że jedną z przyczyn leżących u podstaw niezadowalającego funkcjonowania logistyki CSOPL są niewłaściwie zidentyfikowane warunki determinujące efektywność działań logistycznych w centrum. Nie docenianie tych zagadnień prowadziło do:

- rozproszenia wysiłków na skutek potrzeby uwzględniania zbyt wielu czynników wpływających na logistykę i logistyczne procesy decyzyjne;
- koncentrowania wysiłków na niewłaściwe czynniki, o znaczeniu marginalnym dla efektywności i skuteczności działania logistyki centrum.

Sądzę, że popełnianie przytoczonych błędów jest przyczyną stosowania, z powodu nadmiaru uwarunkowań negatywnych, nie zawsze optymalnych logistycznych procedur decyzyjnych oraz wymuszonego postępowania według nie dopracowanych i nie zawsze adekwatnych do warunków rzeczywistości zasad działania logistycznego. W konsekwencji procesy logistyczne w CSOPL stają się niewydolne, pracochłonne i czasochłonne. Natomiast właściwa identyfikacja uwarunkowań działania logistycznego w centrum pozwolić powinna na zastosowanie właściwych i skutecznych reguł działania. Tymczasem przestudiowana literatura przedmiotu bardzo duże znaczenie przypisuje przestrzeganiu zasad logistyki. Z kolei wyniesione doświadczenia z bieżącej działalności logistycznej w centrum wskazują na to, iż procesy logistyczne przebiegają często w oparciu o doraźne i nie rzadko niejasne reguły.

Podstawowe badania prowadzone w CSOPL, głównie dostępnych dokumentów oraz wypowiedzi bezpośrednich wykonawców zadań, wchodzących w zakres działania logistyki centrum, skłaniają do wniosku, iż brakuje ścisłej korelacji między zadaniami logistyki a jej strukturami organizacyjnymi. Dostrzegalny jest także fakt niewydolności, niefunkcjonalności tych struktur w świetle dynamicznych zjawisk, charakterystycznych dla procesów logistycznych centrum. Występuje również nieodpowiednie zastosowanie nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej w stosunku do potrzeb. Często jest to wynikiem braku kalkulacji wstępnych oraz niewystarczającej analizy wyników funkcjonowania struktur logistycznych organizowanych w centrum. Postępowanie takie może prowadzić do dwojakiego rodzaju niepożądanych zjawisk, tzn. zbyt dużych nakładów pracy żywej

i uprzedmiotowionej w stosunku do potrzeb lub do niewystarczających nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej do realizacji zadań logistycznych w centrum.

Przytoczone powyżej wywody pozwalają na postawienie następującej hipotezy:

Istniejący system logistyczny CSOPL nie jest wystarczająco sprawny i skuteczny. Ponadto nie jest dostosowany do zmieniającego się otoczenia i nowych uwarunkowań. Przyczyny niedomagań tkwią zarówno w strukturach funkcjonalno – -organizacyjnych, jak i kierowaniu logistyką. Zakładam, że skuteczność można zwiększyć doskonaląc strukturę i funkcjonowanie jej składowych (nowy model logistyki CSOPL), jak również doskonaląc kierowanie działalnością logistyczną w CSOPL.

### 1.3. Zadania badawcze

Założony cel badań próbowałem osiągnąć poprzez realizację następujących zadań badawczych i określenie:

- istoty i warunków działania logistyki CSOPL;
- warunków funkcjonowania logistyki w cyklu racjonalnego działania;
- funkcji zarządzania logistyką CSOPL;
- organizacji logistyki CSOPL;
- kompetencji osób funkcyjnych CSOPL w zakresie kierowania logistyką;
- kierunku zmian organizacyjnych logistyki;
- skuteczności proponowanych rozwiązań organizacyjnych.

### 1.4. Metody badawcze i przebieg badań

Podjęcie tematu rozprawy poprzedzone zostało zgromadzeniem i przestudiowaniem literatury przedmiotu. Zasób literatury przedmiotu w Polsce nie należy do obszernych. Złożyło się na to wiele przyczyn. Jedną z głównych była dominacja rozwiązań związanych z poprzednim systemem ustrojowym. Dopiero po roku 1989 logistyka silniej zaznaczyła swoją obecność tak w literaturze, jak i praktycznym działaniu. Drugim zasadniczym czynnikiem determinującym pojawienie się publikacji o logistyce było najpierw zbliżenie, a następnie członkostwo Polski

w strukturach NATO oraz literatura państw-członków, dotycząca logistyki, stały się inspiracją do powstania podobnych w Polsce.

Szczególną rolę odegrała literatura problemu, określająca podstawy teoretyczne i naukowe oraz praktykę działania logistyki we współczesnym świecie.

Analiza literatury przedmiotu w całej sferze logistyki wskazuje wyraźnie na jej podział na logistykę cywilną i logistykę wojskową [18, 64].

Logistyka cywilna widziana jest przez autorów jako dynamicznie rozwijająca się nauka o zarządzaniu, której przedmiotem zainteresowania są procesy sprawnego i efektywnego zarządzania przepływami surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz związanej z nimi informacji [7]. Widziana jest również jako logistycznie zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem [9]. Posiada zastosowanie w marketingu – mówi się wprost o logistyce marketingowej [86].

We wszystkich publikacjach logistyka traktowana jest systemowo a często koncepcja logistyki w przedsiębiorstwach (mikrologistyka) i powiązaniach między przedsiębiorstwami (matalogistyka), ujmowane są w aspekcie funkcji i instrumentów zarządzania nią [65, 66]. Analiza tej literatury pozwoliła na dogłębne zapoznanie się z zasadami stosowania logistyki w warunkach środowiska cywilnego (przedsiębiorstw, gospodarstw).

Swój dynamizm rozwoju, tak łatwo zauważalny na każdym kroku, logistyka cywilna zawdzięcza jednak logistyce wojskowej.

Logistyka wojskowa w zdecydowanej większości opiera się na rozwiązaniach stosowanych w logistyce amerykańskiej, chociaż poważny wkład mają również myśli logistyczne brytyjskie i niemieckie [79, 80].

Analiza dostępnej literatury traktującej o logistyce wojskowej [14, 15, 16, 47, 49, 52, 57, 58, 60...] skłania do stwierdzenia, że rozwiązania stosowane w NATO nakierowane są na pragmatyzm przejawiający się w skuteczności i sprawności działania. Zawarte w tych publikacjach treści okazały się niezwykle pomocne przy rozwiązywaniu problemu badawczego w pracy.

Bardzo ważnym źródłem informacji o obecnym stanie logistyki wojskowej, koncepcjach jej rozwoju, miały periodyki takie jak: „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej”, „Przegląd Wojsk Lądowych”, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny”. Treści publikowanych tam artykułów spełniały funkcje pomocnicze ze względu na niewystarczające uzasadnienie naukowe, czy też zbyt duże

uogólnienia. Zawierały jednak istotne wartości wzbogacające materiał badawczy oraz wskazywały tendencje zmian zachodzących w logistyce wojskowej.

Duże znaczenie w rozwiązywaniu problematyki rozprawy miały dokumenty normujące funkcjonowanie CSOPL, jego logistyki: regulamin organizacyjny CSOPL, etat CSOPL, tabele należności, przepisy dotyczące prowadzenia gospodarki wojskowej, ustawy, rozporządzenia i decyzje normujące działanie CSOPL jako oddziału gospodarczego.

W konsekwencji, wymieniona wyżej (oraz w bibliografii) literatura przedmiotu była niezwykle przydatna na wszystkich etapach procedury badawczej. Wiele treści zaczerpniętych z tej literatury znalazło odbicie lub stanowiło podstawę prezentowanych w pracy rozwiązań i uzasadnień.

Proces osiągnięcia zamierzonych celów był rozłożony w czasie i skupiony w czterech etapach: studiowania literatury i poznawania obszarów badań, gromadzenia informacji i eksperymentowania myślowego (heureza), badania ankietowego i budowy koncepcji logistyki CSOPL.

Przedstawiony podział procesu badawczego jest umowny, lecz wzajemne związki i wpływy etapów świadczą o jego integralności. Strukturę czynności badawczych przedstawiono w załączniku 2.

W etapie pierwszym zebrałem, przeanalizowałem i uporządkowałem materiały źródłowe i akty normatywne. Badania oparłem na krytycznej analizie literatury przedmiotu. Treści zawarte w tym etapie są obszerne, lecz zgodnie z założeniem zbudowania koncepcji modelu logistyki CSOPL, należało spojrzeć na problem obejmując największy obszar i dążyć do szczegółów. W etapie tym został również uściślony zakres badań.

Etap drugi to gromadzenie informacji heurezy. Dzięki temu etapowi ujawniłem prawidłowości w funkcjonowaniu logistyki CSOPL i opracowałem wnioski dotyczące powstania koncepcji modelu logistyki centrum. Etap ten, mając na uwadze zebrane doświadczenia z badań, ma charakter porządkujący, łącznie z próbą definiowania pojęć wchodzących w obszar i zakres badań. Wytoczony ogólny kierunek to uzyskanie kompatybilności z przyjętymi rozwiązaniami w NATO.

W etapie trzecim, podczas badań ankietowych, dokonywania analiz, syntez i zestawień wyników, skoncentrowałem się na udzieleniu odpowiedzi na zasadnicze pytanie dotyczące motywacji do działania kadry logistyki CSOPL.

Etap budowy koncepcji modelu logistyki wymagał określenia, przyjęcia i sprawdzenia założeń, tak aby wynik modelowania oddawał istotę rzeczy, zdarzeń, procesów i relacji między nimi. Dzięki temu powstała koncepcja modelu logistyki CSOPL jako wynik końcowy.

Podsumowując, w przedstawionych wyżej etapach badań zastosowałem takie metody badawcze, jak:

- analiza – dokumentów normatywnych, funkcjonowania systemu logistycznego, literatury przedmiotu;
- synteza - zestawiono wyniki analiz pod kątem uzyskania nowoczesnej struktury logistyki;
- interpretacja – sformułowano, na podstawie wyników (np. analizy), prognozę rozwoju logistyki CSOPL, umiejscowiono logistykę w cyklu racjonalnego działania;
- wnioskowanie – wykazano funkcję zarządzania logistyką;
- ankieta – ustalono czynniki motywacyjne kadry logistyki centrum;
- dowodzenie - wykazano, że zmiany w logistyce są konieczne;
- definiowanie – określono takie pojęcia, jak: logistyka, proces logistyczny, system logistyczny, zarządzanie procesami logistycznymi, dowodzenie pododdziałami logistycznymi;
- modelowanie – opracowano koncepcje modelu logistyki CSOPL.

Rezultaty osiągnięte w toku przeprowadzonych badań utwierdziły mnie w słuszności podjęcia tematu rozprawy. Potwierdziły się, sygnalizowane na wstępie, niedomagania systemu logistyki CSOPL oraz konieczność jego usprawnienia.

Efektom pracy jest skonstruowanie koncepcji modelu logistyki Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej. Zaproponowany model logistyki uwzględnia w swej strukturze organizacyjnej oraz istocie działania rozwiązania stosowane w państwach NATO oraz najnowsze trendy i koncepcje rozwoju logistyki wojskowej.

Rozwiązanie problemów ulegało ciągłej modyfikacji w trakcie pracy. Powyższe miało miejsce w czasie realizacji wszystkich czterech etapów badawczych lecz szczególnie uwidaczniało się w trakcie krytycznej analizy literatury przedmiotu, dokumentacji gospodarczej, technicznej i szkoleniowej a także gromadzeniu informacji heureka. Doprowadziło to do uporządkowania wiedzy oraz wyznaczenia obszarów niewiedzy, wymagających szczególnego potraktowania podczas badań.

Ujawnione w trakcie badań prawidłowości oraz wnioski dotyczące funkcjonowania systemu działania logistyki centrum, wskazanie na mocne i słabe strony dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych w efekcie końcowym zaowocowało nowym rozwiązaniem.

Przyjęte w rozprawie rozwiązania dotyczące koncepcji modelu logistyki centrum wynikały zarówno z przeprowadzonych badań, jak i sugestii i opinii uczestników badań – przedstawicieli logistyki CSOPL oraz wielu logistycznych jednostek organizacyjnych różnych szczebli (od batalionu po Korpus Obrony Powietrznej, sztab Okręgu Wojskowego, AON). Sugestie i opinie uczestników badań skupiały się na dwóch zasadniczych kwestiach:

- rozwiązaniach organizacyjnych stosowanych w państwach NATO (szczególnie w Bundeswehrze);
- systemowym rozwiązaniu informatyzacji logistyki.

Niebagatelne były również opinie dotyczące szybkich i gruntownych zmian organizacyjnych logistyki. Konkretyzowały się one w ogólnym wniosku mówiącym o tym, że tylko szybka i przemyślana zmiana na wszystkich szczeblach organizacyjnych, poparta działaniem przygotowanych do tego zespołów ludzkich może gwarantować sukces.

Podobne do zaprojektowanych w rozprawie rozwiązań były już częściowo sprawdzane w praktyce (w jednostkach Pierwszej Kolejności Użycia, jednostkach Korpusu Międzynarodowego). Moim zdaniem oraz kierowniczej kadry logistyki ww. jednostek, wprowadzone w życie rozwiązania nie znalazły odzwierciedlenia w strukturach organizacyjnych ich otoczenia – szczególnie wśród szczebli nadrzędnych. Brakuje również sprzężenia nowych struktur z nowym systemem informacyjnym i nowym systemem informatycznym. W efekcie uzyskano (w logistyce) w praktycznym działaniu podobne efekty jak dotychczas – szef G-4 (S-4) zarządza procesami logistycznymi i dowodzi pododdziałami logistycznymi<sup>4</sup>.

Proponując rozwiązania zawarte w rozprawie, starałem się nadać im charakter użyteczny – możliwy do zastosowania w praktyce. Przeprowadzona symulacja dotycząca zmian etatowych w logistyce centrum stanowi podstawę do wykonania wykazu zmian i po zatwierdzeniu wprowadzenia go w życie. Szczególnie ważnym elementem proponowanej koncepcji jest proces informatyzacji logistyki. Zdaję sobie

---

<sup>4</sup> Na podstawie wywiadów i opinii kadry logistyki i dowódców 5 pplot, 12 DZ, 2 Bazy Lotniczej, 2 KOP.

sprawę z ogromu pracy, jaki należy włożyć aby uzyskać sprawny i skuteczny ISL (informatyczny system logistyczny), a także środków finansowych niezbędnych do jego uruchomienia. Jednak korzyści uzyskane z jego wdrożenia (ISL) są przez wszystkich widziane jednoznacznie. Nowoczesna logistyka, logistyka XXI w., musi opierać swe działanie o dobry informatyczny system.

Uwzględniając całokształt wyników można stwierdzić, że potwierdziły się hipotezy robocze. Nie wszystko jednak udało się osiągnąć w takim stopniu, który byłby w pełni satysfakcjonujący. Zdaję sobie sprawę również z tego, że uzyskanie pozytywnej opinii o proponowanych rozwiązaniach to dużo lecz dopiero praktyka działania może dać jednoznaczną odpowiedź na temat rzeczywistych korzyści.

## Zestawienie procedury badawczej

Cel badań	Problemy badawcze	Hipotezy robocze	Zadania badawcze	Zmienne	Wskaźniki	Metody i techniki badawcze	Narzędzia badawcze
CG	PG PS <sub>1</sub> PS <sub>2</sub> PS <sub>3</sub> PS <sub>4</sub> PS <sub>5</sub> PS <sub>6</sub>	HG	ZB <sub>1</sub> ZB <sub>2</sub> ZB <sub>3</sub> ZB <sub>4</sub> ZB <sub>5</sub> ZB <sub>6</sub> ZB <sub>7</sub>	<p><b>niezależne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stan prawny – obowiązujące dokumenty normatywne;</li> <li>- stan rozwoju logistyki WLOP i SZRP</li> <li>- struktura organizacyjna CSOPL</li> <li>- struktura organizacyjna logistyki centrum</li> <li>- stan techniczny UISW</li> <li>- stan zasobów środków materiałowych</li> <li>- warunki (otoczenie) działania logistyki centrum</li> </ul> <p><b>zależne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stan wiedzy o logistyce</li> <li>- techniki organizacji przepływu strumienia ładunków</li> <li>- stopień wykorzystania komputerów (oprogramowania)</li> <li>- techniki przygotowania danych do decyzji</li> <li>- stosunek żołnierzy i pracowników do wykonywania zadań logistycznych (postawy, motyw, oczekiwania)</li> <li>- organizacja pracy logistyki</li> <li>- poziom wymagań i czas realizacji zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wskaźniki zastosowania (przystosowania)</li> <li>- opinia ekspertów</li> <li>- wskaźnik zgodności z przyjętym modelem funkcjonowania</li> <li>- wskaźnik zgodności z przyjętym modelem funkcjonowania logistyki</li> <li>- wskaźnik sprawności technicznej</li> <li>- wskaźnik ukończenia zasobów</li> <li>- stopień zgodności (współdziałania z elementami otoczenia)</li> <li>- średnia ocen ze szkolenia, wskaźnik poziomu wyszkolenia</li> <li>- wskaźnik skuteczności działania</li> <li>- wskaźnik nasycenia i kompatybilności oprogramowania</li> <li>- sprawność działania</li> <li>- opinie kadry logistyki i kadry dowódczej CSOPL</li> <li>- wskaźnik skuteczności działania</li> <li>- ocena przełożonych, ekspertów</li> </ul>	<p>analiza, wnioskowanie</p> <p>interpretacja, wnioskowanie, definiowanie</p> <p>interpretacja, wnioskowanie</p> <p>interpretacja, modelowanie</p> <p>synteza, interpretacja</p> <p>synteza, interpretacja</p> <p>wnioskowanie</p> <p>interpretacja</p> <p>ocena konsumenta-użytkownika</p> <p>analiza, wnioskowanie</p> <p>wnioskowanie</p> <p>ankieta</p> <p>analiza, wnioskowanie</p> <p>analiza, wnioskowanie</p>	<p>dokumenty normatywne</p> <p>wywiady, oceny i opinie dotyczące literatury przedmiotu</p> <p>wywiady, opinie, arkusze ocen funkcjonowania (arkusze kontroli)</p> <p>ocena stanu technicznego</p> <p>ocena stanu zapasów, arkusze kalkulacyjne</p> <p>arkusz (tabele) wykorzystania infrastruktury z oceną</p> <p>dzienniki lekcyjne, arkusze ocen, wyniki kontroli</p> <p>wynik działalności gospodarczej i jej skuteczności za lata 1997-1999</p> <p>zestawienie sprzętu i programów komputerowych</p> <p>kwestionariusz ankiety</p> <p>arkusze ocen stopnia realizacji zadań w poszczególnych pionach logistyki</p> <p>arkusze ocen ćwiczeń i treningów sztabowych, arkusze wyników kontroli</p>

## II. WPŁYW ZMIAN UWARUNKOWAŃ DZIAŁALNOŚCI CSOPL NA ORGANIZACJĘ FUNKCJONOWANIA LOGISTYKI

### 2.1. Wprowadzenie

Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej (CSOPL) jako spadkobierca tradycji Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Obrony Przeciwlotniczej, zostało powołane do życia Zarządzeniem Szefa Sztabu Generalnego WP nr 051/org z dnia 20 lipca 1994 roku.

Podstawę prawną działalności centrum, trybu pracy oraz procedur realizacji głównych przedsięwzięć regulują następujące dokumenty:

- 1) Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP nr 051/org z dnia 20 lipca 1994 r. – dotyczące nadania etatu centrum;
- 2) Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o dyscyplinie wojskowej (Dziennik Ustaw nr 141, poz. 944 i nr 160, poz. 1083);
- 3) Rozkaz Dowódcy Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (na dany rok);
- 4) Plan zasadniczych przedsięwzięć Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (na dany rok).

Na podstawie otrzymanego etatu utworzono strukturę organizacyjną składającą się z czterech pionów funkcjonalnych: ogólnego, szkolenia, logistyki oraz podległych bezpośrednio komendantowi centrum komórek organizacyjnych (strukturę przedstawia załącznik 3).

Pion logistyki CSOPL składa się z wydziałów: planowania (WP), materiałowego (WM); technicznego (WT), przychodni lekarskiej (PL), wojskowej administracji koszar (WAK) oraz pododdziałów: dywizjonu zabezpieczenia szkolenia (dzabezp), kompanii remontowej (krem) i kompanii zaopatrzenia (kzaop) (strukturę przedstawia załącznik 4).

W poddawanej ciągłym zmianom organizacyjnym rzeczywistości, tak cywilnej jak wojskowej, otaczającej centrum, logistyka ze swoją strukturą, zasobami materialnymi i niematerialnymi, realizuje swoje zadania zabezpieczenia osiągnięcia statutowych celów CSOPL.

Realizacja tych zadań napotyka na coraz większe trudności. Osiągnięcie złożonych celów możliwe jest dzięki coraz większemu nakładowi pracy. Niniejszy rozdział zawiera próbę odpowiedzi na pytanie czy w obecnej rzeczywistości działanie

logistyki można wpisać w cykl racjonalnego działania oraz jakie są tego uwarunkowania. Aby jednak odpowiedzieć na to pytanie, mając na uwadze cel badań oraz wynikające z niego problemy a także hipotezę, uznałem iż należy określić takie pojęcia jak: logistyka, proces logistyczny, system logistyczny.

## 2.2. Pojęcie logistyki

Rodowód słowa „logistyka” wskazuje na starożytną Grecję. W języku starogreckim takie słowa jak: *logistikon* – siła rozumu; *logistike* – sztuka kalkulowania; *logos* – słowo, rozum, liczenie; *logistikos* – racjonalny<sup>1</sup>; określają znaczenie tego terminu. Próby jego wyjaśnienia, interpretacji spotkać można w literaturze amerykańskiej, francuskiej, niemieckiej i wielu innych krajów. Słownik angielski (Webster's New International Dictionary) z 1958 r.<sup>2</sup> wskazuje na francuskie pochodzenie logistyki. W języku francuskim: *logis* znaczy mieszkanie, kwatera; *loger* – mieszkać, a *logistique* – zakwaterowanie. Analiza dostępnej literatury skłania do wniosku o wojskowym rodowodzie logistyki. B.H. Kortschak stwierdza, że już cesarz bizantyjski Kontos (887 – 911) odnosił logistykę do sfery militarnej. Miała ona wiązać się z uzbrojeniem, wyposażeniem, żołdem, kalkulacją czasu i przestrzeni, ruchem wojsk<sup>3</sup>. Wielu autorów źródło pojęcia „logistyka” odnoszą do dzieła generała szwajcarskiego w służbie francuskiej i rosyjskiej A.H. Jominiego „Zarys sztuki wojennej” (1837) w której pisał: „*Logistique jest sztuką zarządzania dobrze pochodami wojsk, sztuką skombinowania dobrze porządku wojsk w kolumnach, czasu ich wyjścia w podróż i środków ich komunikacji potrzebnych dla zapewnienia ich przybycia na punkt oznaczony; jest ona zasadą wiadomości i obowiązków oficerów sztabu głównego*”<sup>4</sup>.

Dalszy rozwój pojęcia „logistyka”, w zasadzie stworzenie podstaw gospodarki wojskowej opartej na ekonomice wojennej, to praca specjalisty amerykańskiego G.C. Thorpe'a (1875 – 1936) – Logistyka czysta: Nauka o przygotowaniu wojny (Pure Logistics: The Science of War Preparation, 1917) i brytyjskiego fachowca G.C. Shaw'a – Zaopatrywanie we współczesnej wojnie (Supply in Modern War).

<sup>1</sup> Z. Abramowiczówna: Słownik grecko – polski. T. I-IV. PWN Warszawa 1965.

<sup>2</sup> E. Dworecki: Logistyka w wojsku. Warszawa 1997.

<sup>3</sup> B.H. Kortschak: Co to jest logistyka? Wydawnictwo Austriackiej Federalnej Izby Gospodarczej, Wiedeń 1992, s. 11-15.

<sup>4</sup> S. Abt, H. Woźniak: Podstawy logistyki. Uniwersytet Gdański Gdańsk 1993, s. 18.

Thorp czystą logistykę traktował jako wprowadzenie do teorii logistyki. Logistyka stosowana to zaspokajanie materialnych potrzeb wojsk w czasie przygotowania i prowadzenia wojny. Shaw koncentrował swoją uwagę na transporcie, zaopatrzeniu oraz eksploatacji uzbrojenia w warunkach polowych.

Upowszechnienie logistyki w praktyce i literaturze nastąpiło z chwilą zakończenia II wojny światowej, powołania NATO oraz rozpoczęcia procesów integracyjnych w Europie. Gwałtowny rozwój techniki, gospodarek państw spowodował, że „wojskowa” dotychczas logistyka znalazła swe miejsce w cywilnej gospodarce. Amerykański Kontradmiral H. Eccles w książkach – „Logistyka operacyjna marynarki wojennej” (Operational Naval Logistics – 1950) i „Logistyka w obronie narodowej” (Logistics in National Defense – 1959) określił przedmiot i zakres logistyki posługując się trzema wymiarami: kategoriami, elementami i aspektami<sup>5</sup>. Kategorie to: stany osobowe (*men*), zasoby materiałowe (*materials*), urządzenia (*facilities*) i usługi (*services*). Elementy to: zapotrzebowanie (*requirements*), zakupy (*procurement*) i podział (*distribution*). Do aspektów zaliczył: organizację, planowanie, wykonywanie i nadzór. „Te kategorie, elementy i aspekty – pisał Eccles – tworzą rdzeń logistyki, niezależnie od szczebla lub obszaru kierowania, albo od tego, czy zarządzanie i dowodzenie jest wojskowe, cywilne lub mieszane. Występują one w każdym zagadnieniu logistycznym – w proporcjach odpowiadających naturze i okolicznościom danej sytuacji”<sup>6</sup>. Według Eccles'a odpowiednikiem logistyki wojskowej (*military logistics*) jest w gospodarce cywilnej logistyka cywilna (*civilian logistics*). Przegląd i interpretację znaczących pojęć logistyki (cywilnej) przedstawiono w załączniku 5.

W literaturze niemieckiej dopiero w roku 1960 J. Gerber (późniejszy generał) w pracy pt.: Gedanken uber wortschaftliche Mobilmachung und Logistische Führung, oraz wydanego pod jego redakcją – Wademekum Logistyki (Taschenbuch für Logistik – 1962) zdefiniował pojęcie logistyki. Uważa on, że logistyka to: „... zbiorcze pojęcie dla całokształtu działalności i czynności zmierzających do wsparcia sił zbrojnych. Istota logistyki polega na sztuce kalkulacji potrzeb, możliwości, przestrzeni i czasu”<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> W. Stankiewicz: Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej. AON Warszawa 1995, s. 9 – 11.

<sup>6</sup> Tamże... s. 21.

<sup>7</sup> W. Stankiewicz: Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej NATO. MON. Warszawa 1968 s. 59.

Intensywne zajmowanie się zagadnieniami logistyki w pierwszej kolejności w USA a później w krajach Europy Zachodniej doprowadziło do ewolucji pojęć oraz teoretycznych koncepcji z tego zakresu. Trudno w literaturze przedmiotu wyodrębnić jedną definicję. Różne pojęcia często określają te same treści bądź też te same określenia dotyczą różnych kategorii, elementów czy też aspektów. Bliższa jednak analiza przedstawionych w załączniku 5 i 6 definicji pozwala stwierdzić, że obok występujących różnic znaleźć można wiele cech wspólnych.

Należą do nich:

- podejście do generalnej klasyfikacji – logistyka cywilna i logistyka wojskowa stanowią elementy składowe systemu logistyki narodowej;
- transformacja czasowo – przestrzenna strumienia przepływów (dóbr i wartości);
- integracja funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli procesów logistycznych;
- przyporządkowanie przepływów informacji przepływom środków;
- orientacja na kryterium racjonalizacji kosztów;
- wyodrębnienie zakresu i struktury przedmiotu działalności logistycznej<sup>8</sup>.

Pomimo różnego zdania teoretyków i praktyków logistyki dotyczącego odpowiedzi na pytanie czy logistyka to nowa dyscyplina naukowa, czy też narzędzie zintegrowanego zarządzania w świetle przytoczonych wcześniej poglądów można stwierdzić, że *logistyka*:

- *jest dziedziną wiedzy (teorią i praktyką) o zarządzaniu strumieniem przepływu (potencjału materialowego i niematerialnego);*
- *w ujęciu systemowym to zasada, koncepcja, filozofia zarządzania strumieniem przepływu;*
- *to proces fizycznego przepływu potencjału materialowego i niematerialnego w organizacji (na każdym jej szczeblu) oraz między organizacjami. Proces ten sterowany jest poprzez przepływ strumienia informacji, które go odzwierciedlają.*

Państwa – członkowie NATO ujednoliciły poglądy dotyczące terminów i definicji i zawarły je w AAP 6 (Słownik terminów i definicji NATO). Mimo więc różnic dotyczących strategii, taktyki, zasad przemieszczania własnych wojsk, produkcji czy też usług, terminy i definicje te wyznaczają wszystkim armiom NATO, a w tym i SZ RP zasadniczy kierunek rozwoju czy też przystosowania własnej logistyki. Według

AAP 6 logistyka to nauka o planowaniu i realizowaniu przegrupowań wojsk oraz utrzymaniu ich w gotowości. W najbardziej zwięzłym znaczeniu, logistyka obejmuje te aspekty działalności wojskowej, które dotyczą:

- a) projektowania, rozwoju, pozyskiwania, przechowywania, dystrybucji, utrzymania, ewakuacji i użytkowania sprzętu wojskowego (UiSW);
- b) przemieszczania, ewakuacji i hospitalizacji stanów osobowych;
- c) pozyskiwania lub budowy, utrzymywania, użytkowania i zarządzania obiektami wojskowymi;
- d) pozyskiwania i świadczenia usług<sup>9</sup>.

Powszechną aprobatę państw – członków NATO zyskały definicje logistyki produkcji i logistyki konsumenta<sup>10</sup>.

*Logistyka produkcji* to część logistyki zajmująca się badaniem, projektowaniem, rozwojem, wytwarzaniem i odbiorem UiSW. W rezultacie logistyka produkcji obejmuje standaryzację i interoperacyjność, kontraktowanie, zapewnianie jakości, dostawę części zamiennych, analizę niezawodności i uszkodzeń, standardy bezpieczeństwa sprzętu, specyfikację i testowanie, kodyfikację, dokumentację sprzętu, ewidencjonowanie i modyfikację konfiguracji.

*Logistyka konsumenta* – to część logistyki zajmująca się wstępnym przyjęciem zaopatrzenia od dostawców, magazynowaniem, transportem, eksploatacją (włącznie z obsługiwaniem i remontami) oraz rozmieszczeniem, wykorzystywaniem i pozbywaniem się UiSW. W rezultacie logistyka konsumenta obejmuje: sterowanie zapasami, dostarczanie lub budowę obiektów (wyłączając UiSW związane z logistyką produkcji), sterowanie przepływem ludzi i UiSW, ewidencję i sprawozdawczość w zakresie niezawodności i uszkodzeń, przestrzeganie standardów bezpiecznego magazynowania, transport wewnętrzny i prace przeładunkowe oraz związane z tym szkolenie.

Analiza charakterystyk przytoczonych wyżej definicji, pojęć, terminów i ich oceny pozwoliły wnioskować, że logistyka wojskowa i logistyka cywilna w odniesieniu do strumienia przepływu dotyczącego zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych spełnia te same funkcje.

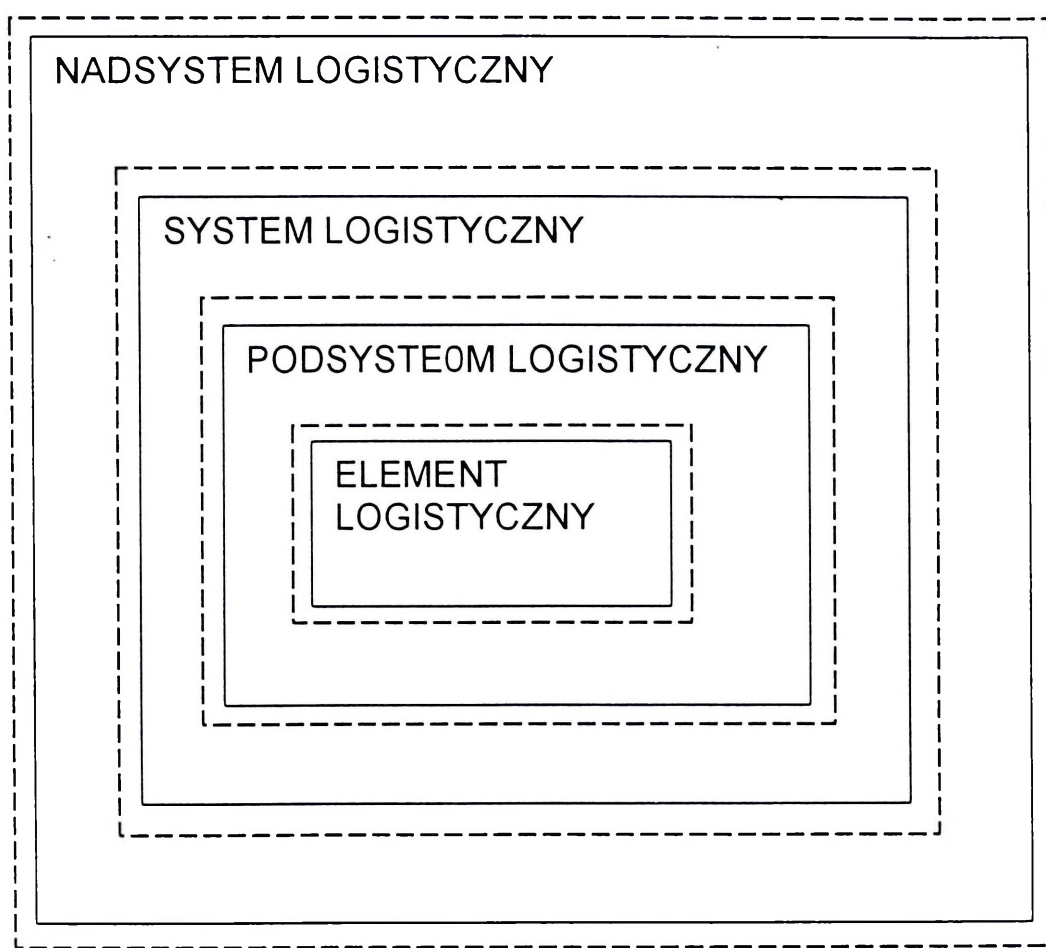
---

<sup>8</sup> P. Blaik: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*. PWE Warszawa 1997, s. 17-18.

<sup>9</sup> NATO. *Poradnik logistyki*. Warszawa 1998, s. 26.

<sup>10</sup> Tamże ..., s. 27.

Podkreślenia również wymaga fakt, że z analizy literatury przedmiotu wynika, iż podejście systemowe stanowi jeden z podstawowych sposobów rozwiązywania problemów współczesnej logistyki. Zmierzają one do przedstawienia logistyki jako systemu działania, który w zależności od swojego położenia w przestrzeni i czasie może być elementem, podsystemem, systemem, czy też nadsystemem, który ma swoje granice i otoczenie.



Zródło: opracowanie własne

Rys. 1. Określenie granic systemu logistycznego i jego otoczenia

Mając na uwadze powyższe podkreślić należy, że system logistyczny jest:

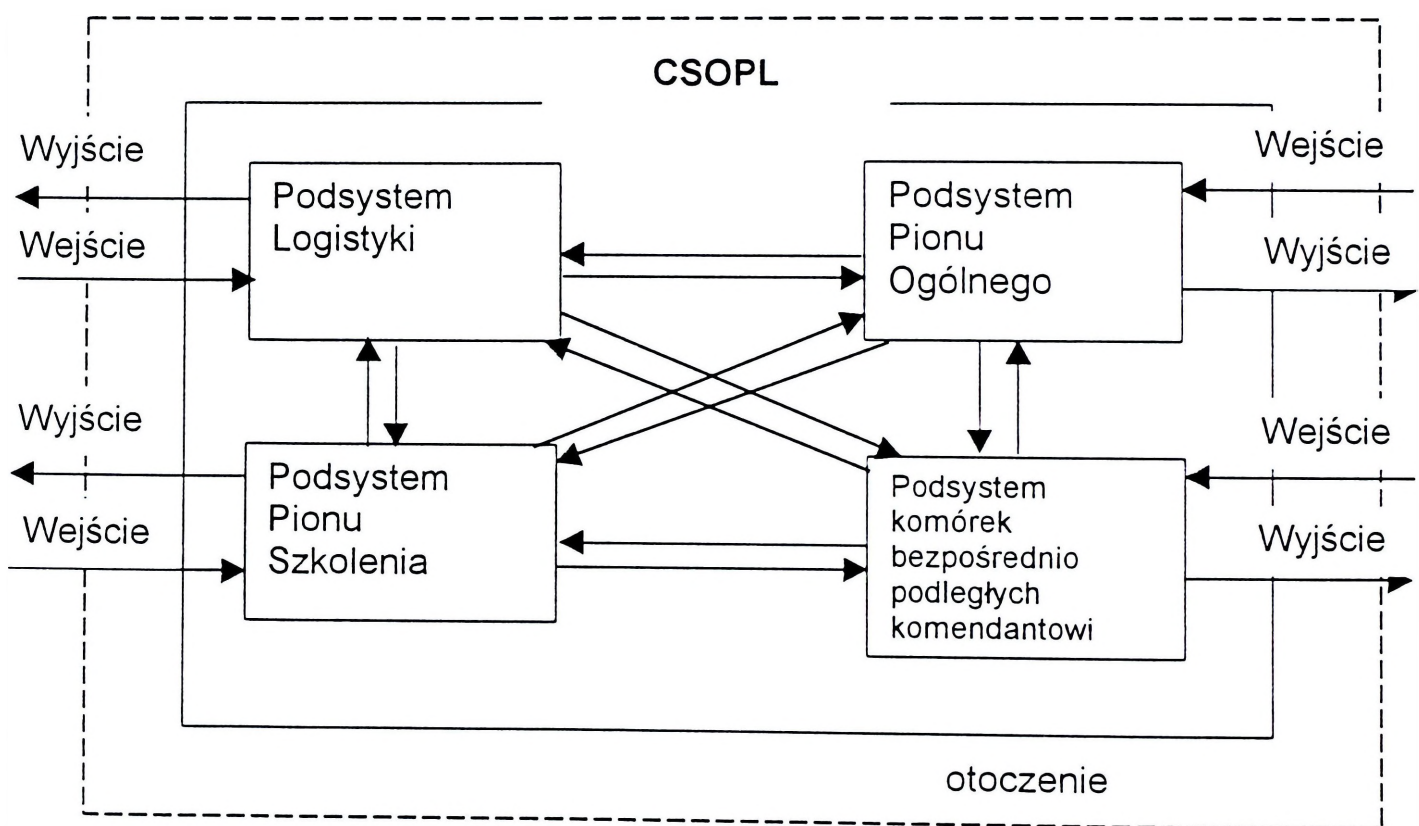
- *systemem działań stanowiących część składową sił zbrojnych wszystkich szczebli ich struktury;*
- *zbiorem elementów logistycznych posiadających potencjał materialny i niematerialny hierarchicznie ze sobą sprzężonych strumieniami informacyjno – -decyzyjnymi;*
- *przeznaczony do zabezpieczania wojsk w środki materiałowe, UiSW oraz usługi, za pomocą których mogą realizować swoje zadania;*

- ugrupowany w myśl zasad sztuki wojennej i postępujący się nimi podczas spełniania swoich funkcji, w czasie pokoju i wojny;
- oceniany wielokrotnie z uwzględnieniem skuteczności działań.

Można zatem zauważyć, że integralną częścią składową systemu logistycznego, która synchronizuje poszczególne przedsięwzięcia związane ze strumieniem przepływów są procesy logistyczne.

Procesy logistyczne natomiast obejmują czynności służące realizacji zadań. Wykonanie zadań następuje z reguły w wyniku kilku procesów<sup>11</sup>.

Traktując zatem CSOPL, powołane do realizacji szkolenia żołnierzy – -przeciwlotników na różnych poziomach szkolenia i kształcenia, jako system działania logistyka jest jego podsystemem (rys. 2.).



Źródło: opracowanie własne

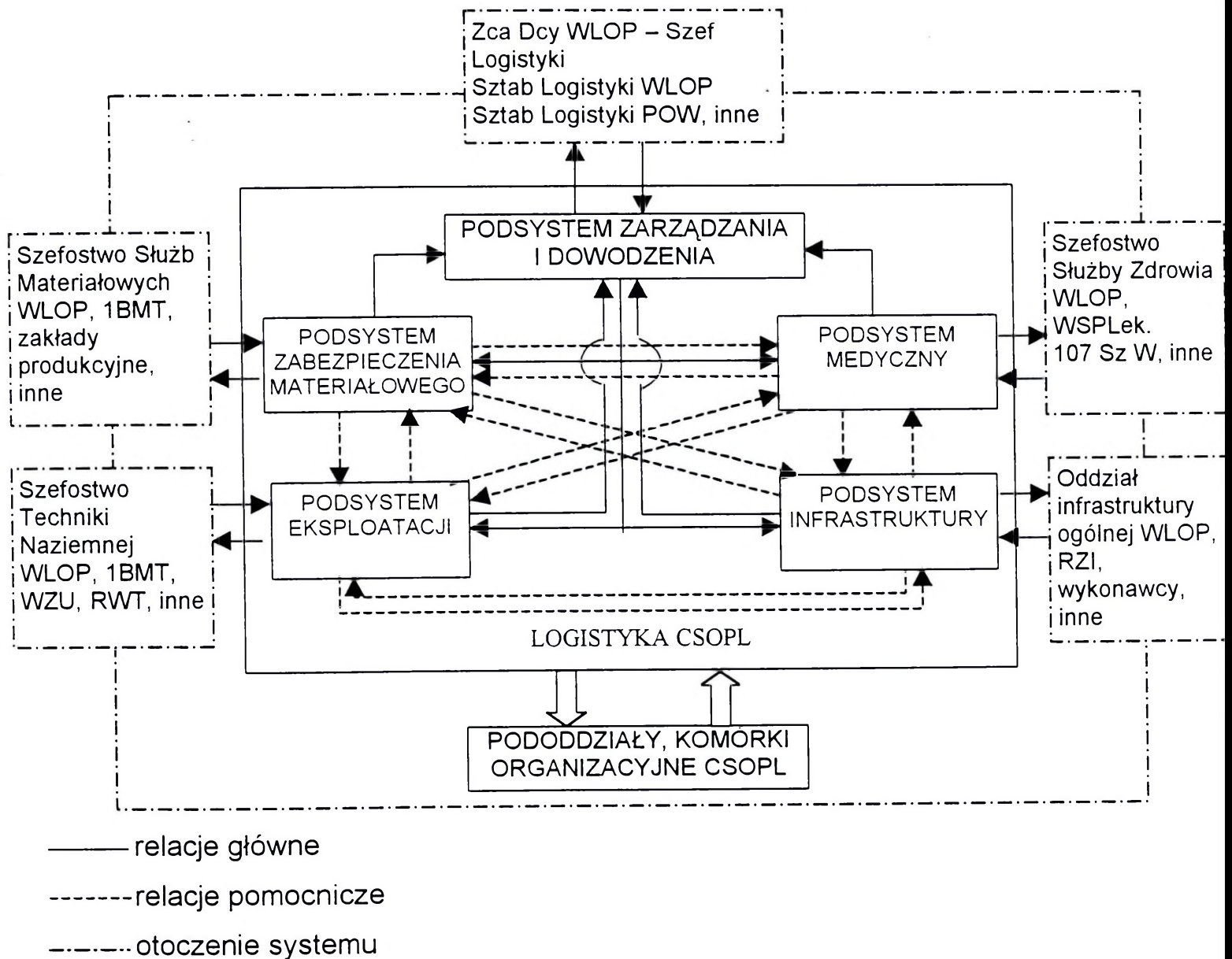
Rys. 2. CSOPL jako system działania

Wynika z tego, że otoczenie CSOPL jako system działania jest zbiorem elementów, podsystemów, systemów i ich własności, które mają wpływ na centrum i należą do nadsystemu Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej.

<sup>11</sup> P. Białik: Logistyka, s. 46.

Mając na uwadze, że logistyka centrum składa się z wielu elementów powiązanych ze sobą relacjami i posiada swoje otoczenie należy uznać, że tworzy system działania ze wszystkimi jego konsekwencjami. Opierając się na strukturze logistyki centrum i traktując ją jako system działania, wyszczególnić w nim można takie podsystemy jak: zarządzania i dowodzenia, zabezpieczenia materiałowego, eksploatacji, medyczny i infrastruktury wojskowej.

Schemat logistyki centrum jako systemu działania przedstawiłem na rys. 3.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 3. Schemat logistyki centrum jako systemu działania

Wynika z tego, że logistyka centrum spełnia warunki, kryteria ustalone do budowy i funkcjonowania układu racjonalnego działania.

### 2.3. Logistyka CSOPL w cyklu racjonalnego działania

Większość argumentów przemawia za tym, iż funkcjonowanie systemu logistyki CSOPL wpisać można w cykl działania zorganizowanego. W nawiązaniu do tradycyjnej koncepcji francuskiego teoretyka organizacji H. Le Chatelier'a, działanie zorganizowane zmierza do określonego celu, charakteryzuje się zachowaniem odpowiedniej kolejności etapów działania i konsekwentnym zastosowaniem się do zasad realizacji każdego z nich<sup>12</sup>. Obejmuje ono trzy etapy:

etap I – przygotowanie działania - postawienie zadań przed logistyką;  
określenie środków i warunków do wykonania zadań oraz  
przygotowanie środków i warunków do wykonywania zadań;

etap II – realizację zadań przez logistykę centrum;

etap III – kontrolę wyników działania.

W ramach przedstawionego w rozdz. 2.2. systemu logistycznego centrum realizowana jest jego podstawowa funkcja – zabezpieczenie logistyczne urzeczywistnione w procesach logistycznych.

Zabezpieczanie logistyczne to zespół ściśle powiązanych ze sobą czynności oraz działania jednostek logistycznych zmierzających do sprawnego zorganizowania pracy systemu logistycznego, skutecznego wykorzystania sieci komunikacyjnych i środków transportowych oraz zapewnienia wojskom wszystkiego co jest im niezbędne do życia i prowadzenia walki. Ponadto zabezpieczenie logistyczne obejmuje: utrzymanie sprzętu technicznego w gotowości eksploatacyjnej, budowę i remont lotnisk wojskowych i innych obiektów lotniskowych, raketowych, radiotechnicznych, a także medycznych<sup>13</sup>.

Celem zabezpieczenia logistycznego jest zaspokojenie potrzeb stanu osobowego centrum obejmujące: zaopatrzenie oraz usługi specjalistyczne, gospodarczo – bytowe, niezbędne im do szkolenia zarówno w czasie pokoju, jak i wojny.

Istotą zabezpieczenia logistycznego centrum jest stworzenie warunków do skutecznego szkolenia stanów osobowych i jest wyrażone w:

---

<sup>12</sup> Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE Warszawa 1981, s. 109.

<sup>13</sup> R. Mańkowski, J. Filar, M. Fornal: Logistyka Sił Powietrznych. AON Warszawa 1997, s. 119.

- przygotowaniu odpowiednio urzutowanego potencjału logistycznego<sup>14</sup>: materiałowego, technicznego, medycznego i infrastruktury;
- zapewnieniu możliwości racjonalnego wykorzystania posiadanego potencjału logistycznego.

Logistyka centrum stosownie do przyjętego celu działania spełnia dwie zasadnicze funkcje:

- tworzy warunki konieczne do osiągania i utrzymywania przez centrum zdolności i gotowości bojowej;
- podejmuje i realizuje całokształt przedsięwzięć mających na celu optymalne gospodarowanie przydzielonymi do dyspozycji środkami rzeczowo – finansowymi.

### 2.3.1. Zadania stawiane przed logistyką

CSOPL jest jednostką wojskową bezpośrednio podległą Dowódcy Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej. Zwierzchni nadzór nad centrum sprawuje Minister Obrony Narodowej. Do głównych zadań centrum należy<sup>15</sup>:

- 1) kształcenie i wychowanie kandydatów na żołnierzy zawodowych służby stałej w specjalnościach określonych przez Dowódcę WLOP w korpusach:
  - a) chorążych zawodowych (Szkoła Chorążych Wojsk Obrony Przeciwlotniczej – -SCh WOPL);
  - b) podoficerów zawodowych (Podoficerska Szkoła Zawodowa – PSZ WOPL);
- 2) przygotowanie specjalistyczne żołnierzy zasadniczej służby wojskowej do służby w jednostkach wojskowych:
  - a) dowódców drużyn (obsług, załóg, działonów) w Szkole Podoficerów Służby Zasadniczej (SPSZ) dla potrzeb jednostek wojskowych WLOP, Wojsk Lądowych i MW;

<sup>14</sup> Potencja logistyczny (produkcyjno – usługowy) to siły i środki (z ich umiejętnościami i możliwościami) zorganizowane w zinstytucjonalizowane organa (np. zakłady, przedsiębiorstwa, placówki, bazy, składy, składnice, ośrodki, warsztaty itp.) wraz z przynależną im infrastrukturą (obiektami, urządzeniami, budowlami, lotniskami itp.) zaangażowane w procesach wytwarzania dóbr materialnych oraz świadczenia różnego rodzaju usług (transportowych, ewakuacyjnych, remontowych, medycznych, gospodarczo – bytowych, telekomunikacyjnych itp.), koniecznych do zapewnienia odbiorcom, konsumentom, obsługiwanym organizacjom (np. WLOP a w tym CSOPL) warunków efektywnego i skutecznego wykonywania zadań w różnych sytuacjach (np. w czasie „P” i „W”)

<sup>15</sup> Regulamin Organizacyjny Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej, Wyd. CSOPL Koszalin 1999, s. 7-8.

- b) młodszych specjalistów w Szkole Młodszych Specjalistów (SMS) dla potrzeb jednostek wojskowych WLOP, Wojsk Lądowych i MW;
- 3) przeszkolenie w zakresie podstawowym żołnierzy przeznaczonych do służby w jednostkach wojskowych WLOP;
- 4) kształcenie i szkolenie żołnierzy zawodowych:
- a) oficerów służby stałej na Wyższym Kursie Specjalistycznym (WKS) przygotowywanych do pełnienia służby na stanowiskach Szefa OPL brygady, pomocnika szefa OPL DZ, dowódcy i szefa sztabu dywizjonu plot, starszego oficera operacyjnego i rozpoznania plot, oficera sztabu WLOP;
  - b) żołnierzy zawodowych służby stałej i kontraktowej na kursach specjalistycznych;
  - c) żołnierzy zawodowych służby stałej w ramach kursów przeszkolenia ;
  - d) żołnierzy zawodowych WLOP w ramach kursów językowych;
- 5) szkolenie rezerw osobowych:
- a) podchorążych rezerwy w Szkole Podchorążych Rezerwy (SPR);
  - b) pozostałych rezerw na zasadach określonych w planach Dowództwa WLOP;
- 6) realizowanie zadań mobilizacyjnych zgodnie z odrębnymi ustaleniami;
- 7) prowadzenie działalności wydawniczej związanej z zabezpieczeniem procesu kształcenia i szkolenia ;
- 8) prowadzenie gospodarki finansowej zgodnie z Ustawą z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. us. 121 poz. 951) i Zarządzeniem nr 8/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 lutego 1997 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości w państwowych jednostkach budżetowych i jednostek gospodarczych poza budżetowych podległych Ministrowi Obrony Narodowej Dz. Roz. MON, poz. 10).

W CSOPL do zapewnienia realizacji ww. zadań przeznaczone są służby logistyczne. Stworzenie przez logistykę centrum warunków do prowadzenia przez CSOPL swej statutowej działalności realizowane jest poprzez zabezpieczenie logistyczne. Treścią zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum są:

- zabezpieczenie materiałowe;
- zabezpieczenie techniczne;
- zabezpieczenie medyczne;
- zabezpieczenie obiektowe (infrastruktury).

W świetle przedstawionych wyżej celów działania centrum do głównych zadań logistyki należą:

- 1) planowanie i realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego centrum w czasie osiągania stanów wyższej gotowości bojowej (OWSGB);
- 2) planowanie oraz realizacja bieżących i terminowych zadań zabezpieczenia logistycznego pododdziałów centrum w czasie szkolenia programowego;
- 3) planowanie i realizacja zadań szkolenia logistycznego kadry oraz pododdziałów logistycznych;
- 4) planowanie eksploatacji UiSW będącego na wyposażeniu pododdziałów, nadzorowanie przestrzegania zasad bezpieczeństwa eksploatacji techniki wojskowej, przechowywania broni i środków materiałowych;
- 5) planowanie i organizacja zaopatrywania pododdziałów centrum oraz przydzielonych na zaopatrzenie w zakresie: środków materiałowych, indywidualnego wyposażenia, artykułów powszechnego użytku oraz sprzętu do mechanizacji prac biurowych;
- 6) planowanie i organizacja zabezpieczenia medycznego pododdziałów centrum, utrzymania właściwego stanu zdrowotnego słuchaczy, żołnierzy służby zasadniczej, kadry zawodowej i pracowników wojska, wyszkolenia sanitarnego, zaopatrywania w materiały i sprzęt medyczny;
- 7) planowanie i organizacja: zakwaterowania, gospodarki nieruchomościami, gospodarki komunalnej, eksploatacji sprzętu kwaterunkowego, wyposażenia pododdziałów w należny im sprzęt kwaterunkowy i ppoż., ochrony przeciwpożarowej, przedsięwzięć w zakresie ochrony środowiska;
- 8) koordynacja logistycznego zabezpieczenia wojsk centrum;
- 9) planowanie i realizacja zadań kontrolno – rozliczeniowych w pododdziałach centrum i podległych komórkach organizacyjnych (związanych z zabezpieczeniem logistycznym).

Celem zabezpieczenia materiałowego wojsk centrum jest zasilanie w środki materiałowe oraz realizacja usług logistycznych w zakresie socjalno – bytowym (usługi pralnicze, szewskie, krawieckie itp.). Zabezpieczenie materiałowe wojsk centrum realizowane jest siłami i środkami wydziału materiałowego (WM) i kompanii zaopatrzenia (kzaop). Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości WM i kzaop przedstawia załącznik 7.

Do podstawowych zadań realizowanych przez wydział materiałowy należą:

- 1) planowanie i organizacja zabezpieczenia materiałowego wojsk centrum w czasie OWSGB;
- 2) planowanie i organizacja działania pododdziałowych punktów wyposażenia (PPW) i grupy ewakuacyjnej (GE);
- 3) ewidencjonowanie środków materiałowych i sprzętu będącego w gestii WM oraz opracowanie ocen i analiz ich stanu, zabezpieczenie potrzeb;
- 4) planowanie i organizacja żywienia, obsługi kąpielowej i pralniczej wojsk centrum;
- 5) gromadzenie, przechowywanie, konserwacja, rotacja i dystrybucja środków materiałowych;
- 6) racjonalne gospodarowanie środkami materiałowymi, sprzętem wojskowym i środkami finansowymi będącymi w gestii WM;
- 7) koordynacja zabezpieczenia materiałowego wojsk centrum;
- 8) planowanie i realizacja zadań kontrolno – rozliczeniowych w pododdziałach centrum związanych z zabezpieczeniem materiałowym.

Celem zabezpieczenia technicznego wojsk centrum jest utrzymanie UiSW oraz środków materiałowych (będących w dyspozycji wydziału technicznego) w gotowości do użycia oraz odtwarzanie ich zdolności w razie uszkodzenia. Obejmuje obsługiwanie techniczne (w tym usługi metrologiczne i specjalne urządzeń poddozorowych), ewakuację techniczną oraz remont UiSW (w zakresie remontu bieżącego i wynikowego). Zabezpieczenie techniczne wojsk centrum realizowane jest siłami i środkami wydziału technicznego (WT) i kompanii remontowej (krem). Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości WT i krem przedstawia załącznik 8.

Do podstawowych zadań realizowanych przez Wydział Techniczny należą:

- 1) planowanie i organizacja zabezpieczenia technicznego wojsk centrum w czasie OWSGB;
- 2) planowanie i organizacja funkcjonowania punktu przyjęcia i rozdziału transportu (PRT);
- 3) planowanie i organizacja eksploatacji UiSW w warunkach garnizonowych i polowych a także nadzór nad jej realizacją;
- 4) ewidencjonowanie UiSW i środków materiałowych będących w gestii WT oraz opracowanie ocen, analiz ich stanu;
- 5) planowanie i realizacja obsługiwania technicznych UiSW;

- 6) planowanie i organizacja przedsięwzięć profilaktycznych dotyczących przestrzegania zasad bezpieczeństwa podczas użytkowania UiSW;
- 7) racjonalne gospodarowanie środkami materiałowymi, sprzętem wojskowym i środkami finansowymi będącymi w gestii WT;
- 8) planowanie i realizacja zabezpieczenia materiałowego i dozorowego;
- 9) planowanie i realizacja zadań kontrolno – rozliczeniowych w pododdziałach centrum związanych z zabezpieczeniem technicznym.

Celem zabezpieczenia medycznego wojsk centrum jest utrzymanie wysokiego stanu zdrowotnego żołnierzy, sprawne udzielanie pomocy medycznej chorym (porażonym) i skuteczne ich leczenie oraz zapewnienie odpowiednich warunków sanitarnych i przeciwepidemicznych rejonów zakwaterowania, punktów żywnościowych itp. Obejmuje przedsięwzięcia profilaktyki zdrowotnej, leczniczo – ewakuacyjne, sanitarno – epidemiczne oraz zaopatrywanie w sprzęt i materiały medyczne. Zabezpieczenie medyczne wojsk centrum realizowane jest siłami i środkami przychodni lekarskiej (PL). Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości PL przedstawia załącznik 9.

Do podstawowych zadań realizowanych przez przychodnię lekarską należy:

- 1) planowanie i organizacja zabezpieczenia medycznego wojsk centrum w czasie OWSGB;
- 2) organizowanie i prowadzenie leczenia ambulatoryjnego i stacjonarnego żołnierzy centrum;
- 3) planowanie i organizacja profilaktyki zdrowotnej;
- 4) kierowanie gospodarką materiałową i sprzętem medycznym;
- 5) racjonalne gospodarowanie środkami materiałowymi, sprzętem medycznym, środkami finansowymi będącymi w gestii PL;
- 6) planowanie i realizacja przedsięwzięć związanych z utrzymaniem należytego stanu sanitarno – higienicznego rejonów zakwaterowania, punktów żywnościowych, magazynów środków spożywczych itp.;
- 7) ewidencjonowanie osób narażonych na działanie czynników szkodliwych dla zdrowia;
- 8) prowadzenie ewidencji i statystyki oraz wykonywanie analiz stanu zdrowia żołnierzy centrum;

9) planowanie i realizacja zadań kontrolno – rozliczeniowych w pododdziałach i komórkach organizacyjnych centrum związanych z zabezpieczeniem medycznym.

Celem zabezpieczenia obiektowego (infrastruktury) centrum jest utrzymanie w należytej sprawności eksploatacyjnej jego socjalnej infrastruktury oraz przystosowanie jej do potrzeb czasu wojennego. Obejmuje utrzymanie, konserwację i remont infrastruktury (budowli i obiektów) a także usługi specjalistyczne. Zabezpieczenie obiektowe (infrastruktury) centrum realizowane jest siłami i środkami wojskowej administracji koszar (WAK). Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości WAK przedstawia załącznik 10.

Do podstawowych zadań realizowanych przez wojskową administrację koszar należą:

- 1) planowanie i organizacja zabezpieczenia obiektowego (infrastruktury) wojsk centrum w czasie OWSGB;
- 2) planowanie i realizacja eksploatacji i obsługi sprzętu wojskowego będącego w gestii WAK;
- 3) racjonalne gospodarowanie środkami materiałowymi, sprzętem wojskowym i przydzielonymi środkami finansowymi;
- 4) planowanie i realizacja zadań remontowych i konserwacyjnych obiektów i budowli centrum;
- 5) kontrolowanie zgodnego z przeznaczeniem wykorzystania obiektów i sprzętu wojskowego oraz właściwego wykonywania prac remontowo – konserwacyjnych;
- 6) kontrolowanie gospodarki energią, opałem, wodą i gazem;
- 7) planowanie i organizowanie ochrony ppoż., wyposażenia pododdziałów centrum w sprzęt i urządzenia gaśnicze;
- 8) planowanie i realizacja zadań kontrolno – rozliczeniowych w pododdziałach i komórkach organizacyjnych centrum związanych z zabezpieczeniem obiektowym (infrastruktury).

Z powyższego wynika, że logistyka centrum obciążona jest licznymi zadaniami, których wykonanie musi być warunkowane określonymi aktami prawnymi. Gwarancją i podstawą prawną legalnego, sprawnego działania logistyki centrum są określone akta prawne.

### 2.3.2. Określanie środków i warunków niezbędnych do wykonania zadań

Warunki prawne do działania centrum, a w tym i jego logistyki, zostały określone w aktach prawnych (pkt. 2.1.). Na mocy tych dokumentów oraz „Wyciągu z zadań mobilizacyjnych WLOP” i „Planów przydziałów gospodarczych WLOP” centrum szkolenia jest oddziałem gospodarczym. Jest więc jednostką wojskową, w której komendzie centrum podlega zespół pododdziałów gospodarczych (organizacyjnych i przydzielonych), względnie wyodrębniony organizacyjnie, prawnie, i ekonomicznie<sup>16</sup> (do 30.06.1999 r. CSOPL posiadało 54 magazyny pomocnicze, 74 magazyny główne).

Istotą funkcjonowania centrum jako oddziału gospodarczego tkwi w jego treści ekonomicznej. Logistyka centrum wypełniając tę treść ekonomiczną, wykorzystując środki finansowe i materiałowe oraz wykonując usługi, stwarza podstawy do osiągnięcia przez centrum założonych celów. Mając na uwadze przedstawione w pkt. 2.3.1. zadania stawiane przed logistyką a będące konsekwencją nakładanych przez przełożonych i wyznaczanych przez komendanta centrum celów, stwierdzić należy, że są one zdeterminowane:

- 1) możliwościami infrastruktury ogólnej (w tym logistyki);
- 2) stanem zasobów materialnych i niematerialnych;
- 3) możliwościami komórek organizacyjnych logistyki;
- 4) poziomem przygotowania kadry, żołnierzy i pracowników wojska logistyki do wykonywania zadań.

W związku z powyższym, dążąc do określenia warunków w jakich działa logistyka centrum, w celu wykonywania zadania a dotyczących infrastruktury ogólnej, przyjąłem następujące założenia:

- 1) powierzchnia terenu, liczba i kubatura budowli wynika z przyznanych centrum kompleksów koszarowych;
- 2) podział rejonów i obiektów pomiędzy pionowy funkcjonalne (użytkowników) wynika z decyzji komendanta centrum;
- 3) przydzielony logistyce teren, obiekty i pomieszczenia wynikają z jej struktury, wytycznych szefa sztabu WLOP i zastępcy dowódcy POW – szefa logistyki, dotyczących urzutowania i wielkości zapasów oraz instrukcji branżowych

---

<sup>16</sup> M. Koch: *Ekonomika wojskowa*. MON Warszawa 1979, s. 50.

(np.: dotyczących norm zakwaterowania, miejsca rozmieszczenia, wielkości i ilości urządzeń technicznych, kuchni i stołówki żołnierskiej, magazynów uzbrojenia itp.).

Podstawowe warunki dotyczące infrastruktury centrum i jego logistyki przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Wykorzystanie powierzchni koszarowych CSOPL

Lp.	Nazwa powierzchni	CSOPL		Logistyka		Udział w %		
		Liczba budynków	powierzchnia	Liczba budynków	powierzchnia	budynki	powierzchnia	
1	Ogółem powierzchnia koszar [ha]	41	235,6386	25	73,2452	60,97	31,08	
2	Ogólna wielkość powierzchni koszar wykorzystywanych w pododdziałach [m <sup>2</sup> ]	8	11819	2	1748	25	14,79	
	wskaźnik [m <sup>2</sup> ] na żołnierza	-	8,94	-	8,65	-	-	
	Izby żołnierskie ogółem [m <sup>2</sup> ]	8	5911	2	724	25	12,25	
	wskaźnik [m <sup>2</sup> ] na żołnierza	-	4,47	-	3,58	-	-	
3	Powierzchnia szkoleniowa	10	5745	-	-	-	-	
4	Powierzchnia biurowa	15	3131	2	455	15,38	14,53	
5	Kuchnia – stołówka	3	-	3	-	100	-	
	Wydajność	-	1750	-	1750	-	-	
	Liczba żywionych na zmianę	-	850	-	850	-	-	
6	Magazyny (powierzchnia)	23	8614	9	5316	39,13	61,71	
7	Garáže	9	-	7	-	77,78	-	
	ilość stanowisk	ogrzewane	-	41	-	40	-	97,56
		nieogrzewane	-	136	-	124	-	91,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań WAK

Z analizy danych zawartych w tabeli można wnioskować, że logistyka posiada wystarczające możliwości wykorzystania infrastruktury ogólnej do stworzenia warunków w celu wykonania zadania przez centrum w zakresie gospodarki infrastrukturą.

Określając zasoby logistyki mamy na uwadze przedmioty używane do osiągnięcia celu: ludzi, materiały, narzędzia, energię, czas, przestrzeń. Przed działaniem dokonuje się zwykle obliczenia zasobów jakie przeznaczone są do realizacji danego celu, zostawiając pewne rezerwy, które mogą być wykorzystane w przypadku większego, niż się przewidziało, zużycia zasobów<sup>17</sup>. Rezerwy te (zasobów) na mocy postanowień przełożonych, logistyka centrum utrzymuje w formie

<sup>17</sup> T. Pszczołkowski: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum Warszawa 1978, s. 292.

zapasów. Ogólne wielkości zgromadzonych zapasów wojennych przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Stan i urzutowanie podstawowych środków materiałowych CSOPL

Lp.	Rodzaj środka	Jm	Jednostka kalkulacyjna			Ciężar [t]
			przy żołnierzu	w składach jednostki	razem	
1	amunicja: strzelecka	jo	0,5	0,6	1,1	18,0
	przeciwlotnicza	jo	1,0	-	1,0	45,0
2	środki min. – zap.:					
	ładunek trot. 5 kg	szt.		12	12	0,3
	ładunek trot. 8 kg	szt.		18	18	
3	BS	jn	5,0	5,0	10,0	21,0
	ONpk	in	5,0	5,0	10,0	22,5
	ONpg	jn	3,0	5,0	8,0	20,5
	paliwo do agregatów	jn	5,0	5,0	10,0	10,1
4	żywność	rdz		8,0	8,0	17,7
5	umundurowanie	kpl.		10%	10%	0,7
6	do udzielenia pierwszej pomocy medycznej	kpl.		30%	30%	1,2

Źródło: na podstawie „Planu OWSG CSOPL”

Wszystkie zasoby centrum ewidencjonowane są z zastosowaniem tradycyjnej księgowości, która nie ewidencjonuje kosztów w sposób zadowalający z punktu widzenia logistyki oraz poprzez księgowość wartościowo – ilościową w nowo ustalonym pionie głównego księgowego (od 01.07.1999 r).

Podstawą do utworzenia pionu głównego księgowania było Zarządzenie Nr 8/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 06.02.1997 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości w państwowych jednostkach budżetowych i jednostkach gospodarki pozabudżetowej podległych Ministrowi Obrony Narodowej. Na mocy tego zarządzenia podstawowymi elementami nowego systemu rachunkowości zostały:

- ewidencja ilościowo – wartościowa całego majątku centrum;
- ewidencja faktycznych kosztów funkcjonowania centrum.

Warunkiem koniecznym wprowadzenia ewidencji wartościowo – ilościowej było przeprowadzenie spisu z natury oraz wycena majątku centrum w oparciu o Decyzję Nr 13/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 21.07.1997 r. Dwukrotnie przeprowadzona inwentaryzacja majątku centrum (w 1997 i 1998 roku) oraz szereg

dodatkowych działań, (m.in. uporządkowanie we wszystkich pionach funkcjonalnych nazewnictwa oraz liczby magazynów pomocniczych i głównych) pozwoliła:

- zaewidencjonować majątek centrum w systemie ilościowo – wartościowym, w programach MAG – MAT, SR – TR, EW – PB;
- porównać i uzgodnić stany pomiędzy księgowością tradycyjną a nową;
- przejść z dniem 01.01.1999 r. w części a z dniem 01.07.1999 r. w całości na nowy system ewidencji.

Komisja inwentaryzacyjna wyceniła majątek centrum na 80.893.651,33 zł, majątek WAK na 64.960.913,19 zł, co daje łącznie kwotę 145.854.564,50 zł.

Stan majątkowy centrum po wprowadzeniu danych i uruchomieniu ewidencji w pionie głównego księgowego przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Stan majątkowy CSOPL

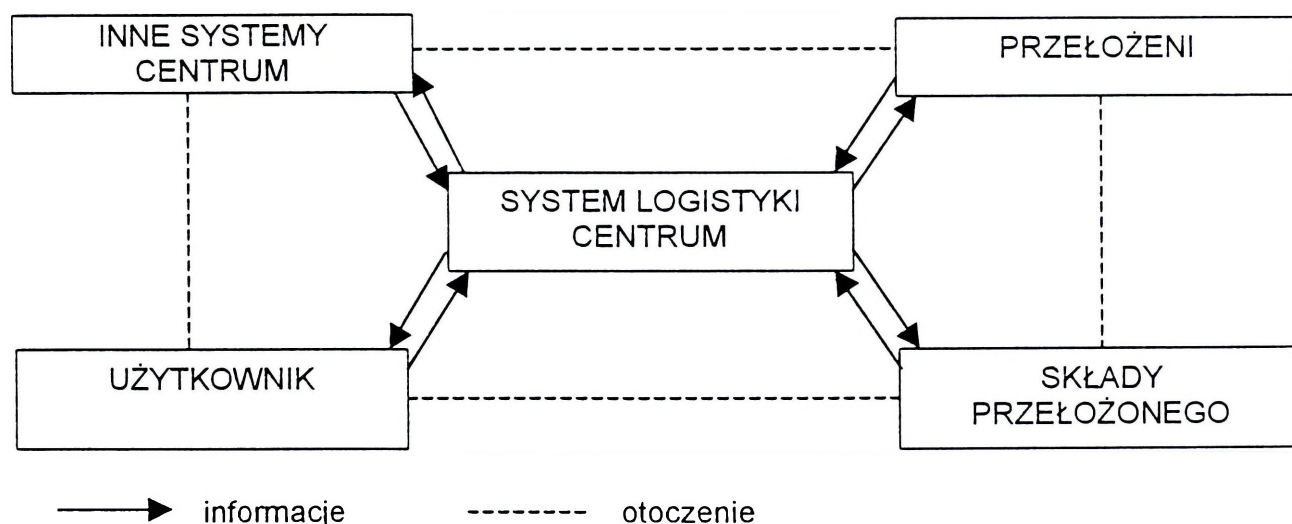
Lp.	Wyszczególnienie środków	Podstawowy symbol konta	Wartość
1	Środki trwałe	011-0	67.918.324,15
2	Pozostałe środki trwałe	w magazynie 012-0	2.488.136,74
		w użytkowaniu 013-0	1.931.143,51
3	Środki trwałe w zapasach wojennych	014-0	84.461,93
4	U i SW	w magazynie 015-0	208.188,68
		w użytkowaniu 016-0	72.518.313,51
5	Wartości niematerialne i prawne	020-1	15.780,24
6	Wartości niematerialne pozostałe	020-2	5.110,00
7	Umocnienie	środków trwałych 071-1	48.090.631,90
		wartości niematerialnych i prawnych 071-2	2.630,08
		pozostałych środków trwałych 072-1	1.931.143,51
		pozostałych wartości niematerialnych i prawnych 072-2	2.630,08
		U i SW 073-0	72.498.341,51
		środków trwałych w zapasach wojennych 074-0	103.433,93
8	Materiały w magazynie	311-0	1.448.540,42
9	Amunicja i środki bojowe w magazynie	312-0	5.111.301,35
10	Materiały działalności budżetowej w przerobie	319-1	5.838,14
11	Leki i środki pomocnicze w magazynie	332-1	23.289,36

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdania półrocznego z działalności budżetowej na dzień 01.07.1999 r.

Należy zaznaczyć, iż nowy system księgowania stwarza warunki do kontrolowania i podejmowania świadomych a nie przypadkowych działań racjonalizacyjnych oraz uchwycenia dynamicznego kształtowania się kosztów w systemie logistycznym.

Określając środki i warunki niezbędne do wykonania zadania przez logistykę centrum nie sposób pominąć problemu informacji i łączności logistycznej. Strumieniowi przepływu materiałów towarzyszy strumień informacji. Informacja przepływa między systemem logistycznym a otoczeniem, zgodnie z kierunkiem przepływu strumienia materiałowego i w kierunku przeciwnym (rys. 4).

Logistyka centrum, tworząc warunki do wykonania zadania, przetwarza informacje, zapisuje je w systemie ręcznym, zmechanizowanym i komputerowym. W systemie łączności logistycznej, tak na szczeblu centrum jak i jego otoczenia, informacja jest przekazywana w formie dowodów księgowych, sprawozdań, meldunków itp. W tych warunkach dotychczas funkcjonujące programy komputerowe (informatyczne), takie jak: Logis, Łańcuch, Mnożnik, HERC i inne, znajdują odzwierciedlenie w księgowości tradycyjnej i nie są przydatne w prowadzeniu ewidencji w systemie ilościowo – wartościowym (w pionie głównego księgowego).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 4. Schemat przepływu informacji pomiędzy systemem logistyki centrum a jego otoczeniem

Natomiast programy bazowe oraz inne, wspomagające proces decyzyjny logistyki centrum, utworzono na bazie programów: Exel, Power Point, Word itp.

Mając na uwadze, że centrum szkolenia jest systemem działania (rys. 2), logistyka jest jego podsystemem. Zarówno otoczenie centrum jako systemu, jak i otoczenie logistyki – jego podsystemu, są ze sobą powiązane relacjami. Strumienie przepływu tych relacji (materialne, niematerialne) osadzone w obowiązujących aktualnie strukturach sił zbrojnych, wpływają jednoznacznie na środki i warunki do wykonywania zadań przez centrum i jego logistykę.

Jednocześnie badania i doświadczenia potwierdzają, że stan etatowy logistyki, tak ludzi jak sprzętu i środków materialowych, pozwala na realne zaspokojenie potrzeb centrum w aktualnej strukturze organizacyjnej. Możliwości komórek organizacyjnych logistyki centrum przedstawiono w załącznikach 7, 8, 9 i 10. Natomiast zmiany ilościowe i jakościowe stanu osobowego logistyki w latach 1994 – -1999 przedstawia tabela 5.

Tabela 5

Zmiany ilościowe i jakościowe stanu osobowego logistyki centrum  
w latach 1994 – 1999

Stan osobowy		1994	1997	1999
LOGISTYKA	oficerowie	17	19	19
	chorążowie	7	9	9
	podoficerowie	11	13	13
	razem	35	46	46
KOMPANIA REMONTOWA	oficerowie	4	2	2
	chorążowie	8	11	11
	podoficerowie	20	22	22
	szeregowcy	43	46	46
	razem	75	89	89
KOMPANIA ZAOPATRZENIA	oficerowie	3	1	1
	chorążowie	1	3	3
	podoficerowie	2	9	9
	szeregowcy	65	64	64
	razem	71	80	80
DYWIZJON ZABEZPIECZENIA	oficerowie	20	16	11
	chorążowie	25	22	26
	podoficerowie	63	74	77
	szeregowcy	102	122	159
	razem	210	234	273
RAZEM LOGISTYKA		391	449	488

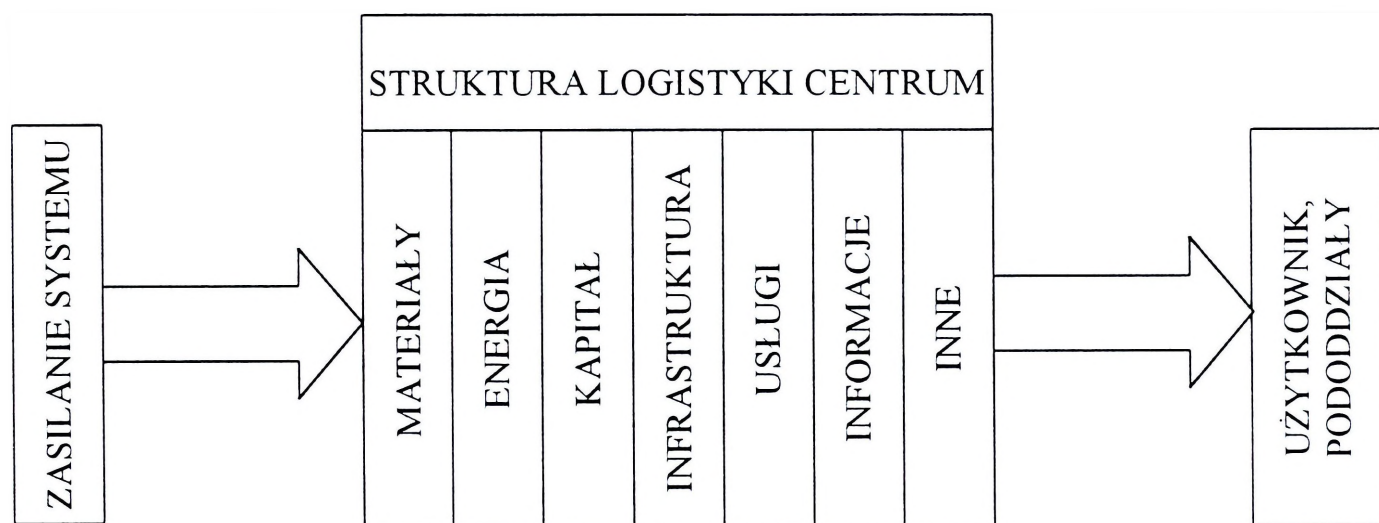
Źródło: opracowanie własne

Podkreślenia wymaga to, że analiza struktury stanu osobowego logistyki centrum w latach 1994-1999 wykazała, że zmniejszeniu liczby oficerów (o 11),

towarzyszy zwiększenie liczby chorążych i podoficerów (o 33) oraz zwiększenie liczby żołnierzy służby zasadniczej (o 63). Stopień zaś sprawności działania stanu osobowego logistyki odzwierciedlony jest w jego profesjonalnym przygotowaniu tworzenia warunków do wykonywania przez centrum statutowych zadań.

### 2.3.3. Przygotowanie środków i warunków do wykonania zadania

W poprzednim podrozdziale (2.3.2.) wykazałem, iż logistyka centrum jako system działania posiada określoną strukturę oraz warunki do realizacji zadania zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum. Z charakterystyki strukturalnej i funkcjonalnej systemu logistycznego wynika potrzeba jego zasilania zewnętrznego w celu skutecznego zasilania wewnętrznego użytkowników (pododdziałów).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5. Schemat zasilania centrum

Należy zatem przyjąć, że przygotowanie sił i środków oraz tworzenie warunków do wykonywania zadania zawarte jest w istocie zabezpieczenia logistycznego centrum i ukryte w odpowiedzi na pytania: co należy robić?, kto ma to robić?, gdzie?, kiedy?, w jaki sposób?, za pomocą czego?, dla kogo?, w jakiej ilości?, w jakim asortymencie?. Pytania te znajdują odpowiedź w stałej realizacji zadań przez logistykę. Mając określone środki i stwarzając warunki do działania centrum, logistyka realizuje zadania w oparciu o dokumenty planistyczne. Wykaz tych dokumentów zawiera załącznik 9 (proces planowania jest omówiony szerzej w pkt. 3.4.).

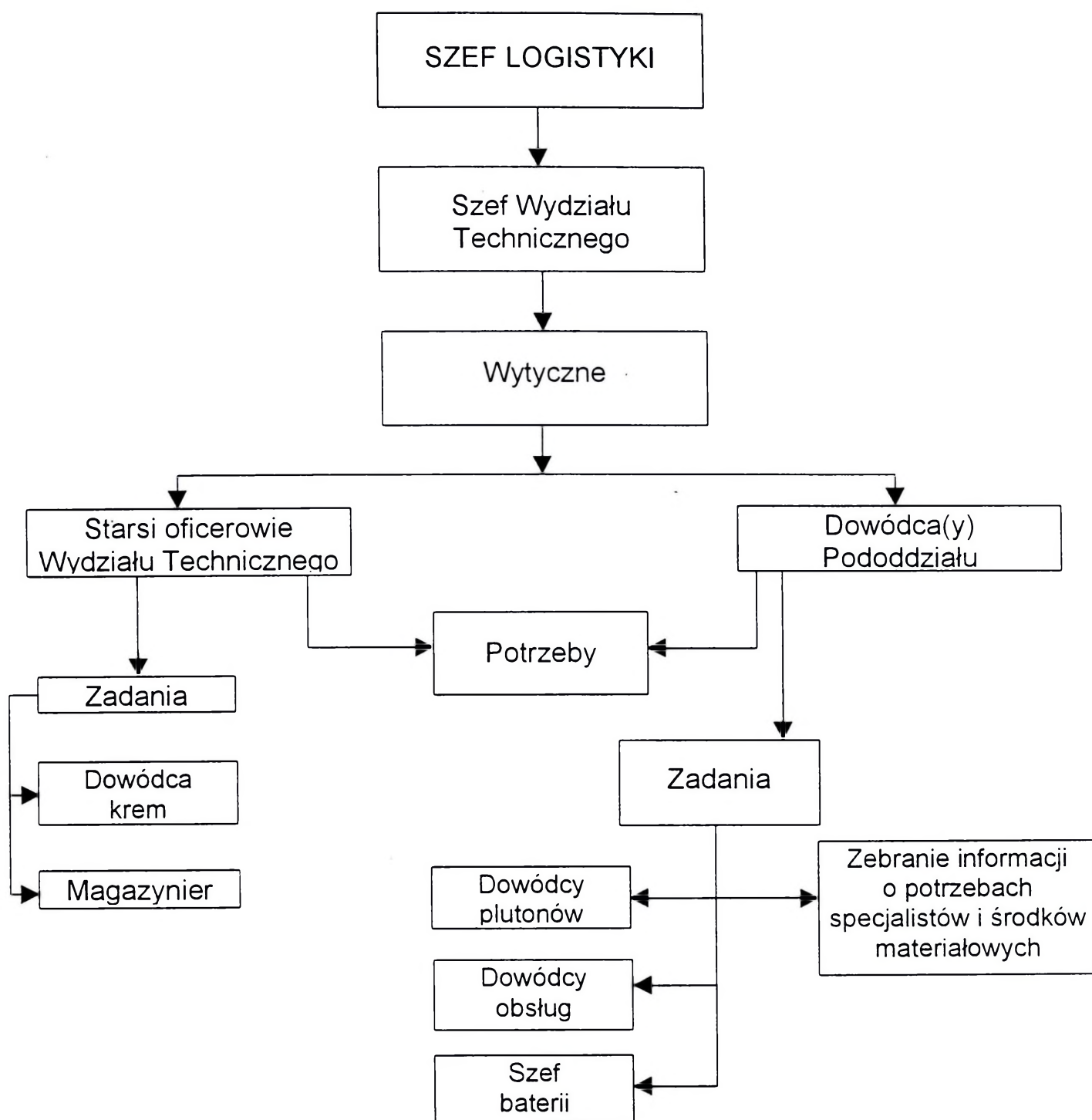
Przygotowanie środków do wykonania zadania obejmuje ich przyjęcie, ewidencję, przygotowanie (w tym rozkonserwowanie), rozdział użytkownikom (odbiorcom): Ewidencjonowania dokonuje się zgodnie z formami księgowania - -tradycyjną i nową (w pionie głównego księgowego). Rozdział środków poprzedza proces decyzyjny realizowany przez szefów wydziałów i starszych oficerów logistyki.

W każdym przedsięwzięciu realizowanym przez logistykę centrum można wyróżnić dwa etapy: przygotowawczy i wykonawczy. Celem etapu przygotowawczego, będącego niejako „klamrą” spinającą zakończenie pierwszego etapu cyklu Le Chatelier, jest stworzenie warunków do osiągnięcia celu – sprawnego i skutecznego zabezpieczenia wojsk centrum w procesie kształcenia i szkolenia. Przykładowy schemat etapu przygotowawczego przedstawia rys. 6.

Czynności planistyczne, realizowane są w okresie przygotowania środków do działania, obejmują nie tylko plany lecz również programy (np. szkolenia) oraz algorytmy działania. W CSOPL duży nacisk jest położony na dobór i przygotowanie kadr do działania. Wiedząc, że od kwalifikacji i umiejętności działania kadry logistyki zależy sukces w spełnianiu osiągnięcia celu – sprawnego i skutecznego zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum – zorganizowano pięć grup szkoleniowych: oficerów logistyki, dowódców pododdziałów, chorążych i podoficerów, szefów pododdziałów centrum, żołnierzy służby nadterminowej.

Założono następujące cele szkoleniowe:

- 1) utrzymanie na dobrym poziomie wiedzy taktycznej i mobilizacyjnej, kondycji strzeleckiej oraz sprawności fizycznej;
- 2) doskonalenie umiejętności organizacyjno – metodycznych;
- 3) doskonalenie wiedzy specjalistycznej dotyczącej gospodarki materiałowej, budowy i eksploatacji UiSW;
- 4) doskonalenie umiejętności w zakresie komputerowego prowadzenia ewidencji materiałowej;
- 5) podniesienie na wyższy poziom wiedzy ekonomicznej oraz znajomości przepisów o zamówieniach publicznych.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 6. Etap przygotowawczy dni technicznych realizowany w CSOPL

Powyższe cele realizowane są w ramach:

- 1) szkolenia zasadniczego prowadzonego na szczeblu centrum;
- 2) szkolenia uzupełniającego – prowadzonego w formie trzech treningów sztabowych oraz zajęć organizowanych raz w miesiącu (4-6 godzin lekcyjnych);
- 3) samokształcenia – prowadzonego jako indywidualna forma kształcenia według własnych planów (dodatkowa tematyka podawana jest w czasie odpraw służbowych).

Zebrane fakty pozwoliły stwierdzić i uogólnić, że przygotowanie środków i optymalnych warunków do wykonania zadań jest procesem złożonym, zależnym od otoczenia logistyki. Wpływ na planową realizację ww. przedsięwzięć mają następujące uwarunkowania:

- 1) rytmiczność dostaw środków materiałowych w systemie zcentralizowanym;
- 2) plan i realizacja zakupów w systemie zdecentralizowanym;
- 3) przyznany centrum budżet – jego wielkość, czas przyznania;
- 4) realizacja planu obsługi, remontu i napraw UiSW na szczeblu centrum, okręgu i WLOP;
- 5) realizacja napraw i remontów infrastruktury ogólnej (przez WAK i RZI);
- 6) stopień standaryzacji, typizacji i unifikacji środków i warunków, tak na szczeblu logistyki centrum, jak i na szczeblach nadrzędnych.

#### 2.3.4. Realizacja zadań przez logistykę centrum

W wyniku realizacji przez logistykę centrum zamierzonych czynności, stosownie do ustalonego planu działania, CSOPL spełnia swe statutowe cele. Każdorazowo w toku realizacji zadań przez logistykę dochodzi do konfrontacji tego co było zaplanowane z uzyskanymi efektami. Realizując swój główny statutowy cel CSOPL w latach 1997 – 1999 wykształciło i wyszkoliło:

Tabela 6

Realizacja zadań statutowych CSOPL w latach 1997-1999

Lp.	Wyszczególnienie	1997	1998	do 30.06.1999
1	Podchorążych	103	-	-
2	Kadetów	32	32	31
3	Oficerów WKDO, WKS	49	56	21
4	Podchorążych SPR	149	210	-
5	Słuchaczy kursu j. angielskiego	17	68	134
6	Słuchaczy kursu przeszkolenia	117	113	83
7	Elewów SPSZ	1214	962	609
8	Elewów SMS	859	1034	684
9	Żołnierzy funkcji prostych	-	-	943
10	Ogółem	2540	2475	2505

Źródło: opracowanie własne

CSOPL zostało dwukrotnie wyróżnione w latach 1997 i 1998 przez Dowódcę WLOP za uzyskane efekty szkoleniowe oraz gospodarcze.

Osiągnięcie celu przez centrum możliwe było między innymi w wyniku dobrej realizacji zadań przez logistykę. W zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk zrealizowano i osiągnięto rezultaty:

1) w działalności szkoleniowej:

Tabela 7

Realizacja zadań logistyki w działalności szkoleniowej

Lp.	Wyszczególnienie	1997	1998	do 30.06.1999
1	Treningi sztabowe	3	3	1
2	Ocena kontroli problemowej WLOP			
	- strzelanie	3,91	4,43	-
	- WF	3,95	-	-
	- wyszkolenie specjalistyczne kadry	4,0	4,10	-
3	Ocena kontroli przeprowadzonej przez GKW	4,0	-	-
4	Szkolenie specjalistyczne kadry [godz.]	144	138	92

Źródło: opracowanie własne

2) w działalności pionu materiałowego:

Tabela 8

Realizacja zadań logistyki przez pion materiałowy

Lp.	Wyszczególnienie	1997	1998	do 30.06.1999
1	Zabezpieczenie zgrupowań poligonowych	6	5	
2	Wydano posiłków	332.617	337.409	183.604
3	Ocena za strukturę żywienia	4,60	4,83	4,80
4	Zużyto:			
	ON [w t]	104,5	123,4	63,8
	BS[w t]	42,8	43,20	15,4
	57 mm nb	1400	1458	838
	37 mm nb	435	3736	400
	23 mm nb	5994	10.793	4449
	14,5 mm nb	1465	6997	628
	7,62 mm nb	114.342	122.304	60.073
	trotyl 200g	129	50	1
RGD	423	524	77	
rakieta 9M32M	29	40	25	
5	Zabezpieczono pod względem mundurowym (żołnierzy i pracowników wojska)	2965	2897	2875

Źródło: opracowanie własne

3) w działalności pionu technicznego:

Tabela 9

Realizacja zadań logistyki przez pion techniczny

Lp.	Wyszczególnienie	1997	1998	do 30.06.1999
1	Remonty i naprawy bieżące	266	280	235
2	Obsługiwanie			
	001	271	262	119
	002	97	83	47
	Broń strzelecka			
	001	2600	7220	4162
	002	850	256	350
3	Zużyto [km]:			
	pojazdy samochodowe	468.424	497.900	236.551
	sprzęt raketowy	1742	9500	872
	sprzęt rlok	2074	5600	1020
4	Zabezpieczenie w wymianę ogumienia	26%	42%	10%
5	Przekazano do RG – sprzęt wojskowy	10	8	2
	- broń strzelecka	200	-	521
6	Liczba:			
	wyjazdów pojazdów wydzielonego sprzętu do szkolenia	4937 1494	5739 1542	5071 976

Źródło: opracowanie własne

4) w działalności pionu medycznego:

Tabela 10

Realizacja zadań logistyki przez pion medyczny

Lp.	Wyszczególnienie	1997	1998	do 30.06.1999
1	Przyjęcia lekarskie:			
	kadra	945	850	} 1269
	rodziny i pracownicy wojska	1665	1890	
	żołnierze służby zasadniczej	5092	8150	1660
2	Przyjęcia stomatologiczne:			
	kadra	492	580	124
	rodziny i pracownicy wojska	374	542	251
	żołnierze służby zasadniczej	953	1052	638
3	Leczenie stacjonarne:			
	izba chorych	414	580	248
	szpitale	89	105	
4	Badania profilaktyczne:			
	energetyczne	959	1020	2370
	mikrofalowe	320	480	126-
	okresowe kadry	271	286	93
	profilaktyczne pracowników	132	157	
5	Skierowano do RWKL	114	108	135

Źródło: opracowanie własne

5) w działalności pionu infrastruktury:

Tabela 11

Realizacja zadań logistyki przez pion infrastruktury

ZREALIZOWANO	1997	1998	do 30.06.1999
	1) Na zaplanowane w RPRB 30 zadań – 29, a w tym: - zmieniono ogrzewanie z paliwa stałego na gazowe w bud. nr 23; - zmodernizowano pomieszczenia oficera dyżurnego i wartowni; - wykonano laboratorium zestawu NEWA; - przeprowadzono remont dachu kompleksu dyw. ogn. DĄBKI; - zmieniono instalację CO w dyw. ogn.; - wyremontowano pomieszczenia socjalne W-10; - przygotowano (wyremontowano) 6 kotłowni do sezonu 97/98	1) Na zaplanowane w RPRB 26 zadań – 26, a w tym: - remont pomieszczeń służbowych sztabu; - modernizacja łaźni w bud. (60) – internat; - remont stołówki dzabecz.; - remont łaźni w bud. nr 2; - remont piętra internatu; - remont kotłowni WCO; - przygotowanie 4 kotłów do sezonu 98/99 2) Oddano do użytku nową kuchnię i stołówkę żołnierską 3) Wykonano program organizacyjno – użytkowy ucieplnienia kompleksu CSOPL	1) Na zaplanowane w RPRB 41 zadań – 7, a w tym: - remont bloku szkolenia nr 4; - remont piętra internatu; - modernizacja sal językowych; - remont bloku szkolenia nr 15; - modernizacja izby przyjęć w bloku nr 2; - wykonano kancelarię krypto wg standardów NATO; - remont dachu budynku nr 23

Źródło: opracowanie własne

Realizacja budżetu logistyki centrum przedstawia się następująco:

Tabela 12

Realizacja budżetu logistyki centrum

Lp.	Nr	Wyszczególnienie	1997	1998	1999	
					Plan	realizacja do 30.06.1999
1	21	Służba samochodowa	242.2525,69	357.692,15	269.100,00	173.392,46
2	24	Służba uzbrojenia			5000,00	2140,73
3	27	Służba łączności			18.000,00	41.605,89
4	32	Służby żywnościowe	2.892.205,95	3.626.539,11	5.648.000,00	1.924.137,09
5	33	Służba mundurowa	530.073,14	1.134.044,40	1.320.000,00	978.964,00
6	34	Służba zdrowia	20.733,82	46.326,34	49.000,00	38.117,59
7	36	Służba infrastruktury	3.579.488,30	3.066.172,24	3.225.900,00	1.195.426,97
8	37	Składki na ubezpieczenie zdrowotne oraz świadczenia dla osób nie objętych obowiązkiem ubezpieczenia zdrowotnego			214.000,00	102.877,20
9	38	Służba mps	2.273,31	151.024,41	6.000,00	3.897,44
10		Ogółem	10.844.262,20	8.381.798,65	10.782.000,00	4.460.595,37

Źródło: opracowanie własne

Zebrane fakty odnośnie działalności logistyki centrum pozwalają stwierdzić, że realizacja ww. zadań nie była wolna od zakłóceń. Ustalenia uwidocznily wpływ na rytmiczność realizacji zadań, a co za tym idzie – oczekiwanego efektu działania otoczenia zewnętrznego (czynników zewnętrznych), jak i uwarunkowań wewnętrznych (czynników wewnętrznych). Do głównych czynników zewnętrznych zaliczyć należy to, że:

- brak budżetu logistyki na początku roku (do maja a nawet czerwca danego roku). Ponadto przyznawany budżet i jego rozdział w sposób zdecydowany odbiega od złożonej przez logistykę propozycji (w procesie planowania na rok następny);
- brak realizacji RG przez szczebel nadrzędny;
- nie uzupełnienie w należyły etatowy sprzęt (np. CSOPL posiada 55% pojazdów stanu etatowego czasu „P” );
- istnieje centralizacja zakupów i jest zbyt wolna ich dystrybucja;
- zbyt wolne są zmiany w przepisach wojskowych (nie nadążają za cywilnymi);
- system sprawozdawczy i ewidencji nie jest dostosowany do potrzeb (nie jest zgodny z ustawą o rachunkowości);
- brak spójnych, jednolitych baz danych opartych o systemy komputerowe;
- brak standaryzacji, unifikacji i typizacji środków na szczeblu WLOP i MON.

Do głównych czynników wewnętrznych zaliczyć należy:

- wadliwą strukturę organizacyjną logistyki (planowanie, realizacja i kontrola jest w jednych rękach);
- niski, sięgający do 50%, stopień ukończenia w kierowców i mechaników;
- strukturę wiekową UiSW (blisko 80% sprzętu jest w przedziale 15 – 20 i więcej lat);
- brak spójnego systemu informatycznego logistyki centrum;
- różnorodność i liczbę obowiązujących sprawozdań i meldunków opartych o różne systemy informatyczne;
- obowiązującą księgowość ilościową;
- to, że dowodzenie i zarządzanie realizowane jest w oparciu o analizy cząstkowe, doświadczenie i intuicję kierowniczej kadry, brak jest wspomagania informatycznego;
- wysoki stopień dekapitalizacji urządzeń i budowli logistycznych;

- luki techniczne i technologiczne pomiędzy poszczególnymi systemami (np.: uzbrojenia);
- brak harmonii w wykonywaniu zadań (np.: nadmierne wydłużanie cyklu inwestycyjnego).

### 2.3.5. Kontrola logistyczna

Kontrola logistyczna ma na celu sprawdzenie otrzymanych wyników, porównania ich ze wzorcem, wyciągnięcie wniosków, które mogą dotyczyć np. zmian w sposobie realizacji poszczególnych zadań logistycznych, wykorzystania zasobów itp. Kontrola logistyczna realizowana jest w centrum w formie kontroli zewnętrznej, kontroli wewnętrznej i samokontroli (szerzej na ten temat napisano w pkt. 3.7).

Przedmiotem kontroli logistycznej w centrum są zasoby i usługi logistyczne. Istota kontroli polega na sprawdzeniu racjonalności wykorzystania zasobów centrum oraz efektywności usług logistycznych. Całość kontroli ujęta w ramy systemowe (obowiązuje system kontroli, sprawozdawczości oraz obróbki informacji i wniosków) pozwala na kontrolowanie tego co jest istotne dla systemu logistycznego centrum. Zadania kontrolne wynikają również z mocy obowiązujących przepisów, regulaminów, instrukcji czy też decyzji uprawnionych przełożonych. Sposób realizacji kontroli wynika z ustaleń zawartych w przepisach a także z doświadczenia osób funkcyjnych zobowiązanych do jej realizacji. I tak np. istotne dla powodzenia systemu logistycznego centrum elementy podlegające kontroli w poszczególnych pionach funkcjonalnych to:

- 1) w pionie materiałowym – ilość środków materiałowych, sposoby przechowywania, terminowość rotacji, terminowość dostaw, ewidencja, dystrybucja, źródła dostaw, realizacja usług socjalnych oraz konsumpcyjnych, stopień wykorzystania przyznaných środków finansowych itp.;
- 2) w pionie technicznym – ilość UiSW, sposób przechowywania, realizacja usług technicznych, ich jakość i terminowość, awaryjność UiSW, stan utrzymania i ukończenia UiSW, wartość cyklu remontowego, stopień wykorzystania przyznaných środków rzeczowo – finansowych itp.;
- 3) w pionie infrastruktury – ilość i utrzymanie sprzętu i materiałów infrastruktury, realizacja usług socjalno – bytowych, realizacja remontów i modernizacji

elementów infrastruktury, realizacja przedsięwzięć ochrony środowiska, stopień wykorzystania przyznanych środków rzeczowo – finansowych itp.;

- 4) w pionie służby zdrowia – jakość i ilość usług medycznych, stopień wykorzystania przyznanych środków rzeczowo – finansowych, stopień urazowości, zachorowalność na choroby zakaźne, stan sanitarno – epidemiczny centrum itp.

Skuteczność kontroli logistycznej w centrum osiąga się poprzez stosowanie właściwych technik i metod badań. Z reguły kontrola logistyczna prowadzona jest metodą porównań (np. stanu faktycznego z ewidencyjnym), inwentaryzacji (np. magazynów), apeli (np. mundurowych, mps, sprzętu samochodowego itp.). Fakt przeprowadzenia kontroli znajduje swój wyraz we wnioskach pokontrolnych, które z kolei są przedmiotem prowadzonych w logistyce rozliczeń (rys. 13). Realizacja zaleceń pokontrolnych jest sprawdzana i oceniana.

Ważnym elementem kontroli logistycznej w centrum jest samokontrola. Prowadzą ją wszystkie osoby funkcyjne logistyki centrum materialnie odpowiedzialne za powierzony UiSW oraz środki materiałowe a także prowadzący dokumentację ewidencyjną. Przyjęty w centrum system samokontroli jest typowy i szeroko stosowany w jednostkach WLOP. Jest on oparty na następujących przesłankach:

- 1) rozdzieleniu czynności liczenia (sprawdzania) od czynności zatwierdzenia oraz wypłaty;
- 2) przeprowadzeniu operacji materiałowo – finansowych na podstawie dowodów księgowych;
- 3) dowody księgowe sprawdzane są pod względem formalno – rachunkowym, merytorycznym i zatwierdzone przez upoważnione osoby;
- 4) osoby przyjmujące środek (np. magazynierzy) nie dokonują obrotu finansowo – materiałowego;
- 5) realizacja wydatków odbywa się po przyjęciu środków do magazynu;
- 6) ustaleniu osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone mienie (zapis ten znajduje odzwierciedlenie w obowiązkach na zajmowanym stanowisku);
- 7) wykonywaniu planów rzeczowo – finansowych przez osoby funkcyjne i przestrzeganiu ich realizacji;
- 8) przyjęcie systemu księgowania pozwalającego na sprawdzanie wprowadzanych danych (dotyczy np. sprawozdań).

Kontrola w praktyce działania logistyki i osób funkcyjnych logistyki centrum jest niezwykle ważną i konieczną czynnością. Oprócz uznanych powszechnie

korzyści wynikających z kontroli posiada ona również szereg mankamentów. Wyraża się to w tym, że:

- 1) ustalona cykliczność kontroli oraz techniki jej prowadzenia nie pozwalają na szybką reakcję decydentów i uzyskanie maksymalnych efektów ekonomicznych; wyniki kontroli wdrażane są dopiero po ich opracowaniu (zajmuje to nierzadko dłuższy przedział czasu);
- 2) brak ustalonych wzorców i wskaźników decydujących o efekcie działania;
- 3) nie stosuje się kontroli ciągłej nawet w wybranych elementach (np. przepływu amunicji);
- 4) obieg informacji kontrolnej jest spowolniony procesem opracowywania danych, ich przekazywania na poszczególne szczeble hierarchii logistyki;
- 5) brak ustalonych poziomów selekcji danych – wyników z kontroli, ich uogólnienia i wnioskowania;
- 6) brak standaryzacji, unifikacji i kodyfikacji środków materiałowych oraz UiSW;
- 7) brak wspomaganie komputerowe kontroli;
- 8) brak ustalonych punktów kontrolnych, od kontroli których (najlepiej w systemie ciągłym i całościowym) zależy uzyskanie pożądanego efektu ekonomicznego.

#### 2.4. Wnioski i konstatacje ogólne

Analiza literatury przedmiotu i w wyniku niej zebrane dowody pozwoliła stwierdzić fakt istnienia logistyki cywilnej i wojskowej. Udało się również ustalić to co je łączy, co jest dla tych logistyk wspólne, a mianowicie: stanowią elementy składowe systemu logistyki narodowej; zachodzi w obu transformacja czasowo – przestrzenna strumienia przepływów dóbr i usług, a przepływom tym towarzyszy przepływ informacji. Większość argumentów przemawia za tym aby uznać, że racjonalizację kosztów uzyskuje się poprzez sprawne planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Wszystko to powoduje, zarówno w logistyce cywilnej, jak i wojskowej, że jest możliwe wyodrębnienie zakresu i struktury przedmiotu działalności logistycznej.

Dokonane uogólnienia pozwalają również sprecyzować tezy, że rozwój i zmiany w logistyce warunkowane są rozwojem gospodarczym państwa i postępowaniem technicznym, a także zmianą form funkcjonowania systemów, wymuszoną aktualną koncepcją działania wojsk. I tak np. zmiana polityki obronnej państwa, przewidywanych ustaleń doktryny militarnej, przystąpienie Polski do NATO,

wymusiło zmianę charakteru systemu logistycznego wojsk i przejście z utrzymania jako podstawowego ruchomego potencjału logistycznego na stacjonarny. Ten z kolei wymaga, oprócz zmian w strukturach jego ogniw, nowoczesnych, zintegrowanych elementów kierowania procesami logistycznymi. Wynika z tego, iż jednym z podstawowych sposobów rozwiązania problemów współczesnej logistyki na każdym szczeblu i w każdym ogniwie układu jest podejście systemowe. Istnieje zatem obiektywna potrzeba uznania, że w podejściu takim logistyka centrum jest systemem działania, który w zależności od warunków rozważań, badań i od położenia w przestrzeni i czasie, może być elementem (ogniwem, częścią), podsystemem, systemem czy też nadsystemem, lub stanowić otoczenie, o określonych granicach, obszarze i zakresie działania. W myśl powyższego uznać trzeba, że logistykę centrum stanowią podsystemy: zarządzania i dowodzenia, materiałowy, techniczny, medyczny i infrastruktury. W związku z tym jako wynik rozważań w niniejszym rozdziale zasadne jest uznanie, że logistykę centrum można wpisać w cykl racjonalnego działania, wyróżniając w nim trzy etapy: przygotowanie, realizację zadań oraz kontrolę i ocenę uzyskanych wyników, a osiągnięcie statutowych celów przez centrum możliwe jest między innymi dzięki właściwej realizacji zadań w poszczególnych etapach.

Nie ulega również podważeniu fakt, że CSOPL dla jego logistyki stanowi system lub otoczenie jako dla podsystemu, a oba są powiązane ze sobą zależnościami i relacjami zwrotnymi. Za bezdyskusyjne można uznać stwierdzenie, że określenie i przygotowanie warunków do wykonania zadań przez logistykę centrum warunkują zasoby (materialne i niematerialne) centrum. Uznać również należy, że na realizację procesu przygotowania potencjału logistycznego centrum do działania ma wpływ ciągłość strumienia dostaw w systemie scentralizowanym i zdecentralizowanym, termin przyznania i „uruchomienia” oraz wielkość budżetu logistyki CSOPL, możliwości odnawiania UiSW centrum i w końcu stopień standaryzacji, typizacji i unifikacji środków.

Nie można wykluczyć, że na jakość działania logistyki centrum ma fakt, iż odbywa się to w warunkach gospodarki rynkowej. Z punktu widzenia wykonywanych zadań problemem jest obecna struktura funkcjonalno – organizacyjna, obowiązujące zasady jej działania i techniczne oprzyrządowanie funkcjonowania. Nie odpowiadają one potrzebom, ustaleniom dla działalności logistyki centrum w warunkach

gospodarki rynkowej oraz w znacznej mierze odbiegają od wzorców obowiązujących w NATO.

W tej sytuacji wnioskować należy, że obecny efekt dość skutecznego działania logistyki w CSOPL osiągany jest tylko dzięki ponadprzeciętnemu zaangażowaniu kadry, żołnierzy służby zasadniczej i pracowników wojska.

W toku badań ustaliłem, że w obecnych procesach logistycznych centrum było i jest wiele przyczyn utrudniających sprawny ich przebieg. Między innymi brak wspomagania informatycznego w procesach sprawia, iż czas obiegu informacji kontrolnej spowalniany jest przez stosowanie archaicznych na te czasy technik obróbki danych. Przez to niemożliwe jest stosowanie kontroli ciągłej, a stosowana cyklicznie, przy użyciu przestarzałych technik, ogranicza szybką reakcję decydentów. Taki stan powoduje, że wyniki kontroli nie są opracowywane selektywnie w stosunku do hierarchii. Natomiast brak wyznaczonych, ustalonych w procesie punktów kontroli uniemożliwia uzyskanie pożądanego efektu ekonomicznego.

Przedstawione wyżej fakty spowodowały w centrum potrzebę zmiany sytuacji w logistyce w celu jej dostosowania do działania w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Tej modyfikacji logistyki służyć miała przeprowadzona dwukrotnie w latach 1997 – 1998 inwentaryzacja majątku centrum. Było to podstawą i warunkiem wprowadzenia do struktur centrum pionu głównego księgowego, a wraz z nim nowych zasad rachunkowości, pozwalających na ewidencję ilościowo – -wartościową – w rezultacie określenie faktycznych kosztów funkcjonowania CSOPL. Nie ulega wątpliwości, że wprowadzenie pionu głównego księgowego i podjęte w nim działania uporządkowały pracę magazynów głównych i pomocniczych we wszystkich pionach funkcjonalnych i służbach logistyki, a także stworzyło realne przesłanki do zaniechania tradycyjnego księgowania we wszystkich służbach.

### III. KIEROWANIE LOGISTYKĄ CSOPL

#### 3.1. Pojęcie dowodzenia pododdziałami logistycznymi

Studia materiałów źródłowych pozwalają stwierdzić, że dowodzenie różni się od innych rodzajów kierowania przede wszystkim tym, że dotyczy sił zbrojnych. Dowodzenie realizowane jest z reguły przy pomocy rozkazów, czyli poleceń podjęcia określonego działania lub zaniechania działania<sup>1</sup>. Według doktryny logistycznej NATO (ALP-9(B) – STANAG 2406) dowodzenie definiowane jest jako władza nadana w celu ukierunkowywania, koordynowania i dowodzenia siłami zbrojnymi. Władzę dowódców wyraża się wykonywaniem obowiązków w zakresie dowodzenia operacyjnego i organizacyjnego<sup>2</sup>.

Regulamin działań taktycznych Sił Powietrznych podaje, że: dowodzenie jest to działalność mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie walki oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia<sup>3</sup>.

Analizując aktualną strukturę organizacyjną jednostek wojskowych różnych szczebli stwierdzić należy, że w gestii szefa logistyki znajdują się zarówno pododdziały logistyczne (krem, kzaop, kzabezp, inne), jak i organa zarządzania (wydziały, sekcje, grupy, inne). Celem dowodzenia pododdziałami logistycznymi jest przygotowanie i utrzymanie w gotowości do użycia podległego szefowi logistyki potencjału logistycznego. Istota dowodzenia pododdziałami logistycznymi przejawia się w zorganizowanym działaniu szefa logistyki na podległy mu personel. Schemat dowodzenia przez zastępcę komendanta – szefa logistyki centrum przedstawia rys. 7.

Opierając się na literaturze przedmiotu można stwierdzić, że:

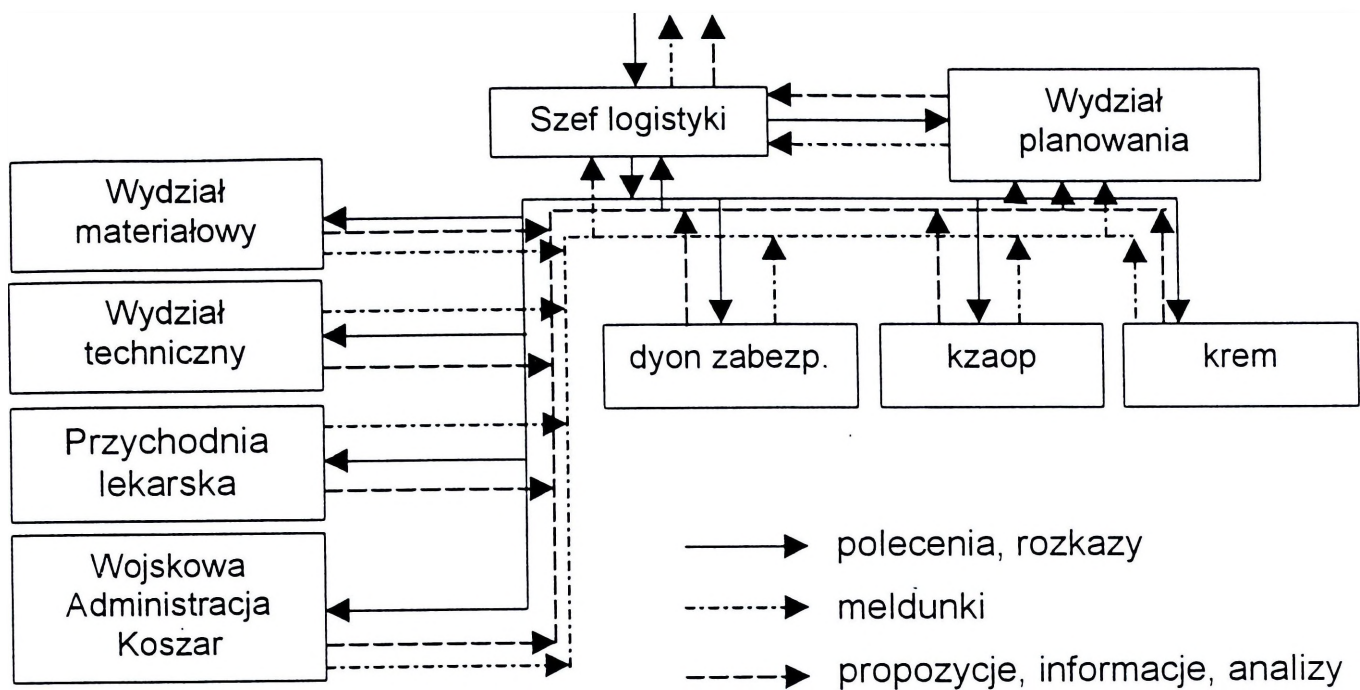
*dowodzenie pododdziałami logistycznymi polega na sprzężonym zwrotnie oddziaływaniu informacyjno – decyzyjnym realizowanym przez szefa logistyki w celu utrzymania podległego mu potencjału logistycznego w zdatności do działania.*

---

<sup>1</sup> Regulamin ogólny Sił Zbrojnych RP, Szt. Gen. 1426/94, s. 14.

<sup>2</sup> Doktryna Logistyczna NATO – ALP-9(B). Wyd. WAT 1995, s. 34.

<sup>3</sup> Regulamin działań taktycznych Sił Powietrznych. Wyd. WLOP Warszawa 1996, s. 105.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 7. Schemat dowodzenia przez szefa logistyki

Dowodzenie przez zastępcę komendanta – szefa logistyki centrum opiera się na zasadach jedności, jednoosobowości, ciągłości, operatywności i skrytości<sup>4</sup>.

Zasada jedności dowodzenia polega na realizowaniu zadań stawianych przez komendanta centrum zgodnie z jego koncepcją działania. Zgodność tę osiąga się poprzez zrozumienie przez podwładnych celu (zadania) oraz jednolitości planowania i organizowania działań.

Istotą jednoosobowego dowodzenia realizowanego przez szefa logistyki jest jego osobiste uczestnictwo w planowaniu działania, podejmowaniu decyzji oraz osobista odpowiedzialność za rezultaty działania podległych pododdziałów i organów.

Ciągłość dowodzenia wyraża się w stałym, nieprzerwanym oddziaływaniu szefa logistyki na proces zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum.

Istotą zasady operatywności dowodzenia jest reagowanie pododdziałów i organów logistycznych na zmiany sytuacji w czasie równym lub krótszym od czasu krytycznego ( $T_{kr}$ ). Analizując czas trwania cyklu dowodzenia ( $T_{dow}$ ), działanie pododdziałów i organów logistycznych ( $T_{dz}$ ) oraz czas trwania procesów logistycznych ( $T_{prl}$ ) możemy zapisać następującą nierówność:

<sup>4</sup> Regulamin działań taktycznych. Op. cit., s. 105.

$$T_{\text{dow}} + T_{\text{dz}} + T_{\text{prl}} \leq T_{\text{kr}}$$

Skrytość dowodzenia realizowana jest poprzez hierarchizację dostępu do informacji, przeciwdziałanie rozpoznaniu oraz przestrzeganie zasad maskowania (np. planów działania).

Istotą, stworzonego na potrzeby dowodzenia pododdziałami logistycznymi, systemu dowodzenia (rys. 7) jest stworzenie warunków do działań sprawnych i skutecznych. Oceniając system dowodzenia w logistyce centrum stwierdzić należy, że:

- 1) oparty jest na systemie łączności stacjonarnej (przewodowej);
- 2) nie posiada środków automatyzacji dowodzenia;
- 3) brakuje komputerowego wspomaganie pracy szefa logistyki;
- 4) zbieranie i przesyłanie informacji odbywa się w tradycyjny sposób (ustnie, na piśmie);
- 5) przetwarzanie informacji oraz częściowe ich gromadzenie odbywa się z zastosowaniem komputerów klasy PC;
- 6) przygotowanie kalkulacji oraz planowanie działania prowadzone jest z wykorzystaniem PC oraz własnych programów (bez możliwości wykorzystania sieci komputerowej) – wykaz sprzętu komputerowego oraz programy wspomagające zawiera załącznik 10;
- 7) brak integracji z systemem nadrzędnym (WLOP).

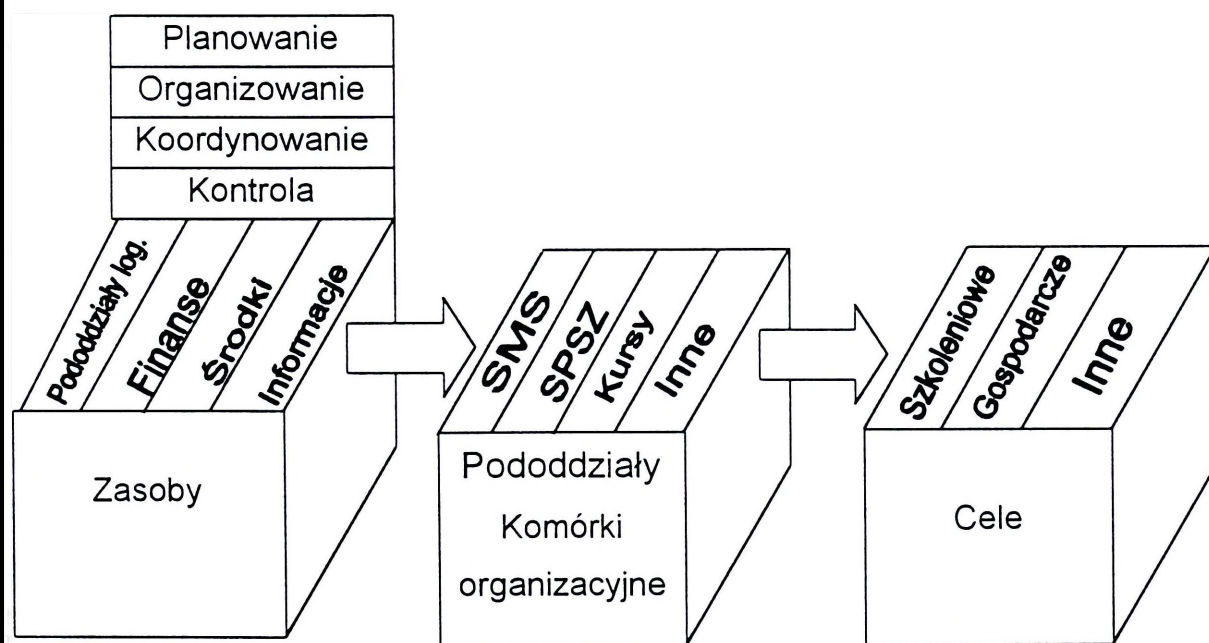
### 3.2. Pojęcie zarządzania procesami logistycznymi

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji zarządzania. Mając na uwadze wnioski wynikające z rozdziału II oraz teorię systemów można stwierdzić, że centrum jako organizacja wykorzystuje cztery rodzaje nakładów (zasobów) ze swojego otoczenia:

- 1) zasoby ludzi – ich uzdolnienia kierownicze (dowódcze) i siłę roboczą;
- 2) zasoby finansowe – kapitał wykorzystywany do finansowania zakupów, wydatków itp. (bieżącego w cyklu roboczym);
- 3) zasoby rzeczowe – środki trwałe, obrotowe, inne będące w dyspozycji centrum;
- 4) zasoby informacyjne – dane użyteczne, niezbędne do podejmowania decyzji.

Szef logistyki odpowiada za powiązanie i koordynację tych zasobów do osiągnięcia celów statutowych centrum. Osiąga to poprzez zarządzanie procesami logistycznymi. W centrum jest ono realizowane poprzez:

- 1) tworzenie warunków niezbędnych do pełnego zaspokojenia potrzeb wojsk centrum;
- 2) przygotowanie danych (wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum) niezbędnych do podjęcia decyzji przez komendanta;
- 3) aktywne oddziaływanie na zewnętrzne otoczenie systemu logistyki (rys. 3) w celu skierowania strumienia przepływu (łańcucha dostaw) do centrum;
- 4) aktywne oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne systemu logistyki w celu efektywnego wykorzystania dysponowanymi zasobami;
- 5) realizacją usług specjalistycznych oraz gospodarczo-bytowych;
- 6) zlecenie bądź wnioskowanie realizacji usług specjalistycznych UiSW centrum przez jego otoczenie zewnętrzne.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 8. Schemat zarządzania CSOPL

Sprawne zarządzanie przez szefa logistyki dotyczy szczególnie racjonalnego wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych) będących w jego gestii. Skuteczność działania osiąga poprzez realizację założonych celów (bliższych, dalszych). Mając na uwadze powyższe, można stwierdzić, że zarządzanie procesami logistycznymi w centrum to:

*zestaw działań obejmujący planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie skierowanych na zasoby centrum i wykonywany do osiągnięcia zakładanego celu w sposób sprawny i skuteczny.*

Do często stosowanego przez szefa logistyki sposobu zarządzania procesami logistycznymi centrum należy zarządzanie przez cele (ZPC). Istotą tego działania jest ustalenie przez szefa logistyki wraz z bezpośrednio podległymi szefami wydziałów wspólnych celów. Obszar odpowiedzialności każdego podwładnego, określony jest celem jaki ma osiągnąć (co wykonać, kto wykona). Cele te wykorzystywane są do planowania pracy, ciągłej kontroli i koordynacji działania. Zgodnie z przyjętym w centrum systemem planowania i rozliczeń (rys. 11, tab. 15) szef logistyki i każdy kierownik (szef, dowódca) komórki organizacyjnej logistyki ocenia stopień efektywności swoich działań.

Tabela 13

#### Zalety i wady ZPC

Zalety ZPC	Wady ZPC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomaga w planowaniu zmuszając szefów komórek organizacyjnych do ustalenia celów i wyznaczenia terminów realizacji;</li> <li>- Duża swoboda działania podwładnych;</li> <li>- Ułatwienie komunikowania się w relacji przełożony – podwładny;</li> <li>- Podwładny zna cel działania;</li> <li>- Umożliwia podwładnym ocenę własnej pracy;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wykonawca musi posiadać odpowiednią wiedzę i doświadczenie;</li> <li>- Konieczność opracowania szczegółowego zakresu obowiązków;</li> <li>- Trudności w określaniu hierarchii celów (który ważniejszy);</li> <li>- Osiąganie celu przyjętego działania może doprowadzić do braku woli jej zmiany (udoskonalenia)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Innym sposobem zarządzania i dowodzenia realizowanego przez szefa logistyki jest zarządzanie i dowodzenie przez zadania. Działanie to charakteryzuje się dużą konkretnością i dotyczy tego co wykonać, kto ma wykonać, gdzie ma wykonać, czym wykonać i kiedy wykonać.

Realizacja i zarządzanie procesami logistycznymi centrum ujęta została w pkt. 2.3.4. Przedstawione tam efekty szkolenia i gospodarcze a także osiągnięcie przez CSOPL zamierzonych celów świadczą jednoznacznie o dobrym i skutecznym poziomie zarządzania logistyką centrum. Uzyskany dobry poziom zarządzania osiągnięty został w dużej mierze dzięki zaangażowaniu, wiedzy i doświadczeniu kierowniczej kadry logistyki centrum. Stwierdzić jednak należy, że zarządzanie

logistyką centrum w gospodarce kapitałowej napotyka na duże trudności. Należą do nich:

- 1) brak rozdziału dowodzenia od zarządzania (szef logistyki dowodzi i zarządza);
- 2) brak spójnego przepływu informacji (we wszystkich relacjach poziomych i pionowych);
- 3) nieracjonalne struktury zarządzania (w wydziałach znajdują się magazyny główne i pomocnicze – starszy oficer kontroluje to, za co odpowiada);
- 4) brak rachunku ekonomicznego (logistyka centrum nie bierze udziału w planowaniu budżetu);
- 5) przepisy wojskowe nie nadążają za zmianami w gospodarce narodowej;
- 6) nieczytelny system centralizacji i decentralizacji zarządzania (dotyczy szczególnie otoczenia logistyki centrum);
- 7) realizacja przez komendanta centrum zadań gospodarczo – usługowych, związanych z infrastrukturą (jej utrzymaniem), prowadzeniem ewidencji, sprawozdawczości itp.;
- 8) brak systemu informatycznego, spójnego zarówno na szczeblu centrum, jak i jego otoczenia, wspomagającego zarządzanie.

Z powyższego nasuwa się wniosek, że o ile wprowadzenie do CSOPL pionu głównego księgowego było w warunkach gospodarki kapitałowej konieczne i przyniosło oczekiwane, pozytywne efekty w zarządzaniu gospodarką centrum, to na podstawie badań, doświadczenia własnego i oceny ekspertów ustalone wyżej wymienione wnioski sugerują potrzeby zmian funkcjonalno – organizacyjnych w strukturach logistyki i wyposażenia ich w narzędzia umożliwiające sprawne kierowanie (zarządzanie i dowodzenie) służbami i pododdziałami logistycznymi centrum.

### 3.3. Kompetencje osób funkcyjnych centrum w zakresie dowodzenia i zarządzania logistyką

Zgodnie z obowiązującą w SZ RP zasadą oraz zatwierdzonym przez Dowódcę WLOP „Regulaminem organizacyjnym Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej”, całokształtem działalności jednoosobowo kieruje komendant centrum.

Komendant centrum podlega bezpośrednio Dowódcy WLOP. Kieruje centrum i jest przełożonym dyscyplinarnym wszystkich żołnierzy i pracowników wojska zatrudnionych w centrum. Funkcje kierowania podległymi komórkami organizacyjnymi sprawuje osobiście lub przez swoich zastępców. Specjalistycznymi dziedzinami działania centrum (szkolenia, logistyki, pionu ogólnego) kieruje poprzez swoich zastępców: zastępcę komendanta ds. szkolenia, zastępcę komendanta ds. ogólnych, zastępcę komendanta – szefa logistyki. Komendant centrum kieruje osobiście działalnością bezpośrednio podległych mu osób funkcyjnych – określając cele, stawiając zadania i egzekwując ich wykonanie. Szczegółowy zakres obowiązków komendanta centrum zawiera załącznik 13. Głównym organem kierowania przez komendanta działalnością dowódczą, dydaktyczną i logistyczną jest komenda centrum. W skład komendy centrum wchodzi:

- 1) komendant;
- 2) zastępca komendanta ds. ogólnych;
- 3) zastępca komendanta ds. szkolenia;
- 4) zastępca komendanta – szef logistyki;
- 5) główny księgowy;
- 6) ksiądz kapelan.

Proces kierowania centrum przebiega w relacjach komendant centrum – zastępcy komendanta centrum – kierownicy (szefowie, komendanci szkół, dowódcy) komórek organizacyjnych centrum.

Zastępcy komendanta centrum są przełożonymi żołnierzy podległych im zgodnie z etatem, a ponadto kierują powierzonymi im dziedzinami poprzez wydawanie zarządzeń i wytycznych (w sprawach należących do ich kompetencji). Zarządzenia te nie mogą jednak naruszać zasady jednoosobowego dowodzenia. Zastępcy komendanta w stosunku do podległych im pododdziałów sprawują funkcje dowódcze oraz posiadają uprawnienia rozkazodawcze. Ponadto dane im są kompetencje do podejmowania decyzji związanych z gospodarowaniem środkami rzeczowo-finansowymi będącymi w ich gestii a także do sprawowania nadzoru merytorycznego nad realizacją zamierzeń wynikających z ich zakresu działania.

Zastępca komendanta – szef logistyki podlega bezpośrednio komendantowi centrum i jest przełożonym wszystkich żołnierzy centrum, z wyjątkiem zastępców komendanta, oraz przełożonym pracowników wojska podległych mu komórek organizacyjnych. Zastępcy komendanta – szefowi logistyki bezpośrednio podlegają:

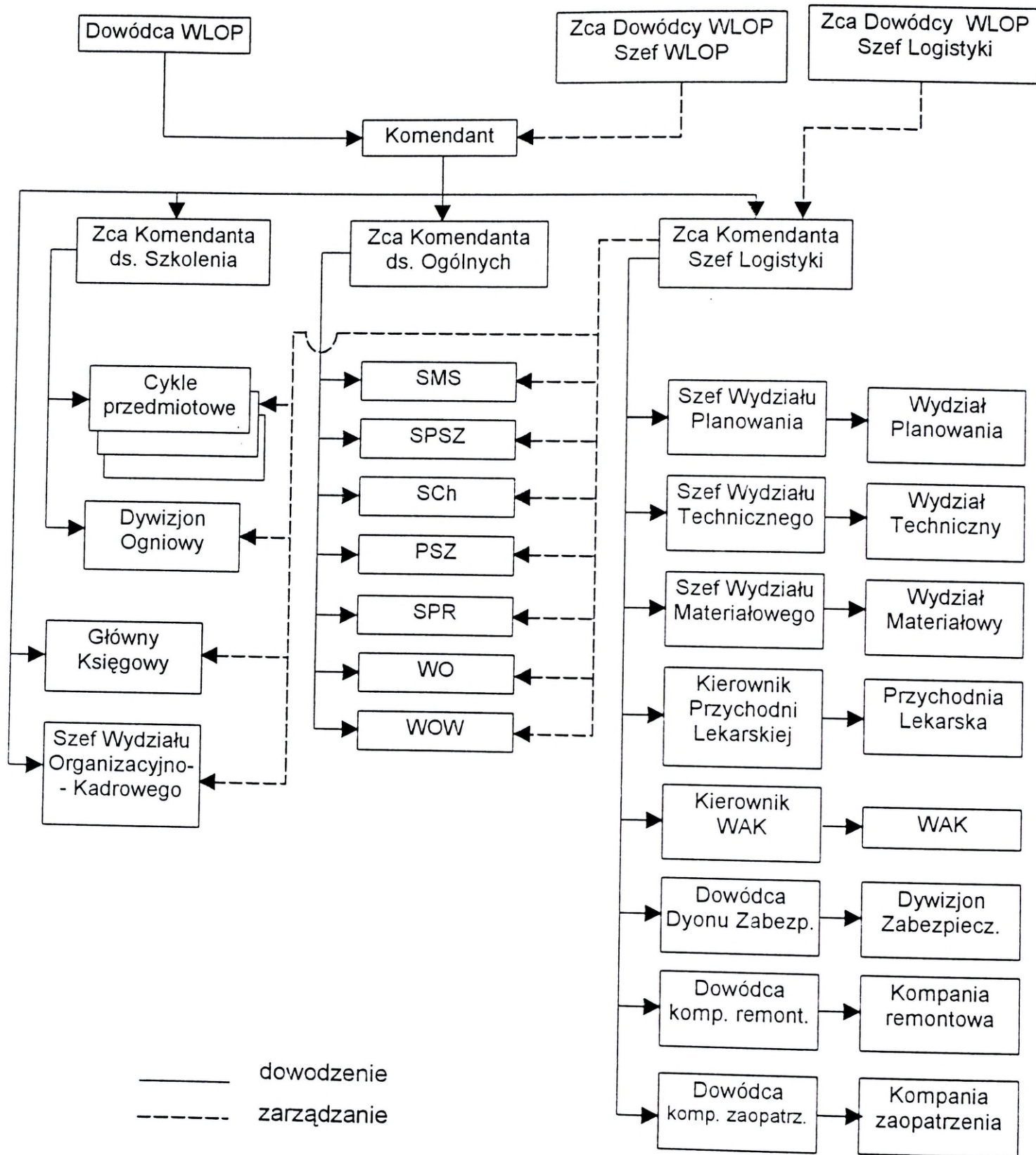
- 1) szef wydziału planowania;
- 2) szef wydziału technicznego;
- 3) szef wydziału materiałowego;
- 4) kierownik przychodni lekarskiej – szef służby zdrowia;
- 5) kierownik wojskowej administracji koszar;
- 6) dowódca dywizjonu zabezpieczenia szkolenia ;
- 7) dowódca kompanii remontowej;
- 8) dowódca kompanii zaopatrzenia.

Zastępca komendanta – szef logistyki, z mocy nadanych mu uprawnień, realizuje zadania zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum dowodząc pododdziałami logistycznymi, bezpośrednio podległymi kierownikami komórek organizacyjnych logistyki oraz zarządzając dostawami zaopatrzenia a także procesami usług specjalistycznych i socjalno-bytowych. Szczegółowy zakres obowiązków zastępcy komendanta – szefa logistyki zawiera załącznik 14.

Natomiast powiązania służbowe i funkcjonalne w zakresie dowodzenia i zarządzania logistyką centrum przedstawiają rys. 9 i 10.

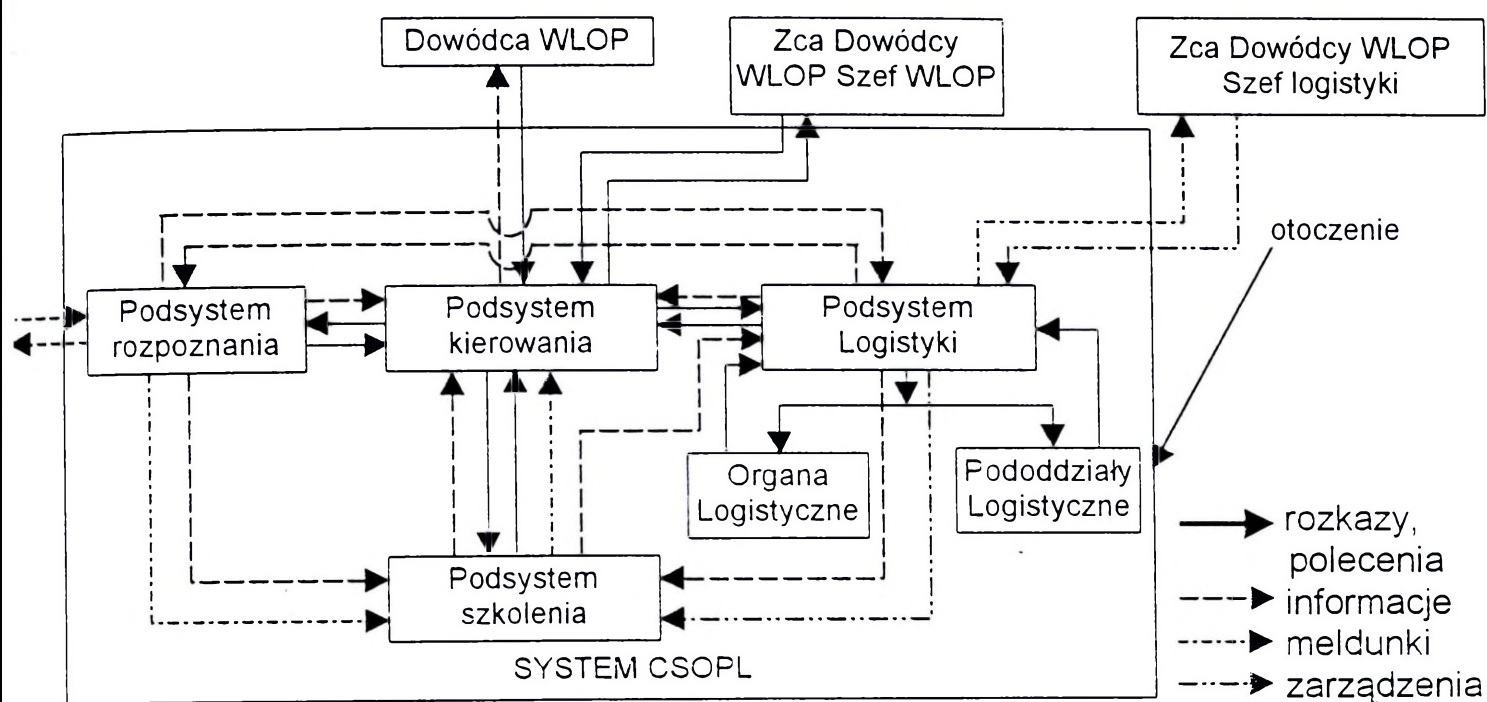
Z przeprowadzonych analiz i ocen struktur organizacyjnych CSOPL (zał. 3), oraz jego logistyki (zał. 4), jak również analizy zakresów obowiązków komendanta oraz zastępcy komendanta – szefa logistyki, a także z moich doświadczeń wynika, że:

- 1) komendant CSOPL nie posiada wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej do przygotowania danych do decyzji, np. sztabu z kierującym nim szefem sztabu;
- 2) komendant CSOPL osobiście i przez swoich zastępców realizuje zadania gospodarczo-usługowe;
- 3) dowodzenie przeplata się z zarządzaniem;
- 4) kompetencje komendanta i szefa logistyki w zakresie zarządzania procesami gospodarczo-usługowymi pokrywają się;
- 5) brak jest ustalonych zasad delegowania uprawnień na wszystkich szczeblach organizacyjnych (szef logistyki odpowiada ze te same rzeczy, co szef wydziału czy starszy oficer);
- 6) aktualny przepływ informacji nie gwarantuje możliwości podejmowania racjonalnych decyzji dowódczych i gospodarczych (brak wspomaganie informatycznego i systemów, na których byłoby ono oparte).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 9. Schemat dowodzenia i zarządzania CSOPL



Źródło: opracowanie własne

Rys. 10. Schemat funkcjonalny systemu kierowania CSOPL

### 3.4. Planowanie

W kierowaniu (dowodzeniu i zarządzaniu) procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk centrum wyodrębnić można cztery główne funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie (pobudzanie i inicjowanie) oraz kontrolowanie. Wszystkie wymienione funkcje kierowania realizowane są w centrum, a co z tym się wiąże i w logistyce, poprzez proces decyzyjny, na który ma wpływ zarówno sama organizacja (cele, zasoby, struktura, system kierowania itd.), jak i jej otoczenie. Poprzez planowanie ustala się systematycznie, na podstawie analiz i prognoz, cele i możliwości ich najskuteczniejszego osiągnięcia w przyszłych okresach. Planowanie jest z jednej strony funkcją kierowania, z drugiej zaś procesem dochodzenia do przewidywań i decyzji, jakie w planie będą zawarte.

Logistyka, będąc częścią centrum, realizuje funkcję planowania w oparciu o ustalone cele (zadania) tej organizacji. Planowanie w logistyce (podobnie jak w centrum) ma charakter okresowy i bieżący. Obejmuje działalność centrum (w dziale zabezpieczenia logistycznego), jednostek organizacyjnych, zespołów i każdego żołnierza zawodowego. Celem planowania logistycznego jest ustalenie i konkretyzacja zasadniczych zamierzeń tej działalności oraz ich koordynacja

z zamierzeniami o charakterze stałym. Przedmiotem planowania działalności bieżącej jest zabezpieczenie realizacji celów centrum. Planowanie działalności bieżącej obejmuje miejsca, przedziały czasu oraz przedsięwzięcia wynikające z planu zasadniczych zamierzeń szkoleniowych i gospodarczych a także poleceń komendanta centrum i jego przełożonych. Organem koordynacyjnym planowania i realizacji zamierzeń zabezpieczenia logistycznego jest komendant centrum a organizatorem planowania zastępca komendanta – szef logistyki. Organem wykonawczym zastępcy komendanta – szefa logistyki jest wydział planowania (zał.15).

Podstawę planowania stanowią:

- 1) dyrektywne ustalenia kierownictwa MON;
- 2) rozkaz szkoleniowy Dowódcy WLOP;
- 3) wytyczne zastępcy dowódcy – szefa logistyki WLOP do rocznej działalności;
- 4) programy kształcenia i szkolenia ;
- 5) bieżące i perspektywiczne możliwości organizacyjno – szkoleniowe centrum;
- 6) kwalifikacje kadry i pracowników logistyki;
- 7) limit środków materiałowych i finansowych;
- 8) stan infrastruktury (w tym urządzeń logistycznych);
- 9) wnioski z oceny stopnia realizacji zadań w minionym roku.

Wynikiem planowania jest plan działania – wyznacznik oraz instrument realizacji celów. Na szczeblu centrum opracowuje się następujące podstawowe dokumenty:

- 1) rozkaz komendanta centrum w sprawie podsumowania szkolenia oraz zadań dydaktycznych na następny rok;
- 2) plan zamierzeń organizacyjno – dydaktycznych na następny rok;
- 3) plan zasadniczych przedsięwzięć służb logistycznych na rok;
- 4) plan korelacji przedmiotów.

Na podstawie ww. dokumentów w logistyce centrum wykonuje się pozostałe dokumenty planistyczne (zał. 11).

Planowanie, ze względu na rodzaj przedsięwzięć ma charakter dwojaki, tzn.: zamierzenia organizacyjne planuje się na rok kalendarzowy i na każdy miesiąc. Podstawowe dokumenty centrum opracowuje się na podstawie wytycznych komendanta udzielanych podczas gry decyzyjnej do planowania (część pierwsza w połowie listopada i część druga w ostatnich dniach listopada). W części pierwszej

komendant centrum precyzuje zamiar działania oraz zadania dla zastępców określające zamierzenia, które należy uwzględnić (rozpracować) w opracowanych planach, a także zapoznaje wykonawców z harmonogramem opracowania dokumentów. W części drugiej wysłuchuje (komendant) meldunków – propozycji swych zastępców oraz decyduje o sposobie realizacji zamierzeń.

W centrum plan zamierzeń organizacyjno – dydaktycznych opracowuje się w rękopisie i przedstawia do 10 grudnia. Następnie plan ten zatwierdza dowódca WLOP do 20 grudnia. Natomiast plany korelacji na rok i rozkłady zajęć opracowuje wydział planowania szkolenia, a plan zasadniczych przedsięwzięć służb logistycznych na rok, zastępca komendanta – szef logistyki przedstawia komendantowi do zatwierdzenia do 23 grudnia. Z kolei plan przydziału środków materiałowych (do zabezpieczenia szkolenia) opracowuje wydział planowania szkolenia. Plany zamierzeń logistyki szefowie wydziałów i kierownicy komórek organizacyjnych podległych zastępcy komendanta – szefowi logistyki przedstawiają do zatwierdzenia do 28 grudnia.

Planowanie miesięczne jest formą planowania wykonawczego. Planowane przedsięwzięcia wynikają z rocznych planów zamierzeń oraz bieżących wytycznych przełożonych centrum. W grze decyzyjnej do planowania miesięcznego, którą prowadzi komendant w drugi czwartek każdego miesiąca, uczestniczą wszyscy jego zastępcy, szefowie wydziałów, kierownicy cykli przedmiotowych, komendanci szkół, dowódcy dywizjonów i samodzielnych pododdziałów. Wypracowana decyzja stanowi konkretyzację zadań, a podjęte ustalenia są dominujące i stanowią podstawę do opracowania planu zasadniczych przedsięwzięć centrum na kolejny miesiąc (zał. 16). Zakończona gra decyzyjna, a w efekcie plan działania na miesiąc, jest podstawą do opracowania planu zasadniczych przedsięwzięć logistyki centrum na miesiąc a uwzględniając programy szkolenia pododdziałów logistyki - do opracowania ramowego planu szkolenia pododdziałów logistyki centrum na miesiąc.

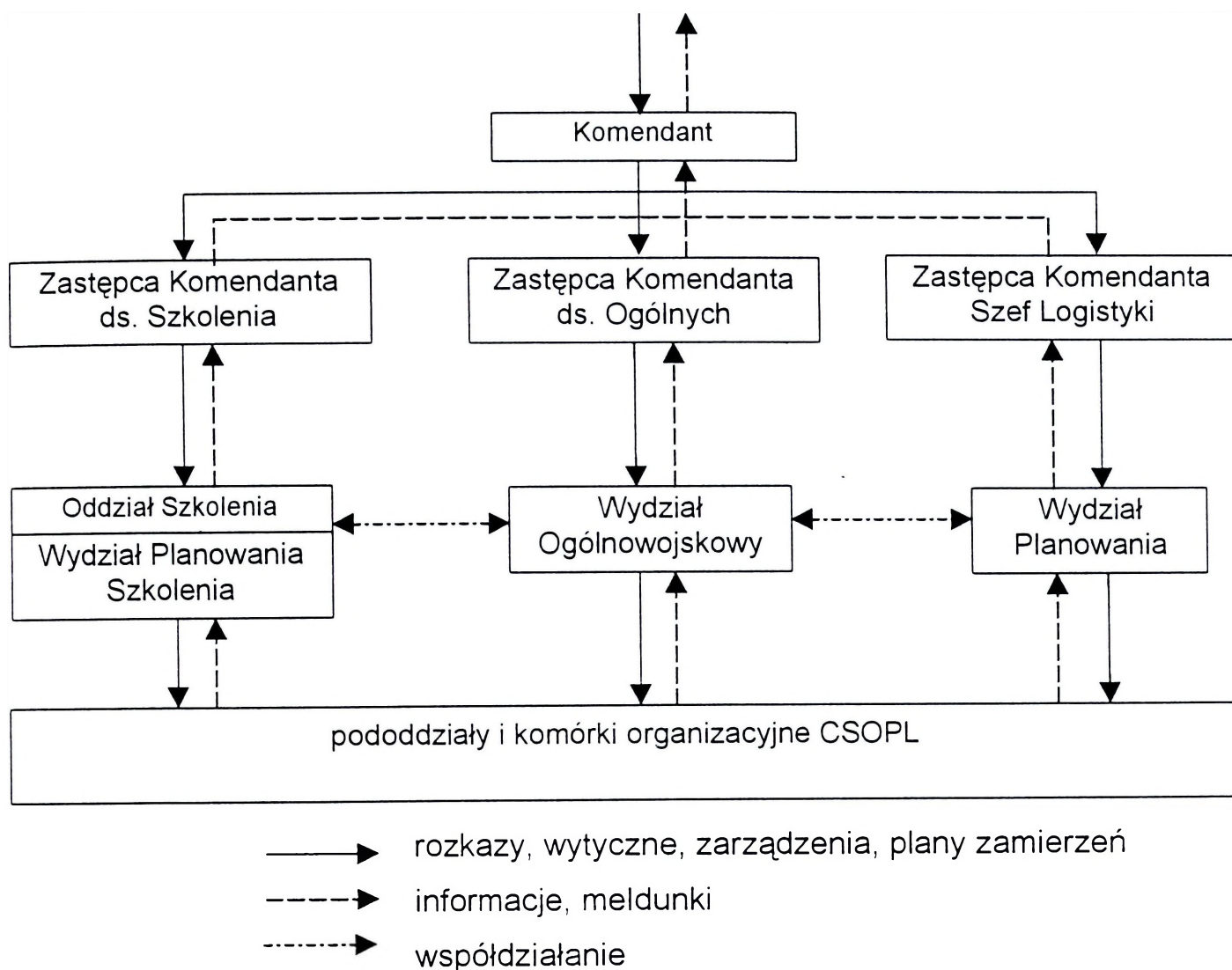
Dokumenty ww. opracowuje wydział planowania logistyki i przekazuje wykonawcom do 26 dnia każdego miesiąca. Stabilność planów traktowana jest jako jeden z podstawowych warunków gwarantujących osiągnięcie zamierzonych celów. Każda uzasadniona i obiektywna zmiana w planie miesięcznym (np.: centrum, logistyki) wymaga zgody decydenta go zatwierdzającego. W centrum planowanie procesu kształcenia i szkolenia jest nadrzędne wobec planowania pozostałych

dziedzin działalności (np. logistycznej). Schemat funkcjonalny planowania przedstawia rys. 11.

Podkreślenia wymaga fakt, iż w wyniku badań struktury centrum, przebiegu planowania szkolenia i jego zabezpieczenia, planowania zamierzeń usługowych oraz wykonywania zaplanowanych przedsięwzięć wypływają poniższe wnioski:

- 1) wszyscy zastępcy komendanta dysponują komórkami planistycznymi, chociaż o zróżnicowanym spektrum działania;
- 2) planowanie w pionach funkcjonalnych (szkolenia , ogólnym i logistyce) obejmuje zarówno elementy szkolenia, jak i jego zabezpieczenia;
- 3) wszyscy zastępcy zarówno planują, jak i wykonują swoje plany (w równym stopniu odpowiadają za ich realizację);
- 4) wszystkie pionki funkcjonalne posiadają oprócz komórek planistycznych komórki wykonawcze.

Powyższe ustalenia i wnioski były podstawą do oceny, że: realizacja zadań według powyższego schematu powoduje brak rzetelnej oceny stopnia wykorzystania środków materiałowo – finansowych (trzech decydentów, trzy strumienie materiałowe, trzy źródła zasilania zewnętrznego – poprzez szefa sztabu WLOP, szefa szkolenia WLOP, szefa logistyki WLOP). Wprowadzie współdziałanie pomiędzy pionami funkcjonalnymi dotyczy osiągania celu, nie ma to jednak związku z przepływem materiałów, finansów itp. Natomiast informowanie o zasobach występujących w pionach funkcjonalnych realizowane jest bez wykorzystania techniki komputerowej (nie ma żadnego systemu wspomaganie). W takiej sytuacji konieczne jest rozważenie możliwych zmian w tym zakresie.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 11. Schemat funkcjonalny planowania centrum

### 3.5. Organizowanie

Według J. Stonera i Ch. Wankel'a: organizowanie pojmuje się jako proces dostosowania struktury organizacyjnej do jej celów, zasobów, otoczenia<sup>5</sup>. Oznacza również określenie pracy jaką należy włożyć dla osiągnięcia określonych w planowaniu celów, odpowiedni jej podział między członków organizacji, jak również ustanowienie mechanizmów koordynacji (kontroli) w czasie działania.

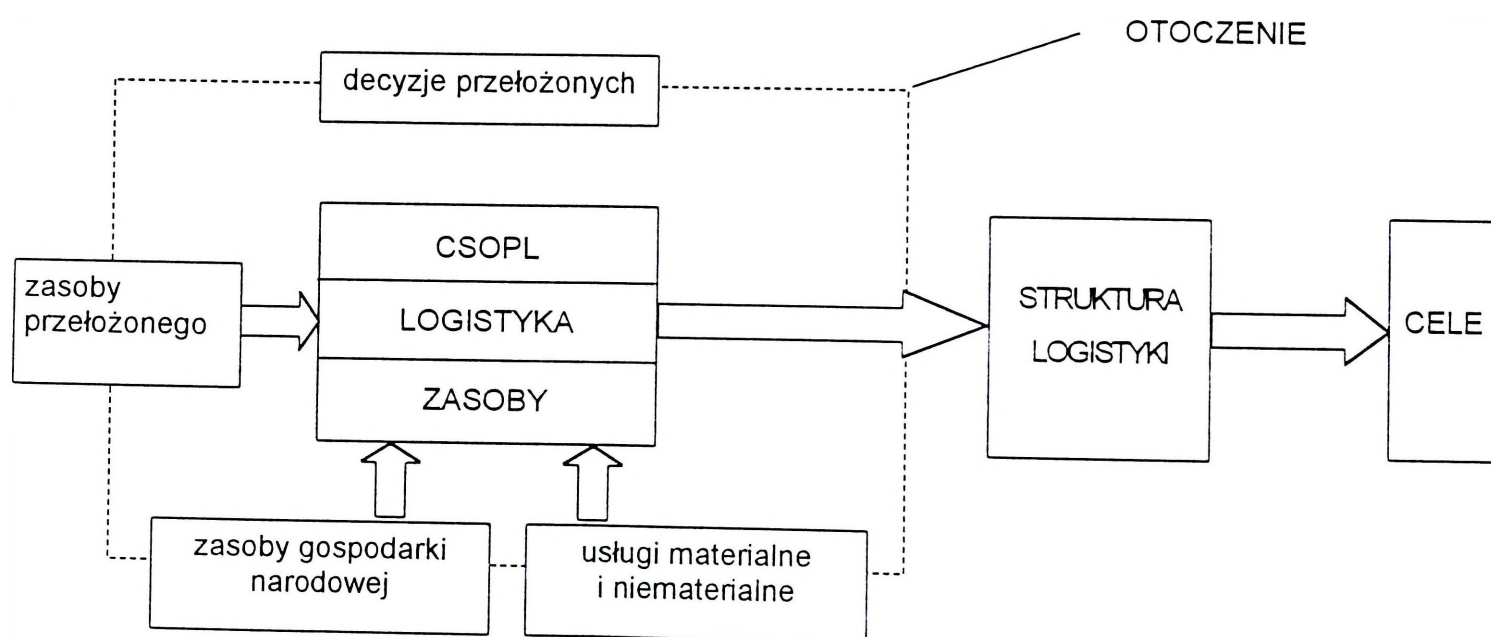
Definicja ta, tak ogólna, odnosi się do warunków tworzenia, budowania organizacji, w tym przypadku CSOPL. Stwierdziwszy uprzednio, iż istnienie centrum jest niezbędne, określiłem cel jego istnienia, następnie zadania, zasady

<sup>5</sup> J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE Warszawa 1994.

funkcjonowania, a następnie adekwatnie do nich, struktury funkcjonano – -organizacyjne, w których te zadania będą skutecznie i efektywnie realizowane. W rezultacie wykonania tych zadań osiąga się cel. Cel, dla którego CSOPL istnieje.

Jednak organizowanie przewija się, jest nierozłączną składową procesów decyzyjnych, wówczas należy je rozumieć jako celowe przygotowanie potencjału logistycznego (możliwości) centrum, do osiągnięcia tego celu w istniejących warunkach poprzez wykonanie zadań wydzielając z centrum siły i środki logistyczne.

Z tego wynika, że funkcja organizowania w kierowaniu (zarządzaniu i dowodzeniu) logistyką centrum przejawia się w takim dostosowaniu jej struktury, aby założone cele centrum zostały osiągnięte przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów (centrum i jego otoczenia). Praktyka i badania tego przedsięwzięcia wykazują, że w tym zakresie centrum nie odpowiada potrzebom.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 12. Schemat funkcji organizowania w kierowaniu logistyką CSOPL

Logistyka CSOPL od roku 1994, czyli od chwili powstania, zmieniła swoją strukturę dwukrotnie (1997 i 1998). Zmianie uległy struktury wydziału eksploatacji (na techniczny) i wydziału zaopatrzenia (na materiałowy), a także krem i kzaop. Radykalnej zmianie uległa struktura dzabezp. (zał. 17). Głównym celem tych zmian było przystosowanie struktur logistyki centrum do struktur logistyki WLOP a także struktur jej (logistyki) pododdziałów do sprawnego i skutecznego zabezpieczenia

realizacji zadań szkoleniowych i usługowych. Zatem, potrzeba przystosowania do nowych zadań była głównym argumentem do wprowadzania zmian organizacyjnych. Znamiennym jest fakt, że nie zmieniając zasobów logistyki (ludzie, sprzęt, zapasy i relacje między nimi) dokonano zmiany jej struktury, powodując:

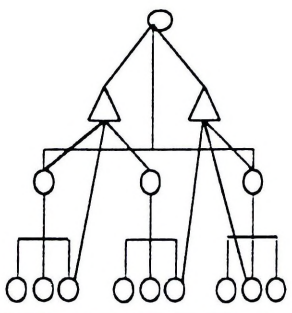
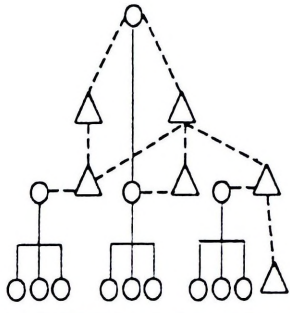
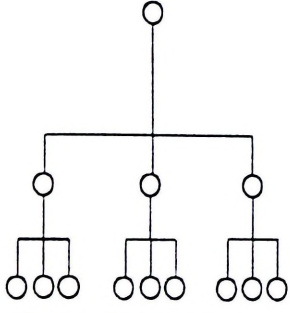
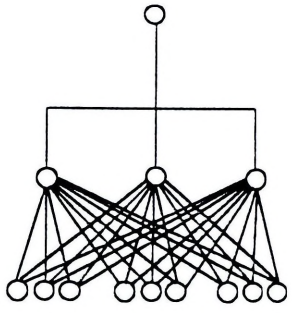
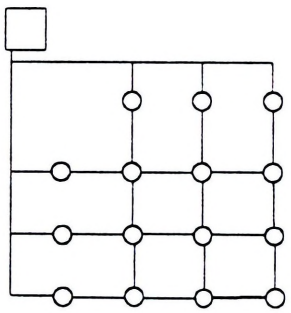
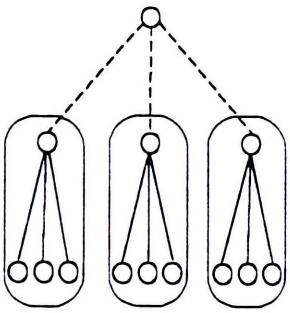
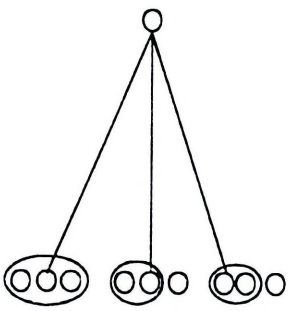
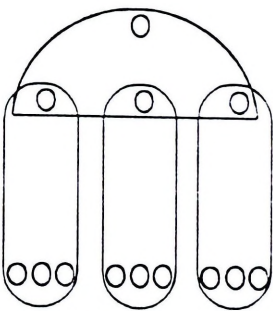
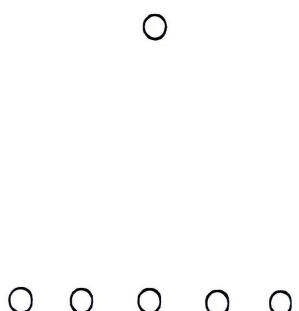
- 1) kompatybilność ze strukturami nadrzędnymi;
- 2) przystosowanie struktury pododdziałów logistycznych (szczególnie dzabezp) do potrzeb szkoleniowo-usługowych centrum (przystosowano strukturę do zabezpieczenia szkolenia zarówno w czasie pokoju, jak i wojny);
- 3) powstanie nowego zakresu działania logistyki oraz nowego zakresu obowiązków osób funkcyjnych;
- 4) ustalenie nowego mechanizmu koordynacji pracy wydziałów i pododdziałów;
- 5) zwiększenie skuteczności działania poprzez zmniejszenie wskaźnika awaryjności sprzętu.

Analizując strukturę organizacyjną CSOPL, a w nim jego logistyki, oraz biorąc pod uwagę zaproponowaną przez W. Jermakowicza<sup>6</sup> (rys. 13) ich typologię stwierdzić można, że:

- 1) na szczeblu plutonu, baterii (kompanii) występuje struktura liniowa - części służbowe pokrywają się z funkcjonalnymi, pozycja przełożonego i podwładnego jest jednoznacznie ustalona, działania koordynuje bezpośredni przełożony;
- 2) na szczeblu wydziału (w relacji wydział-poddział) występuje struktura funkcjonalna – podwładni oprócz przełożonych służbowych (liniowych) mają również przełożonych funkcjonalnych (specjalistów);
- 3) na szczeblu zastępców komendanta występuje struktura sztabowa (rys. 11) -organa bezpośrednio podległe (wydział planowania) oddział szkolenia i wydział ogólnowojskowy doradzają zastępcom fachowo (podobnie jak niezależnym od nich organom niższych szczebli);
- 4) w komórkach produkcyjno-usługowych występuje struktura techniczna -charakteryzuje się przewagą linii technicznych, które utrzymują ciągłość procesów według ustalonych zakresów działania.

---

<sup>6</sup> W. Jermakowicz: Struktury organizacyjne a cykl: nauka-transformacja-produkcja. W: Organizacja i kierowanie nr 2/1978; s. 53-71.

<p>NISKI STOPIEŃ DECENTRALIZACJI PIONOWEJ</p>	<p>STRUKTURA WYDZIAŁOWA</p> 	<p>STRUKTURA SZTABOWO-LINIOWA</p> 	<p>STRUKTURA DYWIZJONALNO- -LINIOWA</p> 
<p>ŚREDNI STOPIEŃ DECENTRALIZACJI PIONOWEJ</p>	<p>STRUKTURA FUNKCJONALNA</p> 	<p>STRUKTURA MACIERZOWA</p> 	<p>STRUKTURA PROJEKTOWA</p> 
<p>WYSOKI STOPIEŃ DECENTRALIZACJI PIONOWEJ</p>	<p>STRUKTURA ORGANICZNO- -HYBRYDOWA</p> 	<p>STRUKTURA ORGANICZNO- -ZESPOŁOWA</p> 	<p>STRUKTURA ORGANICZNO- -AMORFICZNA</p> 
	<p>NISKI STOPIEŃ DECENTRALIZACJI POZIOMEJ</p>	<p>ŚREDNI STOPIEŃ DECENTRALIZACJI POZIOMEJ</p>	<p>WYSOKI STOPIEŃ DECENTRALIZACJI POZIOMEJ</p>

Źródło: W. Jermakowicz: Struktury organizacyjne a cykl:  
nauka-transformacja-produkcja, s.53-71

Rys. 13. Podstawowe typy struktur organizacyjnych

Oprócz stałych struktur organizacyjnych logistyka centrum w wyniku realizacji procesu zabezpieczenia szkolenia wojsk poza miejscem stałej dyslokacji (MSD) tworzy nowe struktury działania. Przykłady tych struktur wraz z wykazem ilościowym żołnierzy i UiSW przedstawia załącznik 18.

Analizując powyższą strukturę można stwierdzić, że:

- 1) podstawą jej tworzenia jest rozkaz organizacyjny komendanta centrum oraz zawarte w nim zadania i cele szkoleniowe;
- 2) system dowodzenia i zarządzania logistyką zgrupowania jest oparty na systemie obowiązującym w Centrum;
- 3) planowanie i wykonywanie zadań skupione jest w „jednym ręku” – szefa logistyki;
- 4) utworzona doraźnie kompania (pluton) logistyczny realizuje zadania kompleksowo (dowóz środków materiałowych, usługi specjalistyczne, zabezpieczenie szkolenia w UiSW);
- 5) realizacja żywienia „wyłączona” jest z działalności kompani logistycznej; podlega poprzez szefa kuchni stołówki żołnierskiej szefowi logistyki;
- 6) szef logistyki nie posiada żadnego systemu informatycznego do racjonalizacji działania (meldunki, informacje, rozkazy, polecenia przekazywane są ustanie lub pisemnie).

W spełnianiu funkcji organizowania wyraźnie zaznacza się koordynowanie, czyli „...włączenie do działania jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie...”<sup>7</sup>. Koordynowanie związane jest w swej istocie z ciągłym przetwarzaniem informacji. Bazując na wnioskach J. Stonera i Ch. Wankel’a oraz własnym doświadczeniu wynika, że skuteczność koordynacji zapewniana jest poprzez:<sup>8</sup>

- 1) stosowanie technik kierowniczych, np. wykorzystanie hierarchii organizacyjnej do przepływu informacji, ustanowienia reguł i procedur itp.;
- 2) zwiększenie koordynacji w pionie, poziomie lub obu kierunkach na raz np.: organizując współdziałanie;
- 3) zmniejszenie potrzeby koordynacji za pomocą takich środków jak tworzenie samodzielnych pododdziałów np.: w czasie szkolenia poligonowego.

---

<sup>7</sup> J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie. PWN Warszawa 1976, s. 262-263.

<sup>8</sup> J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie, PWE Warszawa 1994, s. 253.

Ważnym elementem organizowania jest delegowanie uprawnień. Wyrazem delegowania uprawnień są stosowane zapisy w zakresach obowiązków szefa logistyki, szefów wydziałów, zastępców dowódcy dywizjonu zabezpieczenia. Delegowanie jest podstawowym narzędziem skracania drogi hierarchicznej. Rozsądnym wydaje się fakt, aby decyzje zapadały jak najbliżej miejsca, w którym dokonuje się działanie. Delegowanie uprawnień, jak wskazuje praktyka kierowania logistyką centrum, ma swoje granice i w dużej mierze zależy do kompetencji, doświadczenia, wagi decyzji, wielkości struktur organizacyjnych. Chodzi o to, by te decyzje, które mogą być zdecentralizowane, były rzeczywiście delegowane do szczebli niższych.

Funkcja organizowania zwykle przeplata się z funkcją planowania. „Wynika to między innymi stąd, że tworząc strukturę organizacyjną do wykonania zadania, trzeba uwzględnić ograniczenia wynikające z planu: wiązkę celów (treść zadania), zbiór pożądaných działań i zasoby oraz warunki działania. Wtedy niejednokrotnie okazuje się, że dla osiągnięcia celu (wykonania zadania) niezbędne jest poczynienie zmian w projekcie planu. Pomiędzy organizowaniem a planowaniem istnieje sprzężenie zwrotne. Zwykle trudno jest jednoznacznie oddzielić obydwie funkcje składające się na etap przygotowania działań, w związku z tym pojawiły się koncepcje nie wyróżniania tych funkcji i nazywania ich fazą preparacyjną ...”<sup>9</sup>.

### 3.6. Motywowanie

Motywowanie występuje na wszystkich szczeblach dowodzenia. Każdy przełożony pracuje z ludźmi i poprzez ludzi, dlatego musi brać pod uwagę ich zachowania zarówno racjonalne i skomplikowane, jak również nieracjonalne i proste. Musi dążyć poprzez wytyczony cel (wynik funkcji planowania) do uzyskania największej efektywności podwładnych (wynik funkcji motywowania). Motywacja jest pojęciem o wielu znaczeniach. Najczęściej rozumie się ją jako „...stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania...”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> S. Kotlicki: Podstawy teorii dowodzenia. Rozprawa habilitacyjna. WSOWOPL Koszalin 1993, s.149.

<sup>10</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski: Zarządzanie. teoria i praktyka. PWN Warszawa 1995 s. 261.

W psychologii można wyróżnić trzy główne podejścia do motywacji:<sup>11</sup>

- 1) behawioralne – decydujące znaczenie w wyjaśnianiu zachowań człowieka przypisuje się czynnikom zewnętrznym. Zachowania ludzi są reakcjami na bodźce oddziałujące na nich z otoczenia (np. nagrody i kary);
- 2) psychodynamiczne – akcentuje rolę wewnętrznych wyznaczników w zachowaniu człowieka, szczególnie potrzeb i emocji. Bodźce zewnętrzne dopiero po „obróbce” w każdym z nas nabierają specyficznego charakteru motywacyjnego;
- 3) poznawcze – zakres i struktura posiadanych przez człowieka informacji o rzeczywistości, tworzących sieć poznawczą. Decyduje o zachowaniu się jednostki ludzkiej w ciągu całego życia pod wpływem informacji pochodzących z zewnątrz i generowanych wewnątrz niej.

Z kolei J. Stoner i Ch. Wankel w „Kierowaniu” charakteryzują motywowanie według następujących aspektów:

- 1) teorii treści – największe znaczenie w działaniu ludzi mają ich dążenia i potrzeby;
- 2) teorii procesu – podstawą jest pojęcie oczekiwań, to znaczy, czego dana osoba oczekuje w wyniku jej zachowań;
- 3) teorii wzmocnienia – zajmuje się wpływem skutków poprzedniego działania na zachowanie w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się.

Według wyżej wymienionej teorii ludzie są motywowani przymusem ekonomicznym, osiąganym zadowoleniem z pracy, a także osiąganym celem organizacji (w tym własnym).

Systemowy pogląd na motywację zakłada trzy zbiory zmiennych wpływających na nią:

- 1) cechy indywidualne – obejmują zainteresowania, postawy i potrzeby jednostki;
- 2) cechy stanowiska – stanowią integralną właściwość zadania;
- 3) cechy sytuacji roboczej – obejmują politykę personalną, system wynagrodzeń i kulturę organizacji.

Przełożeni w swym działaniu mogą stosować rozmaite techniki motywowania np.: pozytywne wzmocnienie, uczenie unikania, wygaszanie, karanie itp. Wykorzystując daną im władzę, osiągnięcia nauki czy też techniki dążyć jednak muszą do motywacji efektywnej i skutecznej. Szef logistyki, szefowie wydziałów, dowódcy pododdziałów logistycznych oraz pozostałe osoby funkcyjną dbają o rozwój

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 261-263.

i wzmocnianie procesów motywacyjnych wśród żołnierzy i pracowników wojska, a w tym o właściwe wykonanie obowiązków służbowych, podwyższenie dyscypliny ogólnej i wykonawczej, poprawę wydajności itp. Działania te znajdują bezpośrednie przełożenie w racjonalnym gospodarowaniu. Według K. Pajewskiego "...ważne jest by każdy przełożony – w zakresie swoich kompetencji i spełnianych funkcji (...), na danym szczeblu dowodzenia – gospodarowania, umiał przewidywać zachowania się jego podwładnych i ich reakcje na określone polecenia i odpowiednio to wykorzystywał, aby dysponował wiedzą i argumentami merytorycznymi koniecznymi do realizacji podwładnych w kierunku zgodnym z wymogami obronności i przedsiębiorczości. Miał możliwość skutecznego stosowania dostępnych środków (czynników) motywacji, które zapewnią osiągnięcie pozytywnego celu<sup>12</sup>.

W stosunku do żołnierzy i pracowników wojska centrum stosowane są pozytywne i negatywne czynniki motywacyjne. Pozytywne to: wyróżnienia<sup>13</sup>, premie<sup>14</sup>, wnioski o wyznaczenie na wyższe stanowisko służbowe, podwyższenie kwalifikacji (kursy, studia podyplomowe) itd. Negatywne to: karanie<sup>15</sup>, nie wnioskowanie o wyznaczenie na wyższe stanowisko służbowe, dezaprobatą działania itd.

Mając na uwadze, że rola bodźców motywacyjnych ciągle rośnie, przeprowadzono wśród kadry logistyki ankietę (załącznik 19 i 20). Oceniając jej wyniki stwierdzić należy, że:

- 1) w grupie oficerów – najważniejsze bodźce motywacyjne to: płaca, interesująca praca, stała praca, możliwość awansu oraz podniesienia kwalifikacji. Najmniej motywują do działania: kary, nagrody, zainteresowanie przełożonych;
- 2) w grupie chorążych – najważniejsze bodźce motywacyjne to: stała praca, warunki pracy, interesująca praca i płaca. Najmniej motywują do działania: kary, nagrody, zainteresowanie przełożonych i możliwość awansu;
- 3) w grupie podoficerów – najważniejsze bodźce motywacyjne to: stała praca, płaca, interesująca praca i warunki pracy. Najmniej motywują do działania: kary, stosunki z kolegami, nagrody i zainteresowanie przełożonych.

---

<sup>12</sup> K. Pajewski: Logistyczny system zaopatrywania. Bellona Warszawa 1995, s. 185-186.

<sup>13</sup> „Ustawa o dyscyplinie wojskowej” dział II.

<sup>14</sup> „Regulamin premiowania pracowników wojska w CSOPL”.

<sup>15</sup> „Ustawa o dyscyplinie wojskowej” dział III.

Zestawienie bodźców motywacyjnych mających decydujący wpływ na działanie żołnierzy zawodowych logistyki centrum przedstawia tabela 14.

Tabela 14

Zestawienie bodźców motywacyjnych mających wpływ na działanie żołnierzy zawodowych logistyki CSOPL

Bodźce	Liczba punktów w korpusie (wyznacznik)		
	oficerskim	chorążych	podoficerskim
Staća praca	70,5	88	86,6
Interesująca praca	73,8	68	66,6
Możliwość awansu	64,8	46	51
Płaca	78,6	65,3	71,7
Możliwość podniesienia kwalifikacji	59	50,7	55,5
Zainteresowanie przełożonych	41	44,7	50
Nagrody	41,4	36,7	50
Kary	17,6	18,7	20,3
Warunki pracy	51	70,7	58,3
Stosunki z kolegami	43,3	52,7	36,9
Inne	5,6	8	9,9

Źródło: sprawozdanie z wyników badań ankietowych (zał. 20)

W logistyce centrum funkcja motywowania znajduje swój wyraz również w prowadzonych ocenach działalności, które prowadzone są z częstotliwością i w zakresie:

- raz na miesiąc – realizacji szkoleniowo-gospodarczych pododdziałów i wydziałów logistyki;
- raz na kwartał – dyscypliny na szczeblu dywizjonu, samodzielnego pododdziału;
- raz na pół roku – podsumowanie i ocena działalności logistyki, a w tym: ocena bilansu koszt-efekt, ocena pododdziałów i wydziałów, ocena współzawodnictwa za półrocze, ocena realizacji zadania głównego, zadania na drugie półrocze;
- raz na rok (koniec grudnia) – podsumowanie współzawodnictwa, ocena realizacji zadania głównego, wnioski do działania na rok następny.

Podsumowując stwierdzić można, że w spełnianiu funkcji motywowania istnieje potrzeba korzystania z dorobku wielu nauk. Brak jednak schematów, modeli, które pozwoliłyby szefowi logistyki i innym osobom funkcyjnym w sposób jednoznaczny zastosować takie bodźce, które zaktywizowałyby jednocześnie wszystkich.

Potrzebne jest przysłowiowe „wyczucie” sytuacji, duża wiedza o otoczeniu, a także o podwładnych (ich osobowościach) i o sobie samym.

### 3.7. Kontrolowanie

Kontrola stanowi wyjątkowo ważne ogniwo działalności dowódczej. Jest procesem polegającym na ciągłym stwierdzaniu, czy wszystko dzieje się zgodnie z przyjętym planem, wydarzeniami, decyzjami (ustalonymi regułami). Funkcja kontrolowania polega na ustaleniu czynników i postępu działalności, interpretowaniu stwierdzonych faktów i ewentualnym korygowaniu bądź eliminowaniu niepożądanych zjawisk powstałych w trakcie działania.

*Kontrola logistyczna jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania sprzężeń zwrotnych, porównywania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalenia odchyień i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów przez centrum.*

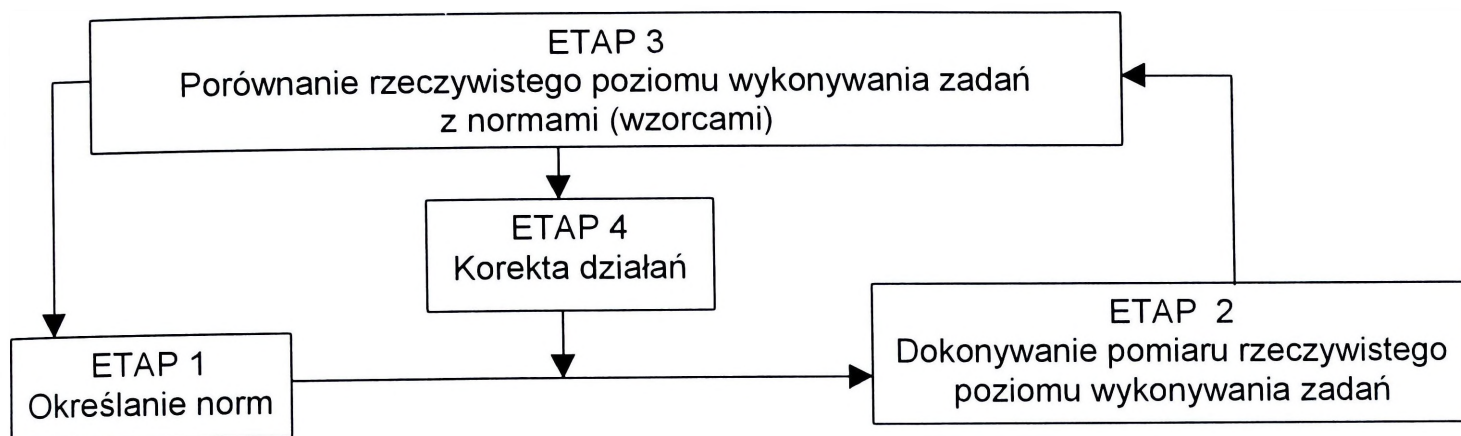
Funkcja ta obejmuje zatem zarówno bieżący nadzór nad wykonaniem zadań, jak i okresowe sprawdzanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów.

Zgodnie z „Instrukcją o planowaniu...”<sup>16</sup> w działalności kontrolnej wyróżniono następujące funkcje:

- 1) informacyjną – dostarcza osobom funkcyjnym logistyki danych o stanie i jakości realizowanych zadań (np. wydruki stanów zapasów, ocena SI MNOŻNIK itp.);
- 2) instruktazową – polega na udzielaniu pomocy w likwidowaniu nieprawidłowości, błędów i odstępstw od przyjętego wzorca, a także propagowaniu oryginalnych rozwiązań sprzyjających osiąganiu lepszych wyników;
- 3) inspiratorską – polega na motywowaniu podwładnych do działania;

---

<sup>16</sup> Instrukcja o planowaniu działalności bieżącej oraz kontrolnej i rozliczeniowo-zadaniowej w Siłach Zbrojnych RP. Szkol. 756/93, s. 47.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 14. Schemat procesu kontroli logistycznej w centrum

- 4) korygującą – polega na zmianie stwierdzonego niepożądanego stanu faktycznego;
- 5) profilaktyczną – polega na niedopuszczaniu do błędnych działań lub ustalenia mocnych określonych wzorów postępowania w celu zapobiegania stanom niepożądanym.

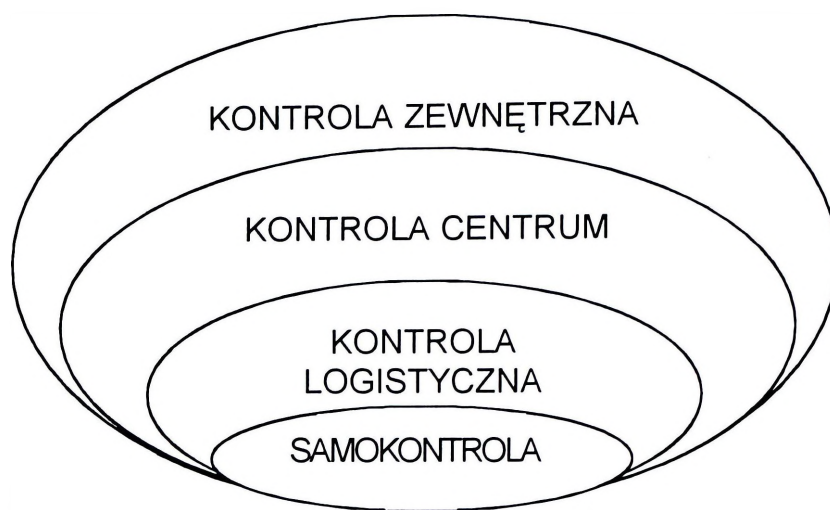
W procesie kontroli logistycznej wyróżnić można cztery etapy (rys. 14).

Etap pierwszy – określenie norm - wywodzi się z celów ustalonych podczas planowania (np.: limitów zużycia środków materiałowych, norm budżetowych itp.). W etapie drugim pomiaru rzeczywistego wykonywania zadań dokonuje się stosując wiarygodne i ekonomiczne metody (np. mierząc ilość zużytych środków materiałowych lub ich wartości w odniesieniu do konkretnego zadania wykonywanego w centrum). Etap trzeci polega na dokonaniu porównania zmierzonych w etapie drugim wyników z zakładanymi wcześniej normami. Korekta działań (etap czwarty) następuje wówczas, gdy odchylenie od przyjętej normy nie mieści się w granicach założonej tolerancji.

W logistyce centrum, aby zapewnić skuteczność kontrolowania, w oparciu o obowiązujące akty prawne, opracowano i wdrożono do działania system kontroli logistycznej.

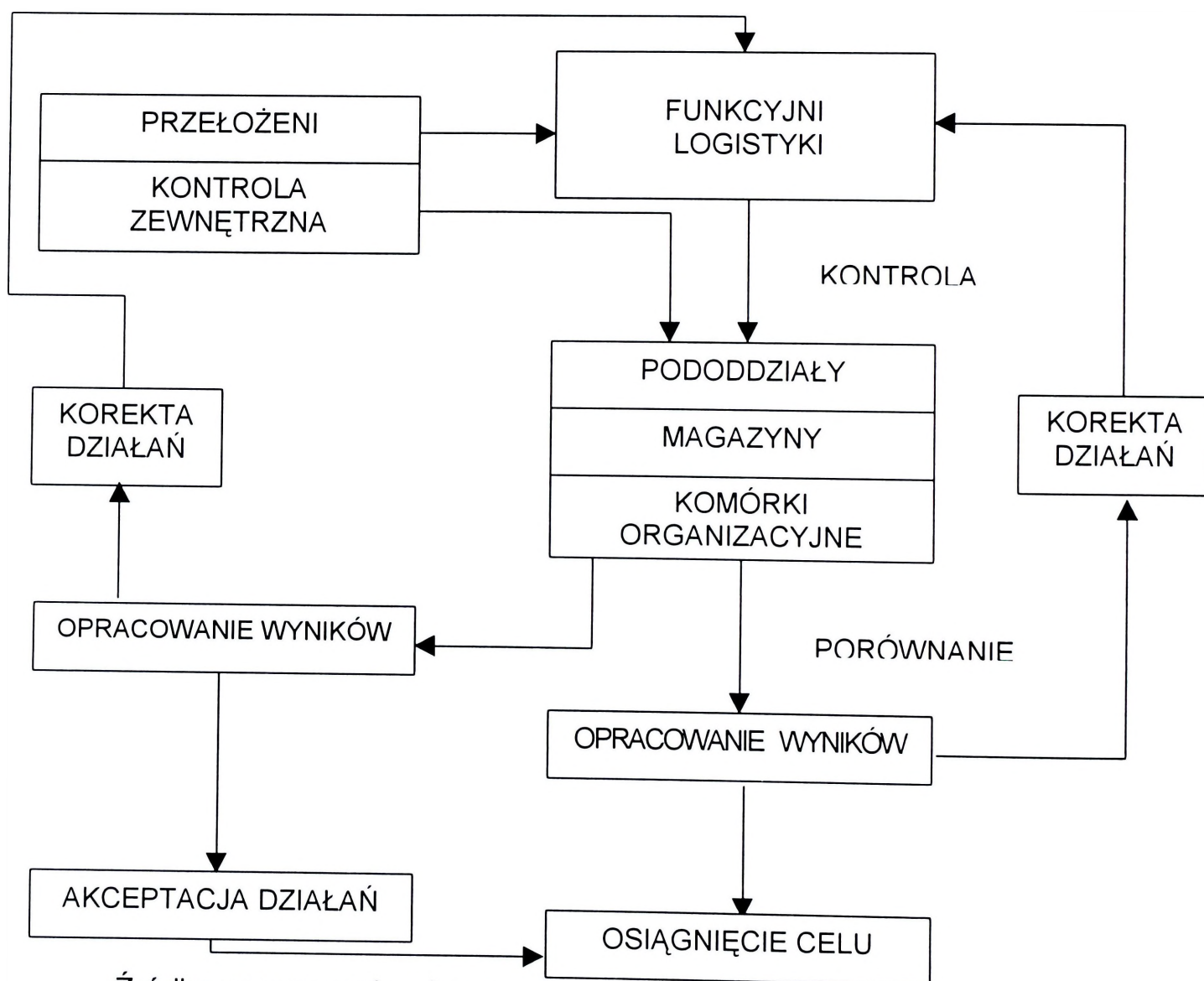
W skład tego systemu wchodzi:

- 1) nadzór służbowy osób funkcyjnych logistyki;
- 2) rozliczanie podwładnych z wykonywanych zadań;
- 3) ustalone normy, wskaźniki, wzorce.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 15. Miejsce kontroli logistycznej



Źródło: opracowanie własne

Rys. 16. Schemat blokowy kontroli logistycznej centrum

Nadzór służbowy osób funkcyjnych logistyki centrum prowadzony jest w celu stwierdzenia stanów faktycznych zasobów centrum, poprawienia jakości wykonywanych zadań oraz egzekwowania terminowości ich realizacji. Przedmiot i częstotliwość nadzoru służbowego sprawowanego przez osoby funkcyjne logistyki przedstawia załącznik 21 natomiast planu nadzoru służbowego szefa logistyki załącznik 22. W ramach nadzoru służbowego w centrum uprawnieni przełożeni realizują rozliczanie. Rozliczanie z reguły przybiera formę wysłuchania meldunków, pytań i odpowiedzi lub sprawdzenia dokumentacji. Częstotliwość rozliczania przez osoby funkcyjne centrum przedstawia tabela 15.

Tabela 15

Częstotliwość rozliczania przez osoby funkcyjne logistyki centrum

Lp.	Rozliczający / Rozliczany	Komendant centrum	Zca komendanta szef logistyki	Szefowie wydziałów	Dowódca dzabezp.	St. oficerowie logistyki	Dca kzaop Dca krem	Dowódcy baterii
1	Szef logistyki	1 x 6 miesięcy						
2	Szefowie wydziałów Kierownik WAK		1 x miesiąc kompleksowo na zakończenie półrocza					
3	Dowódca dzabezp.		1 x miesiąc kompleksowo na zakończenie półrocza					
4	St. oficerowie logistyki			1 x tydzień				
5	Dca kzaop Dca krem		1 x miesiąc kompleksowo na zakończenie półrocza	1 x tydzień				
6	Dcy baterii				1 x tydzień			
7	Dcy plutonów Szefowie baterii						codziennie	codziennie
8	Magazynierzy					co 10 dni <sup>x)</sup> 1 x miesiąc <sup>x)</sup>		

<sup>x)</sup> – częstotliwość ustalona odrębnymi przepisami

Źródło: opracowanie własne

Oprócz cyklicznych, zaplanowanych rozliczeń w centrum na wszystkich szczeblach dowodzenia przeprowadza się tzw. rozliczenie bieżące z realizacji ważnych i terminowych zadań.

Przyjęte w logistyce centrum normy, wskaźniki czy wzorce dotyczące eksploatacji, użytkowania czy też należności, oparte o obowiązujące w siłach zbrojnych regulacje prawne, pozwalają na dokonywanie pomiarów, ich analizę i ocenę. Wyniki analizy w postaci wniosków przedstawia się w czasie cyklicznych rozliczeń. Korekta działania następuje po akceptacji przełożonych.

Badając funkcjonowanie systemu kontroli logistycznej w centrum stwierdziłem, że jest on oparty o obowiązujące akty prawne – jego częstotliwość i zakres pozwala na częściową kontrolę stanu zasobów centrum. Odczuwa się jednak brak informatycznego wspomaganie kontroli. Wyraża się to tym, iż nie ma metody obliczenia wskaźników, np. efektywności zużycia. Zauważalny jest również brak sieci informacyjnej i sprzężeń zwrotnych na wszystkich poziomach logistyki. Ponadto wadą tego systemu jest czasochłonność (czynności sprawdzania, porównywania ewidencji stanów środków materiałowych itp.) oraz to, że informacje o zużyciu środków materiałowych, wykorzystaniu środków finansowych starsi oficerowie, szefowie wydziałów oraz szef logistyki otrzymują w systemie miesięcznym. Za niedociągnięcie uznać też należy brak systemowego rozwiązania kontroli prowadzonej przez pion głównego księgowego (nie w pełni ustalona jest rola, zadania oraz kompetencje).

### 3.8. Wnioski i konstatacje ogólne

Na podstawie wyników, analiz, ustaleń przedstawionych w rozdziale wnioskuje, iż władza dowódców wyraża się wykonywaniem obowiązków w zakresie dowodzenia operacyjnego i organizacyjnego. Natomiast we władzy zastępcy komendanta – szefa logistyki są zarówno pododdziały, którymi dowodzi, jak i organa zarządzania.

Istota dowodzenia pododdziałami logistycznymi tkwi w zorganizowanym działaniu szefa logistyki na podległy potencjał logistyczny, a dowodzenie realizowane przez szefa logistyki opiera się na zasadach jedności, jednoosobowości, ciągłości, operatywności i skrytości.

Oceny analiz i kontroli wykazały, że do głównych cech systemu dowodzenia pododdziałami logistycznymi stanowiącymi o tym, iż jest on niefunkcjonalny, niewydolny, nieadekwatny do potrzeb są: stosowany system łączności stacjonarnej, brak środków automatyzacji dowodzenia oraz komputerowego wspomaganie pracy szefa logistyki. Natomiast zbieranie i przesyłanie informacji odbywa się w tradycyjny sposób (ustnie lub na piśmie). Wadą systemu dowodzenia jest również to, że przetwarzanie informacji oraz ich częściowe gromadzenie odbywa się przy wykorzystaniu komputerów klasy PC nie połączonych sieciowo oraz popularnych aplikacji biurowych typu Word, Excel itp. Na szczególną uwagę zaś zasługuje brak kompatybilności z systemem nadrzędnym WLOP.

CSOPL jako organizacja wykorzystuje cztery rodzaje zasobów ze swojego otoczenia: ludzi, finanse, rzeczy i informacje. Dlatego zarządzanie procesami logistycznymi w centrum to zestaw działań obejmujący planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, skierowanych na zasoby centrum i wykorzystywany do osiągnięcia zakładanego celu w sposób sprawny i skuteczny. Zebrane fakty pozwoliły też ustalić, że dobry i skuteczny poziom zarządzania centrum osiągnięto nie dzięki efektywnej strukturze lecz doświadczeniu i zaangażowaniu żołnierzy i pracowników wojska. Na podkreślenie zasługuje to, iż zarządzanie w centrum realizowane jest przez cele (ZPC) i zadania. Sprawne zarządzanie logistyką centrum utrudnia jednak brak rozdziału dowodzenia od zarządzania, spójnego systemu przepływu informacji w relacjach poziomych i pionowych, również to, że struktura organizacyjna logistyki nie odpowiada wymogom i nie jest przystosowana i efektywna w stosunku do standardów NATO, a wojskowe przepisy i akta prawne nie nadążają za zmianami w gospodarce narodowej. Zarządzanie logistyką centrum utrudnia też realizacja przez komendanta centrum zadań gospodarczo-usługowych związana z infrastrukturą (jej utrzymaniem), prowadzeniem ewidencji sprawozdawczości itp., oraz brak informatycznego wspomaganie zarządzania (systemów zgodnych na każdym szczeblu).

Na podstawie analizy „Regulaminu organizacyjnego CSOPL”, przedstawionych danych w załącznikach i własnych doświadczeń uznaję, że komendant centrum kieruje podległymi komórkami organizacyjnymi poprzez swoich zastępców. Natomiast szef logistyki realizuje proces zabezpieczenia logistycznego dowodząc pododdziałami logistycznymi i bezpośrednio podległymi kierownikami komórek organizacyjnych oraz zarządzając łańcuchem dostaw zaopatrzenia i usług.

Podkreślenia wymaga, że komendant centrum nie posiada sztabu i kierującego nim szefa sztabu i to, że dowodzenie w centrum realizowane jest wieloszczeblowo i przeplata się z zarządzaniem. Jest to wynikiem między innymi pokrywania się kompetencji komendanta i szefa logistyki w zakresie zarządzania procesami gospodarczo-usługowymi. Tym bardziej, że uwidacznia się w centrum brak ustalonych standardów (zasad) delegowania uprawnień na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Ponadto użytkowany w centrum system przepływu informacji nie gwarantuje podejmowania racjonalnych decyzji opartych na warunkach ekonomicznych. Faktem jest, iż logistyka realizuje funkcje planowania w oparciu o statutowe cele centrum. Organem koordynującym planowanie i realizację zamierzeń zabezpieczenia logistycznego jest komendant centrum, a realizatorem planowania jest szef logistyki. Organem wykonawczym szefa logistyki jest wydział planowania. Stwierdziłem również, że stabilność planów centrum traktowana jest jako jeden z podstawowych warunków gwarantujących osiągnięcie zamierzonych celów, a planowanie procesu kształcenia i szkolenia jest nadrzędne wobec planowania logistycznego. Do tego wszystkie pionki funkcjonalne centrum posiadają komórki planistyczne lecz o zróżnicowanym zakresie działania; planują działalność i realizują swoje plany. Zasilanie pionów funkcjonalnych centrum jest czynnością nieskoordynowaną – istnieją trzy źródła zasilania: poprzez szefa sztabu WLOP, szefa szkolenia WLOP i szefa logistyki WLOP. Współdziałanie zaś pomiędzy pionami funkcjonalnymi centrum dotyczy osiągnięcia celu i nie ma związku z przepływem środków rzeczowo-finansowych.

Przeprowadzone w latach 1995-1998 zmiany organizacyjne w logistyce centrum (zmiana wydziału zaopatrzenia na materiałowy, wydziału eksploatacji na techniczny oraz radykalna zmiana struktury organizacyjnej w dzabezp) miały na celu jej przystosowanie do obowiązujących we WLOP rozwiązań. Przy zachowaniu stanów ilościowych zmieniono strukturę jakościową na zbliżoną do standardów NATO. Pomimo zmian organizacyjnych nie osiągnięto stosowanych w NATO rozwiązań strukturalnych. Nadal występuje brak sztabu z komórką planowania zabezpieczenia logistycznego (logistyka planowania) oraz dowodzonego przez komendanta centrum pododdziału logistycznego (logistyka wykonawcza).

Funkcja motywowania realizowana jest na wszystkich szczeblach organizacyjnych logistyki centrum. Realizowana jest poprzez stosowanie pozytywnych i negatywnych form motywowania. Formy pozytywne to: wyróżnienia,

premie, wnioski o wyznaczenie na wyższe stanowisko, kierowanie żołnierzy celem podniesienia kwalifikacji na kursy, studia itp. Formy negatywne to: karanie, dezaprobata działania, nie wnioskowanie o wyznaczenie na wyższe stanowisko itp.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych stwierdzić można, że do głównych czynników motywacyjnych kadry logistyki centrum należą: stała, interesująca praca, płaca oraz warunki pracy.

Funkcja kontrolowania realizowana jest na zasadzie ustalania czynników i postępu działalności, interpretowaniu stwierdzonych faktów i ewentualnym korygowaniu, bądź eliminowaniu niepożądanych zjawisk powstałych w trakcie działania. W procesie kontroli logistycznej w centrum wyróżnić można cztery etapy: określenie norm, dokonywanie pomiaru rzeczywistego, porównanie pomiaru rzeczywistego poziomu wykonywania zadań z normami (wzorcami) i kontrola działań. Ustalono też, że w skład systemu kontroli logistycznej centrum wchodzi: nadzór służbowy osób funkcyjnych logistyki, rozliczanie podwładnych z wykonywanych zadań, ustalone normy, wskaźniki, wzorce.

Kontrola logistyczna prowadzona jest z uwzględnieniem obowiązujących aktów prawnych. Ustaliłem, że zakres, częstotliwość, forma oraz czas trwania kontroli nie pozwalają na pełne wykorzystanie rachunku ekonomicznego w działalności CSOPL. Natomiast do głównych czynników czasochłonności kontroli logistycznej centrum należą: brak wspomaganie informatycznego na wszystkich szczeblach zarządzania oraz obowiązujące procedury (metody) prowadzenia kontroli. Również prowadzenie ewidencji i rozliczeń opartych na księgowaniu wartościowo-ilościowym w pionie głównego księgowego oraz dalsze prowadzenie księgowości tradycyjnej nie pozwala równocześnie na systemowe rozwiązanie kontroli przepływu strumienia rzeczowo finansowego w centrum.

#### IV. KONCEPCJA MODELU LOGISTYKI CSOPL

Uzyskane i przedstawione wyniki badań stanowiły wystarczającą, moim zdaniem, bazę do podjęcia próby sprecyzowania koncepcji modelu logistyki CSOPL.

Próbkę tę podjąłem w aspekcie zmian zachodzących w całych siłach zbrojnych, a związanych zarówno z transformacją ustrojowo-gospodarczą państwa, w tym jego logistyki, jak i wstąpieniem Polski do NATO. Prezentowany model logistyki został zaprojektowany w oparciu o doświadczenia i rozwiązania stosowane w państwach NATO, a w tym i polskiej armii, literaturę przedmiotu, otrzymane wyniki badań a także własne doświadczenia. Model ten winien stanowić kompatybilny element systemu logistyki WLOP. Podstawą weryfikacji były dane zebrane podczas badania opinii, dokumentacji gospodarczej, technicznej, moje doświadczenie związane z zarządzaniem procesami i dowodzeniem pododdziałami logistycznymi.

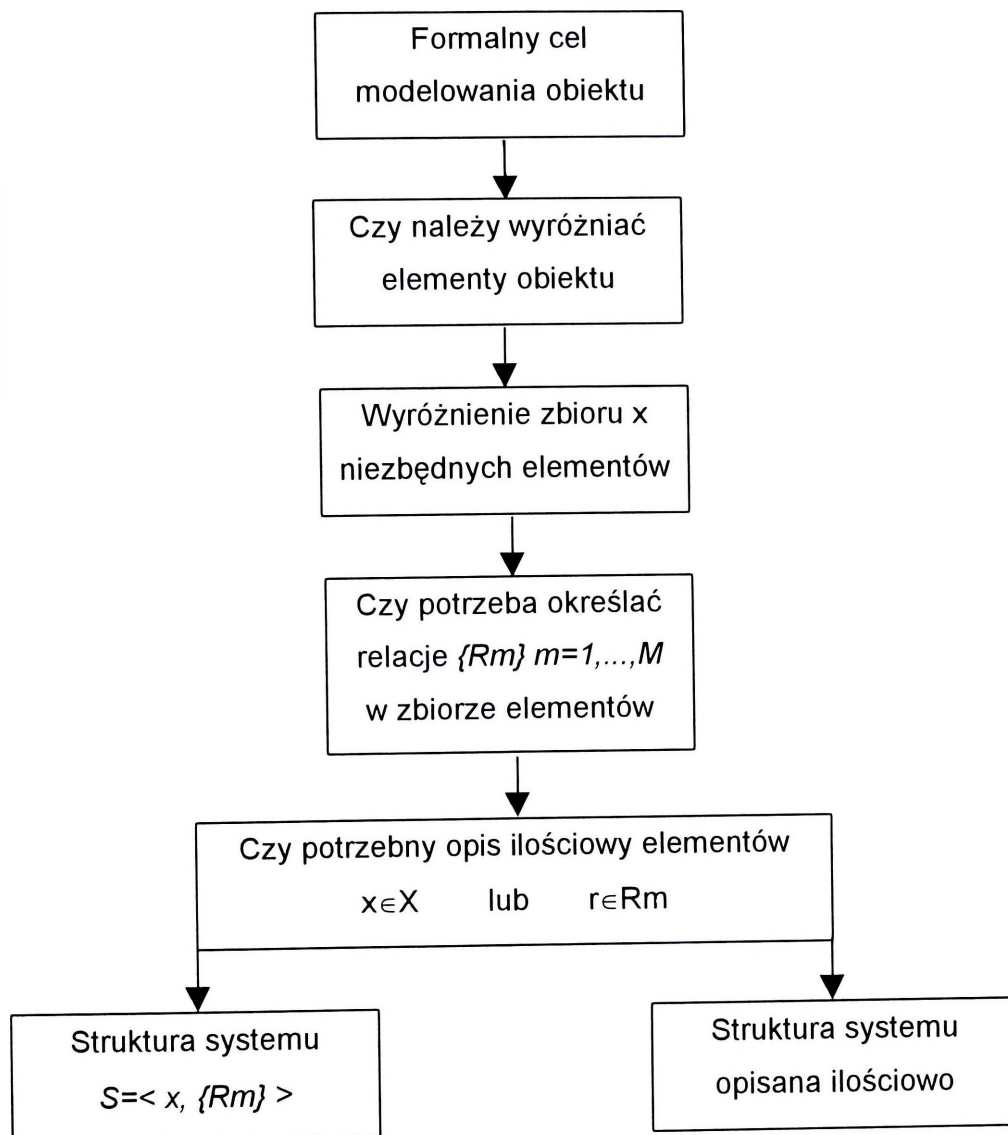
Przystosowując logistykę centrum do struktury organizacyjnej i wymogów jej otoczenia spełni się, moim zdaniem, oczekiwania osób funkcyjnych, konsumenta (żołnierza, pracownika) oraz sprawi, że stanie się ona sprawna i skuteczna w działaniu.

We wszystkich ogniwach logistyki istnieje zauważalna presja zarówno oddolna, jak i odgórna, mająca na celu dokonanie istotnych zmian systemowych w logistyce, sprowadzanych generalnie do rozdziału logistyki na część zajmującą się planowaniem i koordynowaniem działań oraz część wykonawczą – pododdziały logistyczne.

Przyjęta przez armię niemiecką koncepcja funkcjonowania logistyki analogiczna do amerykańskiej, a oparta o logistykę planowania i logistykę wykonawczą, oraz jej praktyka działania udowadniają wysoką sprawność i skuteczność realizacji zadań logistycznych. Pozwala to na wysunięcie tezy, że są one godne do naśladowania oraz zaadaptowania, np. poprzez analogię w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej, a w tym w Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej.

#### 4.1. Cel i funkcje modelu

W świetle ogólnej teorii systemów<sup>1</sup> system logistyczny CSOPL jest złożonym, dynamicznym i hierarchicznym systemem współdziałającym z innymi systemami WLOP.



Źródło: B. Korzan: Grafy, hipergrafy i sieci, WAT 1980

Rys. 17. Ogólny schemat modelowania systemowego dowolnego obiektu

Celem budowy modelu logistyki centrum było określenie jego własności, zanim zostanie wprowadzony w życie. Budowa modelu, a następnie poprzez

<sup>1</sup> „Teoria systemów zawiera obok elementów teorii informacji i cybernetyki także wszystkie ważne elementy podstawowe wcześniejszych teorii zarządzania, co pozwala kreować logiczny, pełny i ultrazłożony system (...) Najistotniejszym osiągnięciem teorii systemów jest ogromne rozwinięcie technik sprzęgania systemu zarządzania z projektowanymi systemami automatycznego przetwarzania danych...”. Zob. J. Gościński: Projektowanie systemów zarządzania, PWN Warszawa 1971, s. 39.

wprowadzenie zmian organizacyjno - etatowych, wprowadzenie go do praktycznego działania, winno usprawnić działanie CSOPL, oprzeć go (działanie) na rachunku ekonomicznym, rozdzielić zarządzanie od dowodzenia, utworzyć logistykę planowania i logistykę wykonawczą, ustalić sprzężenie zarządzania i dowodzenia z systemem informatycznym.

Opis funkcjonalny koncepcji modelu logistyki centrum dotyczy odwzorowania funkcji zarządzania, dowodzenia i planowania, organizowania, motywowania i kontroli, a także ich informatycznego sprzężenia.

Podsumowując, celem badań jest określenie prawidłowości, które winna spełniać logistyka centrum (mając na uwadze określony w rozdziałach II i III stan dotychczasowy oraz stan założony).

Mając na uwadze powyższe funkcje projektowanego modelu utożsamiane będą z funkcjami kierowania realizowanymi sprawnie i skutecznie w oparciu o rachunek ekonomiczny. Wszystkie elementy systemu logistyki centrum winny realizować te same funkcje.

#### 4.2. Założenia

Przystępując do budowy modelu ustaliłem następujące założenia, traktujące o tym, że:

1. Realizowany program zmian strukturalnych MON związanych z członkostwem w NATO wprowadza podział logistyki instytucji, oddziałów i pododdziałów na logistykę planowania i logistykę wykonawczą.
2. CSOPL jako system działania współdziałający w ramach systemu działania WLOP winien posiadać kompatybilną strukturę.
3. Zmiany organizacyjne CSOPL, a w tym i logistyki, winny być ukierunkowane na radykalną zmianę struktury organizacyjnej – rozdzielenie dowodzenia od zarządzania.
4. Utworzenie komórki G-4 z następującymi głównymi zadaniami:
  - prognozowanie, planowanie i kontrolowanie realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb logistycznych wojsk centrum;
  - ustalenie zasad eksploatacji UiSW;
  - ustalenie zasad organizacji ochrony zdrowia oraz zabezpieczenia infrastruktury;

- koordynacja i nadzór działalności logistycznej w pododdziałach;
  - wymiana informacji logistycznych z innymi grupami (zespołami i komórkami) sztabu CSOPL (dane do meldunków, planów, decyzji i rozkazów).
5. Utworzenie dywizjonu logistycznego przeznaczonego do:
    - realizacji zabezpieczenia logistycznego pododdziałów centrum;
    - zabezpieczenia wojsk centrum w czasie realizacji procesu szkolenia i kształcenia;
    - utrzymywania normatywnych zapasów materiałowych.
  6. Obrót materiałowy i usługi rejestrowane winny być przez pion głównego księgowego.
  7. Obsługa wojsk centrum związana z: żywieniem, usługami mundurowymi, zakwaterowaniem, leczeniem, a także wykonywaniem usług i remontów UiSW winna być realizowana na szczeblu garnizonu poprzez Garnizonowy Ośrodek Mobilizacyjny (GOM) oraz Rejonowe Warsztaty Techniczne (RWT).
  8. Komórka G-4, dywizjon logistyczny oraz pion głównego księgowego winny być sprzężone informatycznie.
  9. System logistyki centrum winien być hierarchiczny, złożony z podsystemów zapewniających obróbkę informacji (analizę, syntezę), dostępny tylko dla osób uprawnionych, pozwalający na przestrzeganie zasad rachunku ekonomicznego.
  10. Szkolenie kadr logistyki (G-4 i dywizjonu logistycznego) winno opierać się o rozwiązania stosowane w państwach NATO.
  11. Proponowane zmiany organizacyjne w CSOPL i jego logistyce doprowadzą do zmniejszenia stanów osobowych kadry i pracowników wojska.

#### 4.3. Ograniczenia

Konstruowany w rozprawie model logistyki centrum jest oparty o stosowane rozwiązania w armiach NATO. Dochodzenie do tych rozwiązań zajęło tym armiom wiele lat, pochłonęło wiele pieniędzy.

Przyjęty sposób rozwiązania zakłada całościowe spojrzenie na logistykę w garnizonie i wymaga decyzji wielu różnych decydentów (od Sztabu Generalnego, Dowództwa Wojsk Lądowych po Dowództwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej). Decyzje te związane są z:

- 1) ustanowieniem Garnizonowego Ośrodka Mobilizacyjnego;
- 2) obsługą czasu „P” jednostek garnizonu przez GOM;
- 3) ustaleniem nowego zakresu działalności CSOPL.

Zdaję sobie sprawę, że całość spraw przedstawionych wyżej zdeterminowana jest nie tylko wolą decydentów, ale środkami budżetowymi przeznaczonymi do realizacji tych zadań. Oprócz ośrodków budżetowych niezwykle ważnym elementem dającym szansę powodzenia realizacji tych zadań jest odpowiednie przygotowanie, a w tym i wyszkolenie kadr do działania.

Przygotowanie kadr winno opierać się na zaplanowanym szkoleniu teoretycznym i praktycznym (w jednostkach NATO), tak aby nie znalazło zastosowania prawo przekory Le Chatelier'a - Brown'a<sup>2</sup>.

Następnym ograniczeniem w realizacji koncepcji modelu logistyki centrum jest kryterium czasu. W konstruowaniu modelu nie uwzględniono kosztów związanych z jego praktyczną realizacją. Pomimo tego, zdaniem autora, każda zwłoka w działaniu to utracona szansa, to konieczność asygnowania dodatkowych kwot z budżetu MON.

Wyodrębnione i przedstawione w rozdziale pierwszym zmienne zależne i niezależne, w sposób jednoznaczny determinują strukturę modelu logistyki centrum oraz jego zakres działania.

#### 4.4. Model logistyki

W podrozdziale tym przedstawiono koncepcję modelu logistyki centrum. W wyniku przeprowadzonych badań, przyjętych założeń i ograniczeń, proponuję następującą ogólną strukturę organizacyjną Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej – rys. 18. W przedstawionej strukturze organizacyjnej, w porównaniu ze stanem obecnym (załącznik 3), przyjąłem następujące zasadnicze zmiany:

---

<sup>2</sup> „...jeżeli jakiś system organizacyjny zostanie wytrącony ze stanu swojej naturalnej równowagi, to pojawia się w nim tendencja do powrotu do dawnego stanu. Wprowadzenie zmian w dotychczasowych sposobach działania powinno zatem odbywać się stopniowo oraz w połączeniu z możliwie dokładnym informowaniem członków zespołu o ich skuteczności. W sytuacji przeciwnej, zmiany związane będą ze stratami na pokonywanie oporów, przeciwdziałanie dążeniu do zachowania istniejącego stanu rzeczy...”

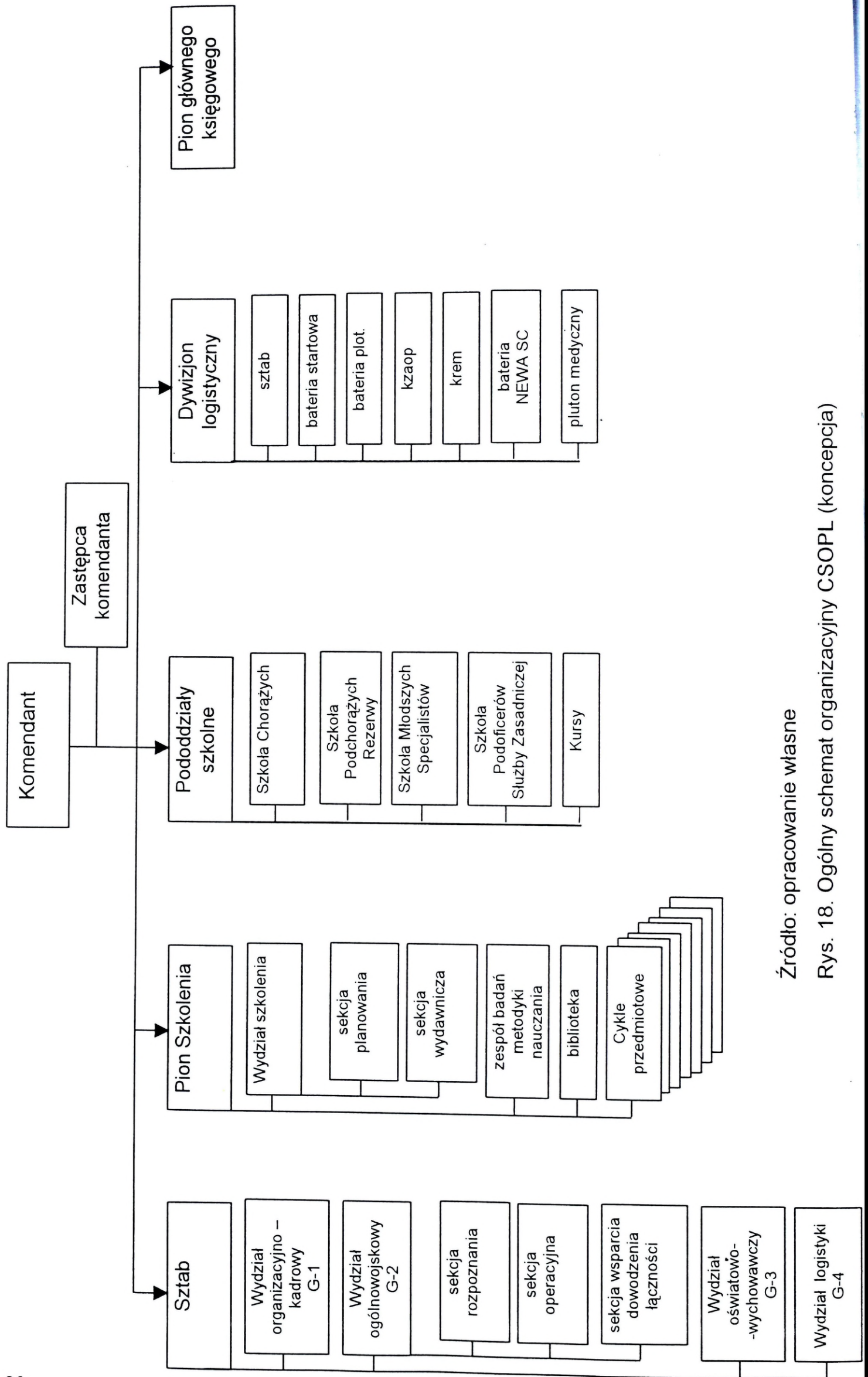
Por. Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE Warszawa 1981, s. 383.

- 1) rezygnację z czterech pionów funkcjonalnych;
- 2) powołanie sztabu z wydziałem logistyki G-4;
- 3) skupienie planowania w sztabie, a realizacji w pododdziałach szkolnych i logistycznych;
- 4) wydzielenie poza CSOPL obsługi żołnierza oraz UiSW w czasie „P”;
- 5) powstanie jednego pododdziału logistycznego – dywizjonu logistycznego.

W nowym układzie organizacyjnym schemat CSOPL, przedstawiony jest na rys. 19.

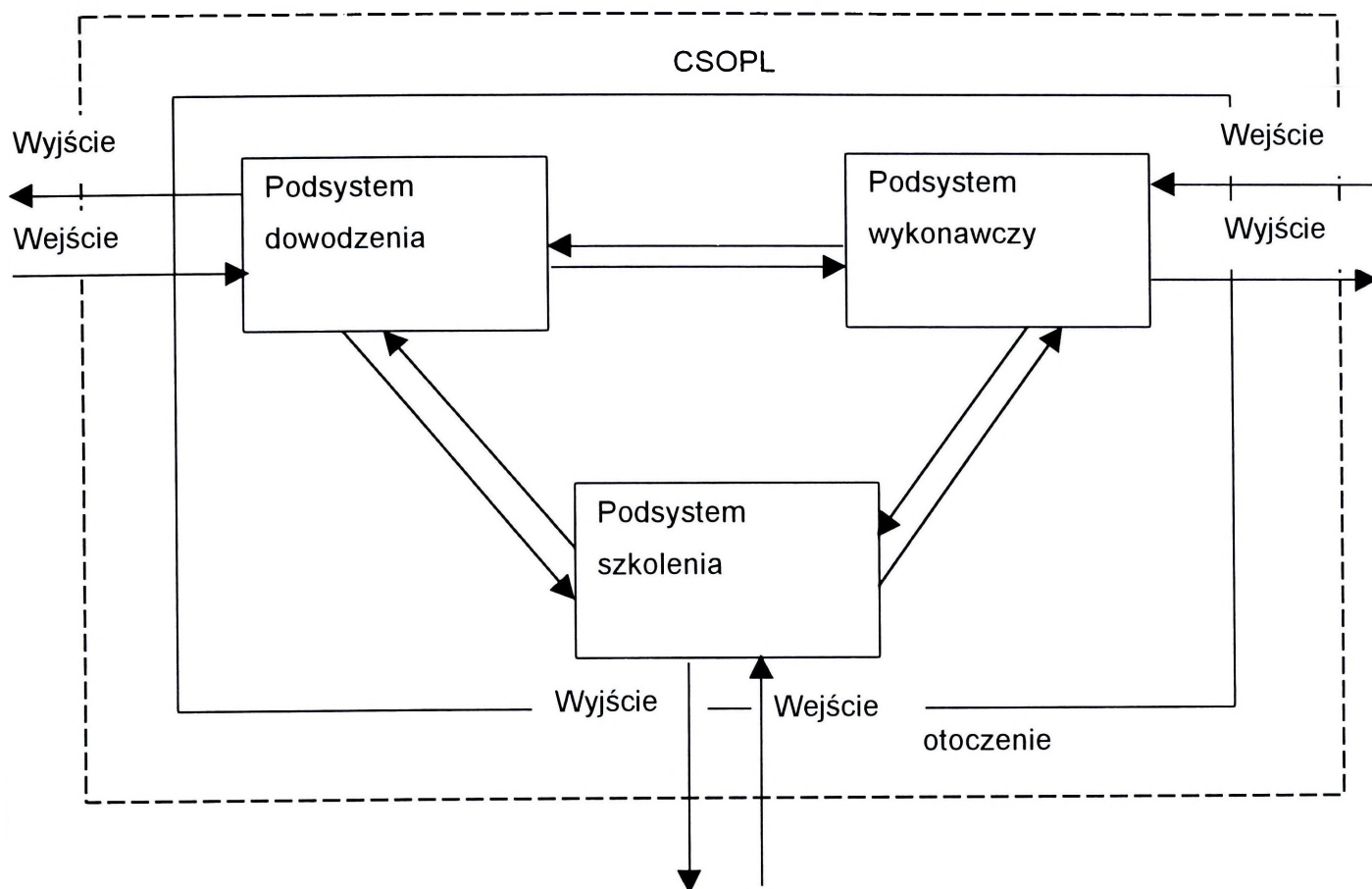
W celu rozdzielenia funkcji zarządzania od dowodzenia proponuje się utworzenie w sztabie centrum komórki G-4 – wydziału logistyki, oraz samodzielnego, podległego bezpośrednio komendantowi centrum, dywizjonu logistycznego.

Strukturę organizacyjną wydziału G-4 przedstawia rys. 20.



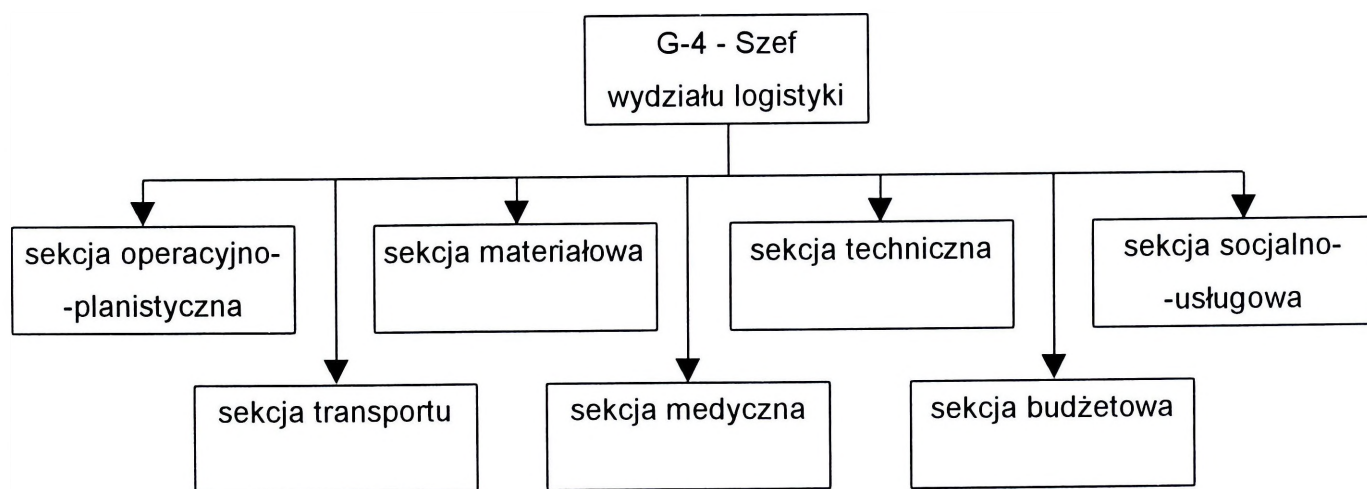
Źródło: opracowanie własne

Rys. 18. Ogólny schemat organizacyjny CSOPL (koncepcja)



Źródło: opracowanie własne

Rys. 19. CSOPL jako system działania (koncepcja)



Źródło: opracowanie własne

Rys. 20. Schemat organizacyjny G-4 (koncepcja)

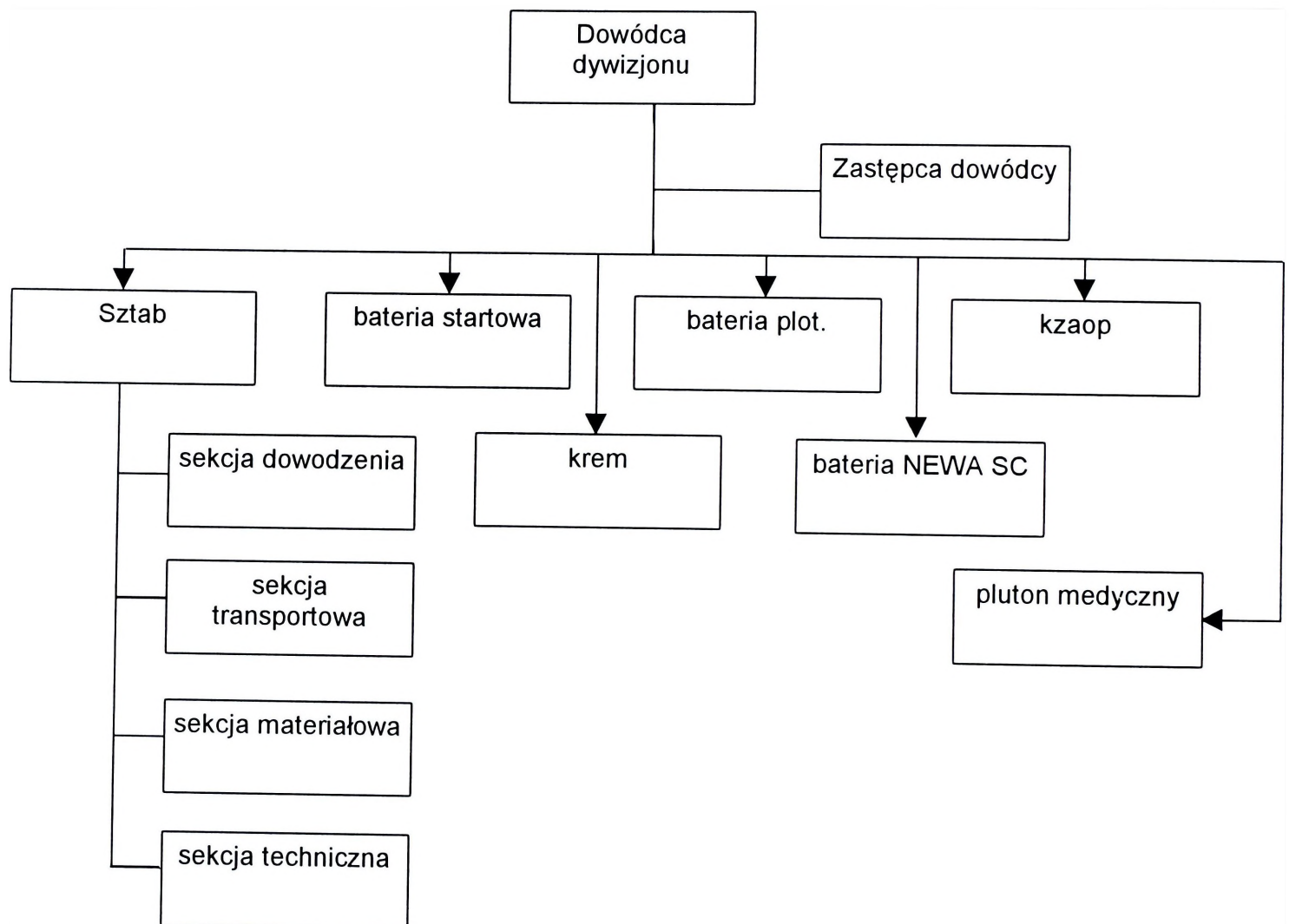
Do głównych zadań wydziału logistyki oraz jego sekcji należałoby:

- 1) wydział logistyki:
  - a) planowanie i organizowanie zabezpieczenia logistycznego;
  - b) prognozowanie i kontrolowanie realizacji zadań logistycznych;
  - c) ustalanie zasad eksploatacji UiSW;
  - d) planowanie i organizowanie ochrony zdrowia;
  - e) wymiana (uzgadnianie) informacji logistycznych w sztabie;
  - f) przygotowanie danych do meldunków, planów, wykazów itp.;
  - g) planowanie i organizowanie usług socjalno-bytowych żołnierzy centrum;
  - h) planowanie budżetu związanego z zabezpieczeniem logistycznym wojsk centrum;
- 2) sekcja organizacyjno-planistyczna:
  - a) planowanie zabezpieczenia logistycznego w czasie OWSGB;
  - b) planowanie szkolenia logistycznego;
  - c) planowanie zabezpieczenia logistycznego centrum;
  - d) prowadzenie ewidencji i przekazywanie dokumentów oraz nadzór nad ich sprawnym obiegiem;
  - e) zbieranie i przetwarzanie informacji logistycznych – współdziałanie z innymi wydziałami sztabu;
  - f) opracowywanie, wspólnie z szefem wydziału G-4, meldunków, propozycji do decyzji komendanta;
  - g) studiowanie MSD pod kątem wykorzystania stacjonarnej wojskowej i cywilnej infrastruktury terenu;
- 3) sekcja materiałowa:
  - a) opracowanie koncepcji zaopatrzenia w środki materiałowe;
  - b) prognozowane zużycie środków materiałowych;
  - c) ustalanie priorytetów w zaopatrywaniu;
  - d) zapotrzebowanie na uzupełnienie środków materiałowych;
  - e) analiza zużycia i wykorzystanie infrastruktury środków materiałowych w pododdziałach;
  - f) kontrolowanie środków materiałowych w pododdziałach;
- 4) sekcja techniczna:
  - a) opracowanie koncepcji zabezpieczenia technicznego centrum;
  - b) ustalenie priorytetów w zabezpieczeniu technicznym;

- c) analiza wykorzystania infrastruktury technicznej;
  - d) planowanie obsługiwań i remontów UiSW;
  - e) planowanie uzupełnienia UiSW;
  - f) analiza zużycia UiSW;
  - g) ustalanie przerzutu UiSW między pododdziałami;
  - h) kontrolowanie zasad eksploatacji UiSW w pododdziałach;
- 5) sekcja medyczna:
- a) opracowanie koncepcji zabezpieczenia medycznego centrum;
  - b) planowanie zużycia środków medycznych;
  - c) kontrola stanu sanitarno-higienicznego wojsk i obiektów centrum;
  - d) ustalanie i kontrola źródeł zaopatrzenia (pod kątem medycznym);
  - e) współdziałanie z BKCh w zakresie leczenia stanów osobowych centrum;
- 6) sekcja socjalno-usługowa:
- a) opracowanie koncepcji zabezpieczenia socjalno-usługowego wojsk centrum;
  - b) ustalenie priorytetów zabezpieczenia socjalno-usługowego;
  - c) planowanie kąpieli, wymiany bielizny, umundurowania, usług pralniczych, szewskich, krawieckich itp.
  - d) planowanie zakwaterowania wojsk centrum w MSD i analiza stanu w warunkach polowych;
  - e) kontrolowanie wykorzystania powierzchni koszarowych;
- 7) sekcja transportu:
- a) opracowanie koncepcji zabezpieczenia transportu stanów osobowych oraz środków materiałowych;
  - b) analiza stanu ilościowo-jakościowego środków transportowych;
  - c) ustalenie priorytetów transportowych;
  - d) planowanie zabezpieczenia przerzutów UiSW oraz środków materiałowych;
  - e) kontrolowanie stanu środków transportowych;
- 8) sekcja budżetowa:
- a) planowanie budżetu logistyki;
  - b) analiza zużycia oraz koordynacja budżetu;
  - c) realizacja zamówień i dostaw środków materiałowych oraz UiSW;
  - d) współdziałanie z pionem głównego księgowego w zakresie realizacji budżetu;
  - e) przedstawianie koncepcji wykorzystania budżetu;

f) występowanie o środki budżetowe i pozabudżetowe niezbędne do zaspokojenia statutowych potrzeb centrum.

Opierając się na wnioskach z rozdziału II i III, w strukturze CSOPL dokonano rozdziału zarządzania od dowodzenia. O ile, jak wynika z głównych zadań przedstawionych wyżej, funkcje zarządzania spełnia wydział logistyki, o tyle dowodzenie jest tylko „w jednych rękach” – komendanta, który realizuje je wobec, między innymi, dywizjonu logistycznego. Proponowaną strukturę organizacyjną dywizjonu logistycznego przedstawia rys. 21.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 21. Struktura organizacyjna dywizjonu logistycznego (koncepcja)

Do głównych zadań nowo utworzonego dywizjonu logistycznego należałoby:

- 1) utrzymanie w pełnej sprawności technicznej UiSW będącego na wyposażeniu;

- 2) wydzielanie sił i środków do realizacji procesu szkolenia, tak w garnizonie, jak i poza nim;
- 3) utrzymanie wymaganego poziomu gotowości bojowej oraz sprawne wykonywanie czynności alarmowych i mobilizacyjnych;
- 4) utrzymywanie wymaganego stanu zapasów wojennych, ich rotację i odświeżanie;
- 5) utrzymywanie właściwego stanu bazy szkoleniowej dywizjonu;
- 6) transport ludzi i środków materiałowych;
- 7) organizowanie polowych punktów żywienia, tankowania, amunicyjnych i obsługowo-kąpielowych;
- 8) organizowanie polowych punktów obsługowo-remontowych UiSW;
- 9) organizowanie polowych punktów medycznych;
- 10) organizowanie bazy kwaterunkowej poza rejonem MSD.

Mając na uwadze realizację przez CSOPL swych zadań (por. w pkt. 2.3.1.), w celu usprawnienia funkcjonowania pododdziału logistycznego, proponuje się następujące główne zmiany:

- 1) utworzenie komórki sztabu;
- 2) przejęcie przez kzaop całości zadań transportowych – przez co likwidacji ulega ktransp dzabezp;
- 3) utworzenie struktury szkolnej baterii NEWA-SC - zamiast dywizjonu ogniowego;
- 4) utworzenie - plutonu medycznego – zamiast przychodni lekarskiej.

Jak wynika z przedstawionych wyżej zadań, oraz proponowanych głównych zmian, całość spraw związanych z zabezpieczeniem szkolenia w CSOPL zostałaaby w jednym pododdziale, działającym zgodnie z wolą komendanta.

W celu dalszego usprawnienia struktur CSOPL, proponuje się „odciążyć” centrum sprawami (czynnościami) związanymi z funkcjonowaniem w czasie „P”, takimi jak:

- 1) żywienie;
- 2) prowadzenie gospodarstw pomocniczych (kasyno, WDW);
- 3) organizowanie usług pralniczo-kąpielowych, oraz wymiany bielizny i umundurowania;
- 4) uzupełnianie paliw;
- 5) magazynowanie oraz wydawanie środków bojowych użytku bieżącego;

- 6) wykonywanie obsług technicznych, remontów UiSW;
- 7) utrzymywanie i obsługiwanie urządzeń i obiektów infrastruktury;
- 8) zaopatrywanie w paliwa stałe, wodę, energię elektryczną, gaz itp.;
- 9) prowadzenie remontów bieżących i napraw budowli i obiektów;
- 10) wykonywanie remontów i konserwacji sprzętu kwaterunkowego, pożarniczego i zakupów środków gaśniczych.

Strukturę oraz proponowany zakres zadań instytucji, która przyjąłaby powyższe zadania przedstawia załącznik 23<sup>3</sup>.

Uwzględniając przedstawione, wyżej proponowane struktury organizacyjne CSOPL, wydziału logistyki G-4, dywizjonu logistycznego, instytucji, która przejęłaby zadania obsługi żołnierzy w garnizonie (załącznik 23) oraz główne zadania do realizacji, przeprowadzono symulację zmian etatowych w logistyce. Wynik symulacji (w formie porównawczej) przedstawia tabela 16.

Porównanie stanu dotychczasowego logistyki i pododdziałów logistycznych (razem z dywizjonem ogniowym, który faktycznie realizuje zadania zabezpieczenia szkolenia) jednoznacznie udowadnia celowość podjętych rozwiązań, zasadność założeń koncepcji modelu. Uzyskany, w wyniku symulacji, obraz wydziału G-4 i dywizjonu logistycznego wskazuje, że przy zachowaniu priorytetów szkolenia w CSOPL oraz przy tej samej liczbie UiSW uzyskać można prostą i czytelną strukturę organizacyjną o wyraźnie zmniejszonych stanach osobowych (wśród oficerów o 50%, podoficerów i chorążych o 9%, ŻSZ o 25% oraz pracowników wojska o 100%, średnio o 34%).

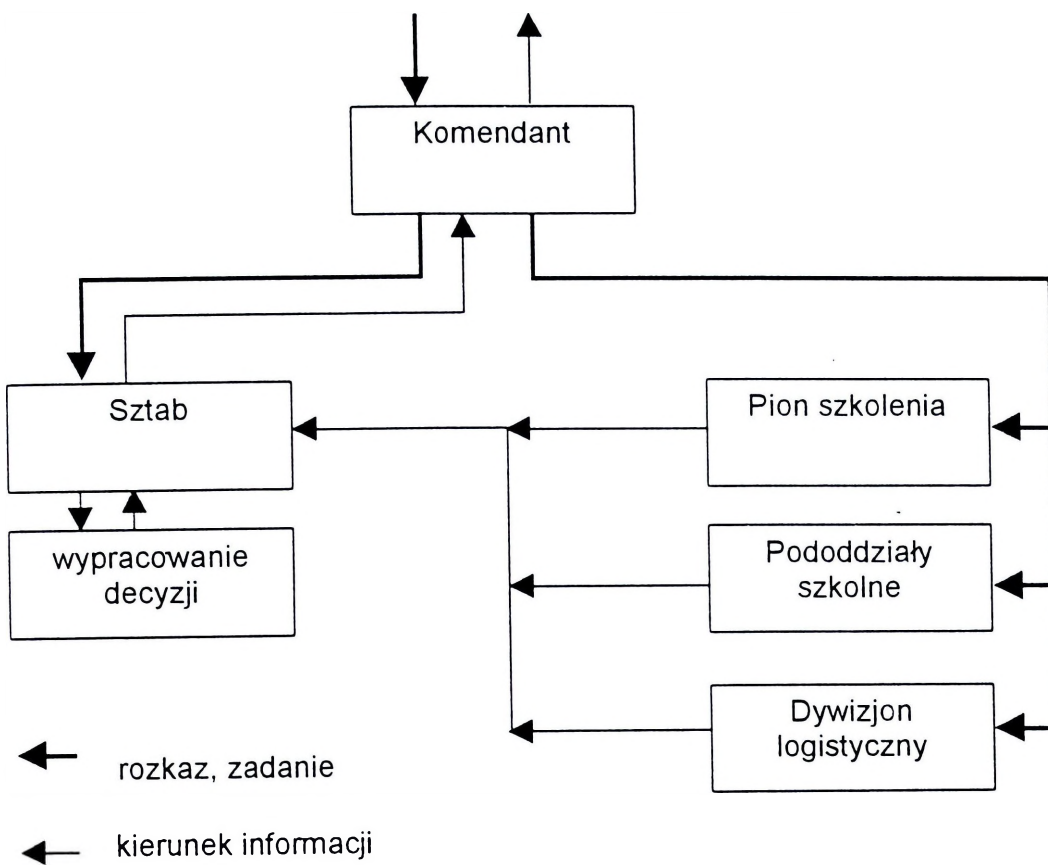
Mając na uwadze przedstawioną wcześniej proponowaną strukturę organizacyjną centrum, schemat dowodzenia w CSOPL przedstawia rys. 22.

Rolę i miejsce G-4 w procesie wypracowania decyzji na szczeblu centrum przedstawiono w załączniku 24.

Schemat funkcjonalny koncepcji systemu kierowania CSOPL przedstawia rys. 23.

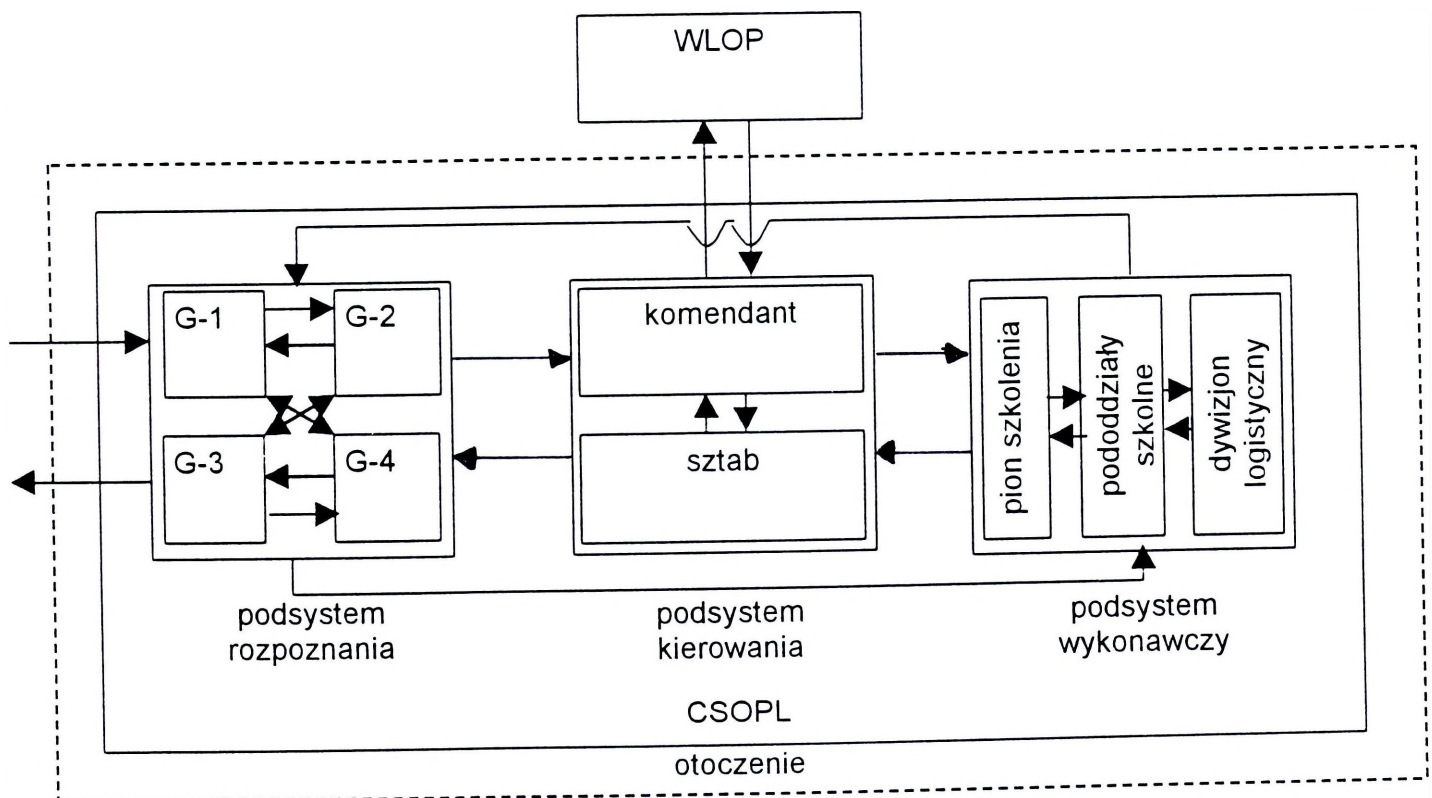
---

<sup>3</sup> Opracowano na podstawie eksperymentu „Garnizon”. Por. w piśmie Zastępcy Szefa Logistyki POW nr 1328, z dn. 12.10. 1998 r.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 22. Schemat dowodzenia CSOPL (koncepcja)



Źródło: opracowanie własne

Rys. 23. Schemat funkcjonalny systemu kierowania CSOPL (koncepcja)



## Zestawienie ... (cd.)

STAN OBECNY										STAN OCZEKIWANY					
Lp.	Wyszczególnienie	ofic.	chor.	pdf.	ŻSZ	PW	Razem	Lp.	Wyszczególnienie	ofic.	chor.	pdf.	ŻSZ	PW	Razem
6	WAK	1	-	1	-	57	59	3	Razem	25	55	101	303	-	488
7	Razem	51	75	96	402	119	743								

Oznaczenia: ofic. – oficerowie chor. – chorążowie pdf. – podoficerowie ŻSZ – żołnierze służby zasadniczej PW – pracownicy wojska

Uwaga:

- 1) w strukturze kzaop uwzględniono 2 x pluton transportowy;
- 2) w strukturze baterii „N-SC” uwzględniono GZT

Źródło: opracowanie własne

Przy tak przyjętym schemacie funkcjonalnym systemu kierowania centrum, dowódca dywizjonu logistycznego wypracowuje decyzję i realizuje zadanie mając jednego przełożonego i decydując jednoosobowo. Spełnia zatem wymogi naczelných zasad dowodzenia: jedności, jednoosobowości, ciągłości, operatywności i skrytości<sup>4</sup>. Schemat wypracowania decyzji przez dowódcę dywizjonu logistycznego przedstawia załącznik 25.

Opierając się na wnioskach z rozdziału II i III oraz przyjętych założeniach i ograniczeniach koncepcji modelu logistyki CSOPL, pilnie należy rozwiązać problem informatyzacji systemu kierowania centrum. Korzystając z analizy porównawczej (załącznik 26) informatyzacji procesu dowodzenia w Bundeswehrze i polskiej armii (szczebel brygady)<sup>5</sup>, stwierdzić należy, że aktualnie nie dysponujemy systemowym rozwiązaniem wyżej wymienionego problemu.

Mając system kierowania oraz system informacyjny zbudować należy system informatyczny. Wzajemne relacje między nimi (sprzężenie zwrotne) sprawiają, że w miarę swego rozwoju, system informatyczny zacznie wywierać „presję” na system informacyjny, a ten w konsekwencji, „wymusi” zmiany w systemie kierowania<sup>6</sup>.

Przykładem takiego działania jest Bundeswehra. Na szczeblu brygady wykorzystywana jest informatyczna baza danych, w oparciu o którą pracuje szereg programów komputerowych wspomagających procesy decyzyjne organów G-4, a także ułatwiających (upraszczających) kalkulacje, zestawienia itp. Stosowany system dowodzenia HEROS składa się z komputera centralnego oraz końcówek (terminali) rozmieszczonych w poszczególnych komórkach sztabu, w tym i w G-4. Służy on do pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji w formie sformalizowanych dokumentów, pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Inny stosowany system ADAMS umożliwia przeprowadzenie symulacji procesu zaopatrywania wojsk<sup>7</sup>.

---

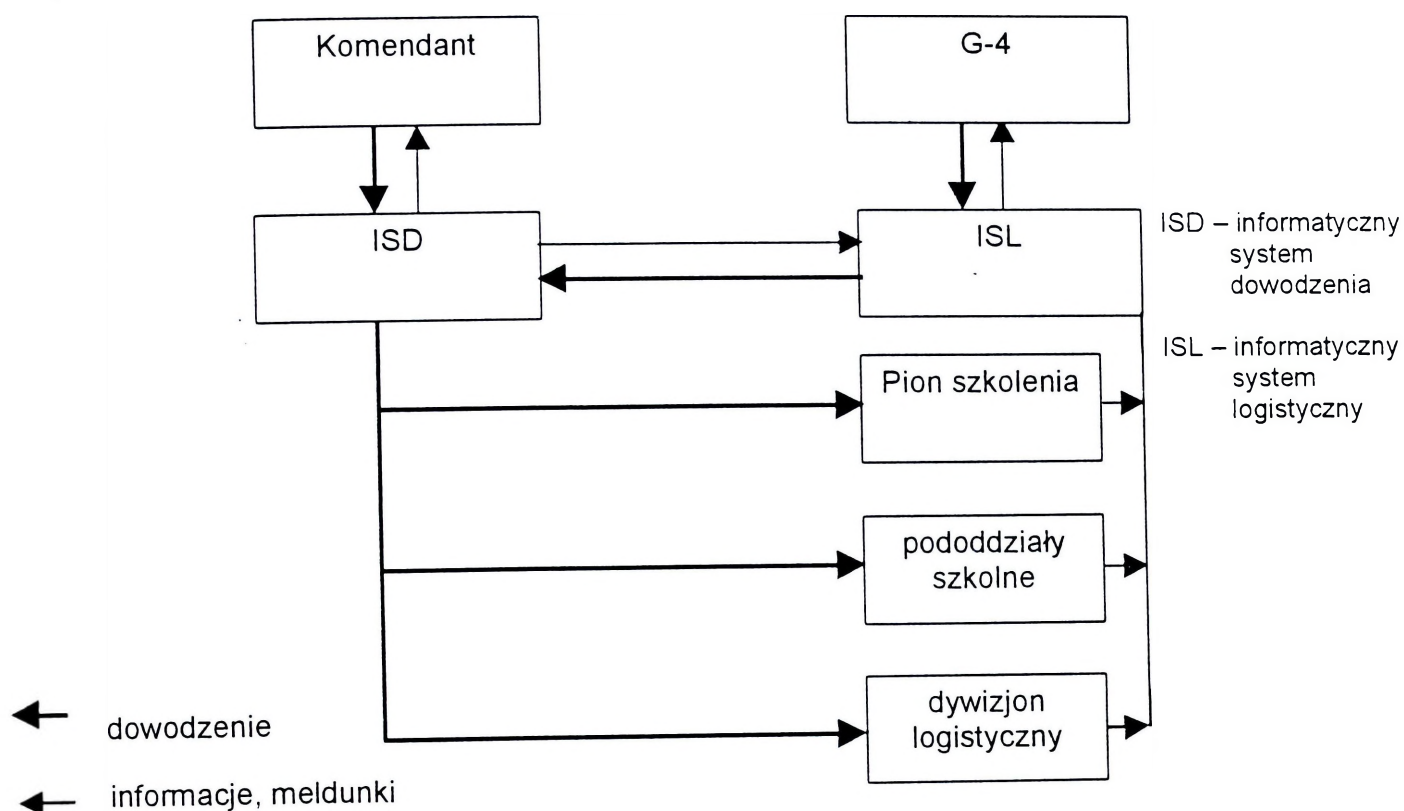
<sup>4</sup> Regulamin działań taktycznych sił powietrznych. DWLOP Warszawa 1996, s. 105.

<sup>5</sup> CSOPL, jako jednostka organizacyjna, traktowany jest na poziomie brygady.

<sup>6</sup> Cz. Flanek, Z. Klimkiewicz: Metodologia projektowania systemów informatycznych. AON Warszawa 1995, s. 15.

<sup>7</sup> A. Krupp: Koncepcja dowodzenia pododdziałami logistycznymi – praca dyplomowa. WAT Warszawa 1998, s. 79-81.

Stosując analogię do rozwiązań przyjętych w NATO, a szczególnie w Bundeswehrze oraz mając na uwadze przedstawioną wyżej koncepcję struktury organizacyjnej CSOPL i jego logistyki, a także schemat funkcjonalny systemu kierowania, koncepcję systemu informatycznego logistyki centrum przedstawia rys. 24.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 24. Koncepcje systemu informatycznego logistyki CSOPL

Informatyczny system logistyczny (ISL) składa się z pięciu podsystemów:

- 1) gromadzenia informacji logistycznej;
- 2) obliczania i kontroli rozdziału środków materiałowych;
- 3) obsługi techniki wojskowej;
- 4) prognozowania strat sanitarnych i ewakuacji medycznej;
- 5) symulacji zaopatrzenia.

Do głównych zadań realizowanych przez poszczególne podsystemy ISL należałoby:

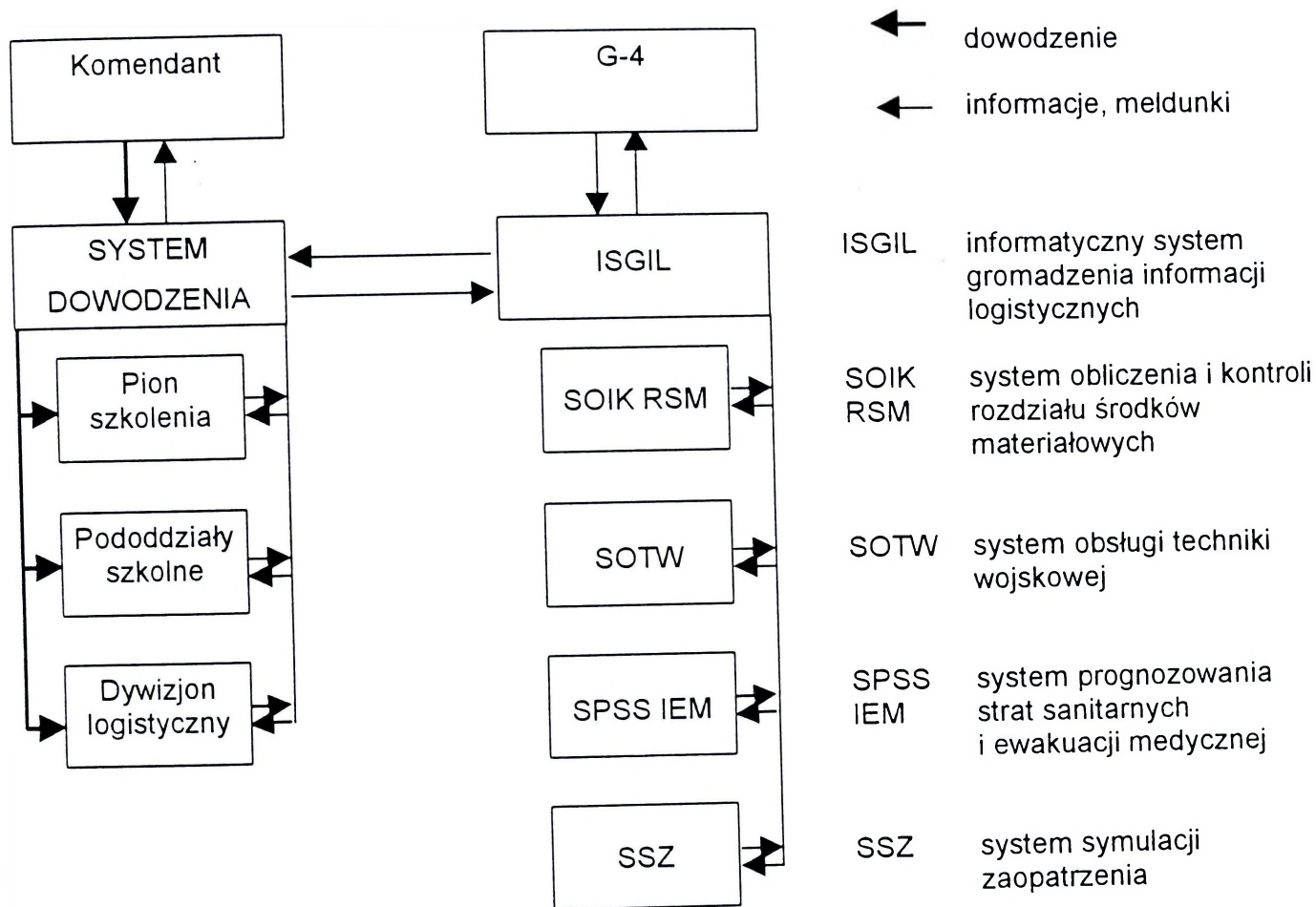
- 1) system dowodzenia:
  - a) pozyskiwanie i przetwarzanie informacji dowódczych;
  - b) przyjmowanie i przesyłanie sformalizowanych informacji logistycznych;
  - c) przetwarzanie informacji logistycznych;

- d) formatowanie informacji i umieszczanie w sformalizowanych bazach danych;
  - e) udostępnianie informacji, zgodnie z hierarchią dostępu;
- 2) podsystem gromadzenia informacji logistycznej:
- a) gromadzenie informacji logistycznych;
  - b) przyjmowanie informacji logistycznych;
  - c) przetwarzanie informacji logistycznych;
  - f) formatowanie informacji i umieszczanie w sformalizowanych bazach danych;
  - g) udostępnianie informacji, zgodnie z hierarchią dostępu;
- 3) podsystem obliczania i kontroli rozdziału środków materiałowych:
- a) korzystanie z bazy danych systemu gromadzenia informacji logistycznych;
  - b) obliczanie i rozdział na pododdziały (użytkowników);
  - c) kontrola stanów ilościowych środków materiałowych w pododdziałach (u użytkownika);
  - d) udostępnianie informacji zgodnie z kodami dostępu;
  - e) prowadzenie ewidencji środków materiałowych;
- 4) podsystem obsługi techniki wojskowej:
- a) prowadzenie ewidencji UiSW;
  - b) korzystanie z bazy danych systemu gromadzenia informacji logistycznych;
  - c) planowanie wykonywania obsługiwań i remontów UiSW;
  - d) rejestracja wykonania obsługiwań i remontów UiSW;
  - e) udostępnianie informacji zgodnie z kodem dostępu;
- 5) podsystem prognozowania strat sanitarnych i ewakuacji medycznej:
- a) korzystanie z bazy danych systemu gromadzenia informacji logistycznych;
  - b) prognozowanie strat sanitarnych i zachorowalności żołnierzy;
  - c) planowanie ewakuacji medycznej i hospitalizacji żołnierzy;
  - d) planowanie zużycia środków medycznych;
  - e) udostępnianie informacji zgodnie z kodem dostępu;

6) podsystem symulacji zaopatrzenia:

- a) symulacja zaopatrzenia pododdziałów centrum w zadanych warunkach;
- b) prognoza zużycia środków materiałowych;
- c) prognoza dostaw środków materiałowych;
- d) udostępnianie informacji zgodnie z kodem dostępu.

Schemat funkcjonalny koncepcji informatycznego systemu logistycznego centrum przedstawia rys. 25.

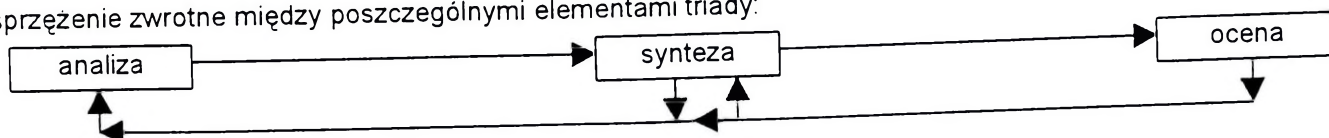


Źródło: opracowanie własne

Rys. 25. Schemat funkcjonalny ISL

W związku z faktem braku informatycznego systemu logistycznego centrum, proponuje się jego zaprojektowanie według przedstawionej wyżej koncepcji przy zastosowaniu metody prognostycznej<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Metoda prognostyczna – systemowe podejście do projektowania. Syntezę przeprowadza się w całości w pierwszej fazie projektowania, nie uwzględniając rzeczywistego systemu. Wykorzystuje się przy tym sprzężenie zwrotne między poszczególnymi elementami triady:



Proponowana w niniejszym rozdziale koncepcja modelu logistyki centrum nie jest, zdaniem autora, rozwiązaniem ostatecznym. Zastosowanie jednak informatycznego systemu logistycznego, sprzężonego zwrótnie z systemem dowodzenia, pozwoli na efektywne oraz sprawne i skuteczne osiąganie statutowych celów CSOPL. W sposób bezkonfliktowy, postęp techniczny, szczególnie w informatyce, wymusi udoskonalenie ISL, a w następstwie systemu dowodzenia.

## ZAKOŃCZENIE

Koncepcja modelu logistyki CSOPL jest wynikiem przeprowadzonego procesu badawczego. Zdaję sobie sprawę, że nie jest to rozwiązanie idealne, lecz uważam, że może ono stanowić podstawę do dalszych rozważań i dociekań naukowych. Połączenie w koncepcji modelu logistyki CSOPL systemów kierowania, informacyjnego i informatycznego sprzężeniami zwrotnymi pozwala wytyczyć kierunek działania wszystkim komórkom organizacyjnym CSOPL a nawet WLOP, odpowiedzialnym za struktury i etaty. Jak udowodniłem w rozprawie, traktowanie tej triady rozdzielnie prowadzić może do powstawania struktur nowoczesnych lecz pozbawionych podstawowych narzędzi do działania.

Przeprowadzony proces badawczy utwierdził mnie w przekonaniu o słuszności podjętego tematu i konieczności znalezienia rozwiązania założonych problemów. Osiągnięte w toku badań rezultaty (wyniki) pozwoliły na realizację, poprzez wykonanie zadań badawczych, celu głównego rozprawy.

Proponując rozwiązanie zawarte w rozprawie starałem się nadać mu charakter użyteczny, mogący być podstawą do opracowania nowego etatu i zakresu działania CSOPL.

Podsumowując całokształt otrzymanych wyników badań stwierdzić można, że potwierdziła się hipoteza robocza, choć mam świadomość, że nie wszystko udało się osiągnąć w trakcie procesu badawczego. Mam jednak nadzieję, że weryfikacja przyjętych w pracy rozwiązań w czasie ich wdrażania wypadnie w pełni pozytywnie.



## Bibliografia

1. Abramowiczówna Z.: Słownik grecko – polski. T. I-IV. PWN Warszawa 1965.
2. Abt S., Woźniak H.: Podstawy logistyki. Uniwersytet Gdański Gdańsk 1993.
3. Aponowicz A.: Dowodzenie. MON Warszawa 1961.
4. Badania operacyjne w zarządzaniu. Praca zbiorowa. PWE Warszawa 1964.
5. Ballon R.: Business logistics management. Case Prentice Hall, 1998.
6. Bączkowski S.: Logistyka a informatyzacja. W: PWL październik 1996.
7. Beier F. J., Rutkowski K.: Logistyka. SGH Warszawa 1993.
8. Bielecki J.: Logistyka Sił Zbrojnych RP w aspekcie włączenia wojsk polski do NATO. PWLOiOP grudzień 1998.
9. Blaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. PWE Warszawa 1997.
10. Borodziuk Z.: Transport samochodowy w wojennym systemie logistycznym WLOP. PWLiOP maj 1998.
11. Brzeziński M., Chylak E.: Eksploatacja w logistyce wojskowej. Bellona Warszawa 1996.
12. Brzeziński M.: Logistyka wojsk lądowych. WAT Warszawa 1994.
13. Dinter S.: Logistyka WLOP w modelu 2012 stan obecny i kierunki zmian. Materiały ze szkolenia oficerów w pionie Szefa Sztabu Logistyki WLOP. Dęblin 1999.
14. Doktryna Logistyczna NATO – ALP-9(B). Wyd. WAT Warszawa 1995.
15. Drażczyk W.: Logistyka Sił Powietrznych w teorii NATO. Pojęcia, podział. PWLiOP czerwiec 1998.
16. Drażczyk W.: Logistyka sił powietrznych według poglądów NATO. AON wewn. 4968/97 Warszawa 1997.
17. Drużynianin W., Kontorow D.: Idea, algorytm, decyzja. MON Warszawa 1975.
18. Dworecki E.: Logistyka w wojsku. Warszawa 1997.
19. Eksploatacja techniki w warunkach integrującej się Europy. Materiały I Międzynarodowej Konferencji „Eksploatacja '97”. Warszawa 1997.
20. Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE Warszawa 1981.
21. Ficoń K.: Geneza i rozwój logistyki wojskowej. WPTiL 4/1999.
22. Figurski J., Wieciński W.: Modelowanie systemu eksploatacji. Warszawa 1996.

23. Filipek J.: Organizacja i praca sztabu ICAOC podczas przygotowania działań bojowych sił powietrznych NATO. Materiały ze szkolenia oficerów w pionie Szefa Sztabu Logistyki WLOP. Dęblin 1999.
24. Filipiak S.: Problemy restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP. Zeszyty naukowe WSO Poznań nr 1/97.
25. Flanek Cz., Klimikiewicz Z.: Metodologia projektowania systemów informatycznych. AON Warszawa 1995.
26. Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P.: Zarządzanie strategiczne. KEY TEXT Warszawa 1996.
27. Gościński J.: Matematyczne narzędzia zarządzania. PWE Warszawa 1967.
28. Gościński J.W.: Projektowanie systemów zarządzania. PWN Warszawa 1971.
29. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN Warszawa 1996.
30. Informatyka w zarządzaniu. Praca zbiorowa. PWN Warszawa 1986.
31. Instrukcja o planowaniu działalności bieżącej oraz kontrolnej i rozliczeniowo-zadaniowej w Siłach Zbrojnych RP. Szkol. 756/93 Warszawa 1992.
32. Jermakowicz W.: Struktury organizacyjne a cykl: nauka-transformacja-produkcja. W: Organizacja i kierowanie nr 2/1978.
33. Johnson C. J., Wood D., Contemporary logistics. Case Prentice Hall 1998.
34. Kamiński T.: Funkcjonowanie systemów logistycznych. AON wewn. 4813/96 Warszawa 1996 .
35. Karpiński S., Korczak J.: Eksploatacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego. CSOPL wewn. 700/98 Koszalin 1999.
36. Koch M.: Ekonomia wojskowa. MON Warszawa 1979.
37. Konieczny J.: Podejście systemowe. WAT wewn. 1075/82 Warszawa 1982.
38. Korczak J.: Vademecum dowódcy. Zabezpieczenie logistyczne. WSOWOPL Koszalin 1996.
39. Korczak J.: Dowodzenie w świetle teorii organizacji i zarządzania. Wyd. CSOPL Koszalin 1998.
40. Korczak J.: System i funkcje dowodzenia. Wyd. CSOPL Koszalin 1998.
41. Kortschak B.H.: Co to jest logistyka? Wydawnictwo Austriackiej Federalnej Izby Gospodarczej Wiedeń 1992.
42. Korzan B.: Elementy teorii grafów i sieci. Metody zastosowania. WNT Warszawa 1978.

43. Kotlicki S.: Podstawy teorii dowodzenia. Rozprawa habilitacyjna. WSOWOPL Koszalin 1993.
44. Kowalczyk R.: Planowanie działalności bieżącej i szkoleniowej w nowych uwarunkowaniach organizacyjnych. Materiały ze szkolenia oficerów w pionie Szefa Sztabu Logistyki WLOP Dęblin 1999.
45. Koźmiński A. , Piotrowski W.: Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN Warszawa 1995.
46. Krupop A.: Koncepcja dowodzenia pododdziałami logistycznymi brygady. Praca dyplomowa. WAT Warszawa 1998.
47. Kurasiński Z.: Zabezpieczenie logistyczne wojsk w operacjach, według poglądów państw NATO. Materiały ze szkolenia oficerów w pionie Szefa Sztabu Logistyki WLOP Dęblin 1999.
48. Logistyka w systemie obronnym państwa – materiały z konferencji odbytej w dn. 21.04.1993 w instytucie Ekonomiki Obrony. AON wewn. 4522/93 Warszawa 1993.
49. Mańkowski R. , Filar J. , Fornal M.: Logistyka Sił Powietrznych. AON Warszawa 1997.
50. Mańkowski R., Drażczyk W.: Logistyka sił powietrznych w końcu pierwszego etapu transformacji SZRP. AON Warszawa 1995.
51. Mańkowski R.: Logistyka sił powietrznych w świetle wymogów systemu operacyjnego. PWLiOP 1999.
52. Mańkowski R.: O podstawach teorii logistyki sił powietrznych. WPTiL 6/1997.
53. Mańkowski R.: Rozważania o logistyce w warunkach restrukturyzacji sił zbrojnych. W: PWLiOP nr 1/92.
54. Mańkowski R.: Wybrane zagadnienia kierowania wsparciem logistycznym WLOP. Zeszyty naukowe AON nr 1/1993.
55. Metody oceny efektów pracy kierowniczej. Praca zbiorowa pod redakcją S. Borkowskiej. PWE Warszawa 1983.
56. Miszalski Wł.: Potencjał logistyczny systemu obronnego państwa. W: WPTiL 2/1997.
57. Miszalski Wł.: Wsparcie czy zabezpieczenie logistyczne. Wsparcie logistyczne wojsk w operacji i walce w latach dziewięćdziesiątych. AON Warszawa 1993.
58. NATO. Poradnik logistyki. MON Warszawa 1998.

59. Nowak E. , Nowak W.: Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych w armii USA. WPTiL 3/1999.
60. Nowak E.: Logistyka wojskowa. Zarys historii. AON Warszawa 1994.
61. Nowak E., Nyszk W.: Jak organizować zabezpieczenie logistyczne oddziału? W: WPTiL nr 4 i 5/1998.
62. Nowak P. F.: Kierunki zmian w logistyce WP. W: WPTiL nr 3/1999.
63. Obretenow A., Dimitrow B.: Teoria masowej obsługi. PWN Warszawa 1989.
64. Pajewski K.: Logistyczny system zaopatrywania. Bellona Warszawa 1995.
65. Pfohl H. Ch.: Systemy logistyczne. ILiM Poznań 1998.
66. Pfohl H. Ch.: Zarządzanie logistyką. ILiM Poznań 1998.
67. Praktyka kierowania. Praca zbiorowa pod redakcją D.M. Stewart. PWE Warszawa 1997.
68. Pszczołkowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum Warszawa 1978.
69. Regulamin działań taktycznych Sił Powietrznych. Wyd. WLOP Warszawa 1996.
70. Regulamin ogólny Sił Zbrojnych RP, Szt. Gen. 1426/94.
71. Regulamin Organizacyjny Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej. Wyd. CSOPL Koszalin 1999.
72. Regulamin premiowania pracowników wojska w CSOPL.
73. Rutkowski S.: Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego. MON Warszawa 1970.
74. Sarna A.: Szpon Orła'97. Wnioski z zabezpieczenia logistycznego. PWLiOP styczeń 1998.
75. Sienkiewicz P.: Systemy kierowania. Wiedza Powszechna Warszawa 1989.
76. Skowronek Cz., Sarjusz-Wojski Zag: Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE Warszawa 1995.
77. Sobiecki J.: W kręgu logiki. WSSG Toruń 1997.
78. Staff Officers' Military Terminology Course. Workbook. CSOPL Koszalin 1998.
79. Stankiewicz W.: Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej NATO. MON Warszawa 1968.
80. Stankiewicz W.: Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej. AON Warszawa 1995.
81. Stoner J., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE Warszawa 1994.

82. System logistyczny Sił Zbrojnych (Projekt). Warszawa 1998.
83. Szalek B.Z.: Logistyka, wstęp do problematyki. Uniwersytet Szczeciński Szczecin 1992.
84. Wojciechowski T.: Marketing i logistyka na rynku środków produkcji. PWE Warszawa 1995.
85. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. PWN Warszawa 1976.
86. Zielony M.: Współdziałanie pionów logistycznych brygady. PWL listopad 1997.

## Wykaz rysunków

1. Określenie granic systemu logistycznego i jego otoczenia
2. CSOPL jako system działania
3. Schemat logistyki centrum jako systemu działania
4. Schemat przepływu informacji pomiędzy systemem logistyki centrum a jego otoczeniem
5. Schemat zasilania centrum
6. Etap przygotowawczy dni technicznych realizowany w CSOPL
7. Schemat dowodzenia przez szefa logistyki
8. Schemat zarządzania CSOPL
9. Schemat dowodzenia i zarządzania CSOPL
10. Schemat funkcjonalny systemu kierowania CSOPL
11. Schemat funkcjonalny planowania centrum
12. Schemat funkcji organizowania w kierowaniu logistyką CSOPL
13. Podstawowe typy struktur organizacyjnych
14. Schemat procesu kontroli logistycznej centrum
15. Miejsce kontroli logistycznej
16. Schemat blokowy kontroli logistycznej centrum
17. Ogólny schemat modelowania systemowego dowolnego obiektu
18. Ogólny schemat organizacyjny CSOPL (koncepcja)
19. CSOPL jako system działania (koncepcja)
20. Schemat organizacyjny G-4 (koncepcja)
21. Struktura organizacyjna dywizjonu logistycznego (koncepcja)
22. Schemat dowodzenia CSOPL (koncepcja)
23. Schemat funkcjonalny systemu kierowania CSOPL (koncepcja)
24. Koncepcja systemu informatycznego logistyki CSOPL
25. Schemat funkcjonalny ISL (koncepcja)

## Wykaz tabel

1. Zestawienia procedury badawczej
2. Wykorzystanie powierzchni koszarowych CSOPL
3. Stan i urzutowanie podstawowych środków materiałowych CSOPL
4. Stan majątkowy CSOPL
5. Zmiany ilościowe i jakościowe stanu osobowego logistyki centrum w latach 1994-1999
6. Realizacja zadań statutowych CSOPL w latach 1997-1999
7. Realizacja zadań logistyki w działalności szkoleniowej
8. Realizacja zadań logistyki przez pion materiałowy
9. Realizacja zadań logistyki przez pion techniczny
10. Realizacja zadań logistyki przez pion medyczny
11. Realizacja zadań logistyki przez pion infrastruktury
12. Realizacja budżetu logistyki centrum
13. Zalety i wady ZPC
14. Zestawienie bodźców motywacyjnych mających wpływ na działanie żołnierzy zawodowych logistyki CSOPL
15. Częstotliwość rozliczania logistyki centrum przez osoby funkcyjne
16. Zestawienie stanów osobowych logistyki CSOPL (stan obecny i stan oczekiwany)

## Wykaz załączników

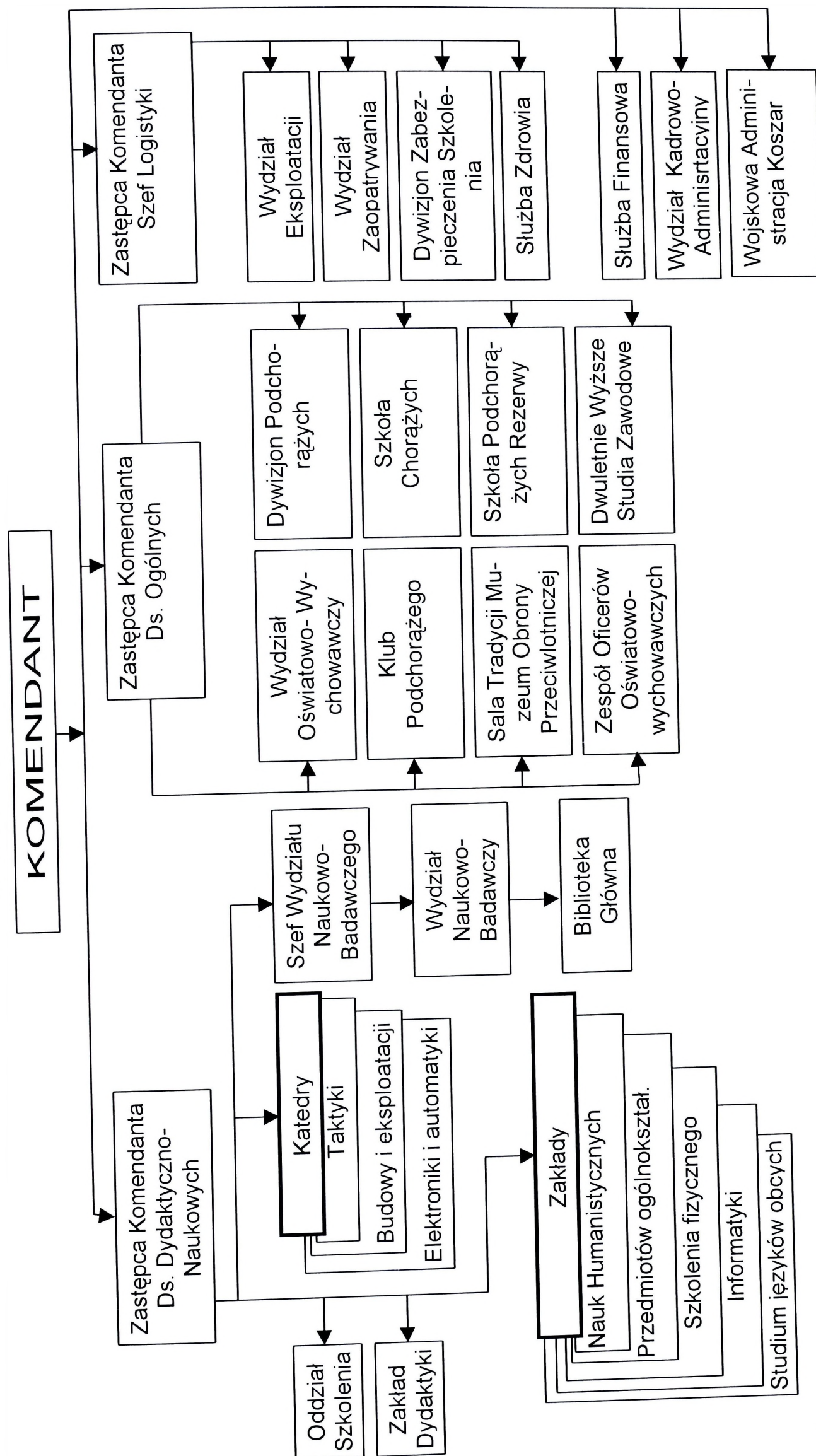
1. Schematy organizacyjne polskich szkół i centrów szkolenia obrony przeciwlotniczej
2. Struktura czynności badawczych w obszarze
3. Struktura organizacyjna Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej
4. Struktura organizacyjna logistyki CSOPL
5. Przegląd znaczących pojęć logistyki cywilnej
6. Przegląd znaczących pojęć logistyki wojskowej
7. Schemat organizacyjny wydziału materiałowego i kzaop. oraz ich podstawowe możliwości
8. Schemat organizacyjny wydziału technicznego i krem. oraz ich podstawowe możliwości
9. Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości przychodni lekarskiej
10. Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości WAK
11. Wykaz dokumentów planistycznych logistyki CSOPL
12. Wykaz sprzętu komputerowego oraz programów wspomagających
13. Zakres obowiązków komendanta CSOPL
14. Zakres obowiązków zastępcy komendanta - szefa logistyki CSOPL
15. Struktura organizacyjna oraz zakres działania wydziału planowania logistyki
16. Plan zasadniczych przedsięwzięć na miesiąc
17. Struktura organizacyjna dzabezp '95 i dzabezp '97
18. Struktura organizacyjna logistyki na zgrupowaniach poligonowych
19. Ankieta
20. Sprawozdanie z wyników badań ankietowych
21. Przedmiot i częstotliwość nadzoru służbowego osób funkcyjnych logistyki
22. Plan nadzoru służbowego zastępcy komendanta – szefa logistyki
23. Struktura logistyki garnizonu Koszalin (koncepcja)
24. Schemat wypracowania decyzji na szczeblu centralnym (koncepcja)
25. Schemat wypracowania decyzji przez dowódcę dywizjonu logistycznego (koncepcja)
26. Zestawienie porównawcze elementów systemu logistyki CSOPL, BZ, BZ Niemiec

# ZAŁĄCZNIKI

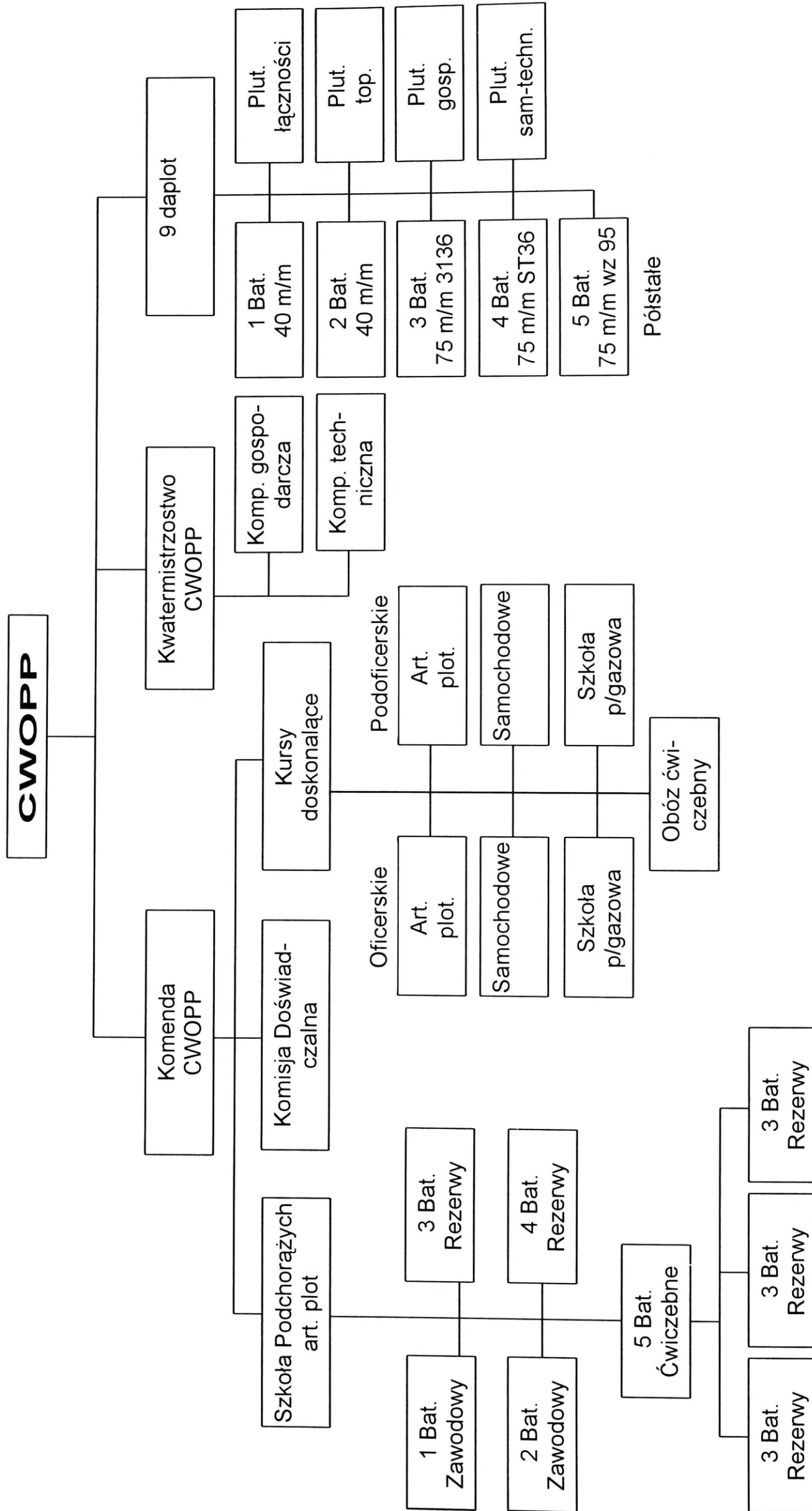


## Schematy organizacyjne polskich szkół i centrów szkolenia obrony przeciwlotniczej

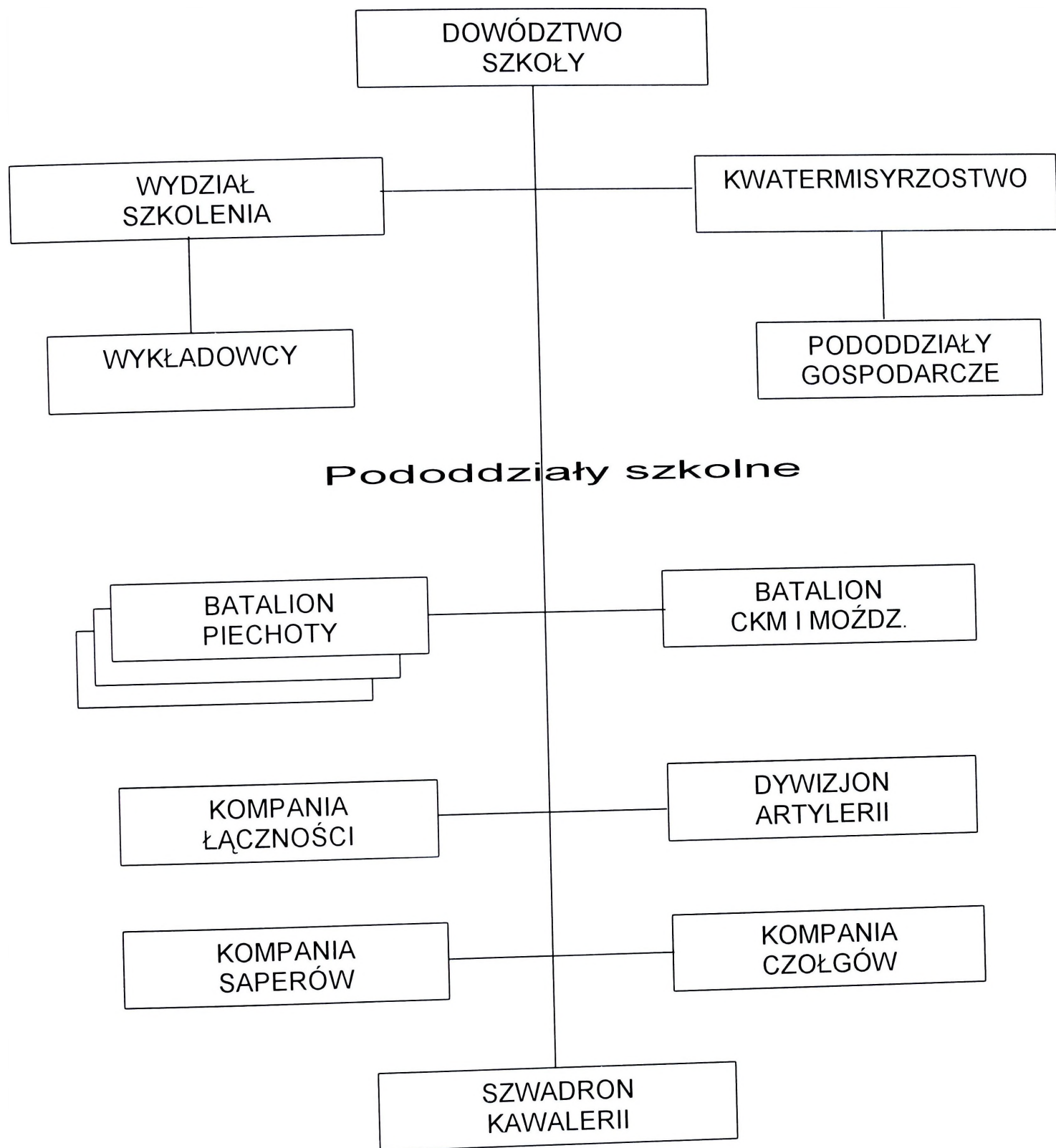
Struktura organizacyjna WSOWOPL



Schemat organizacyjny CWOPP

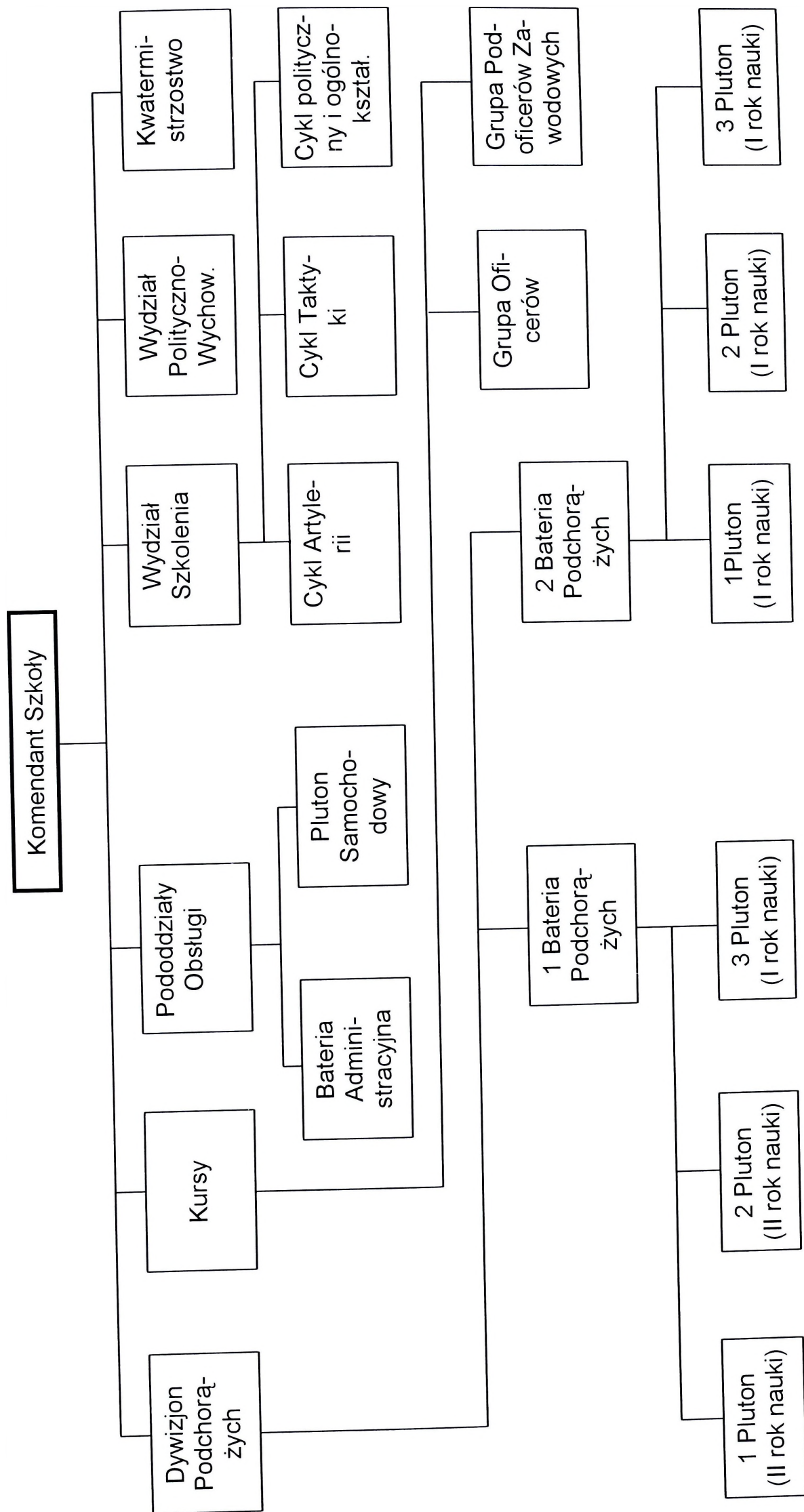


Struktura organizacyjna Centralnej Szkoły Podchorążych Polskich Sił Zbrojnych  
w ZSRR

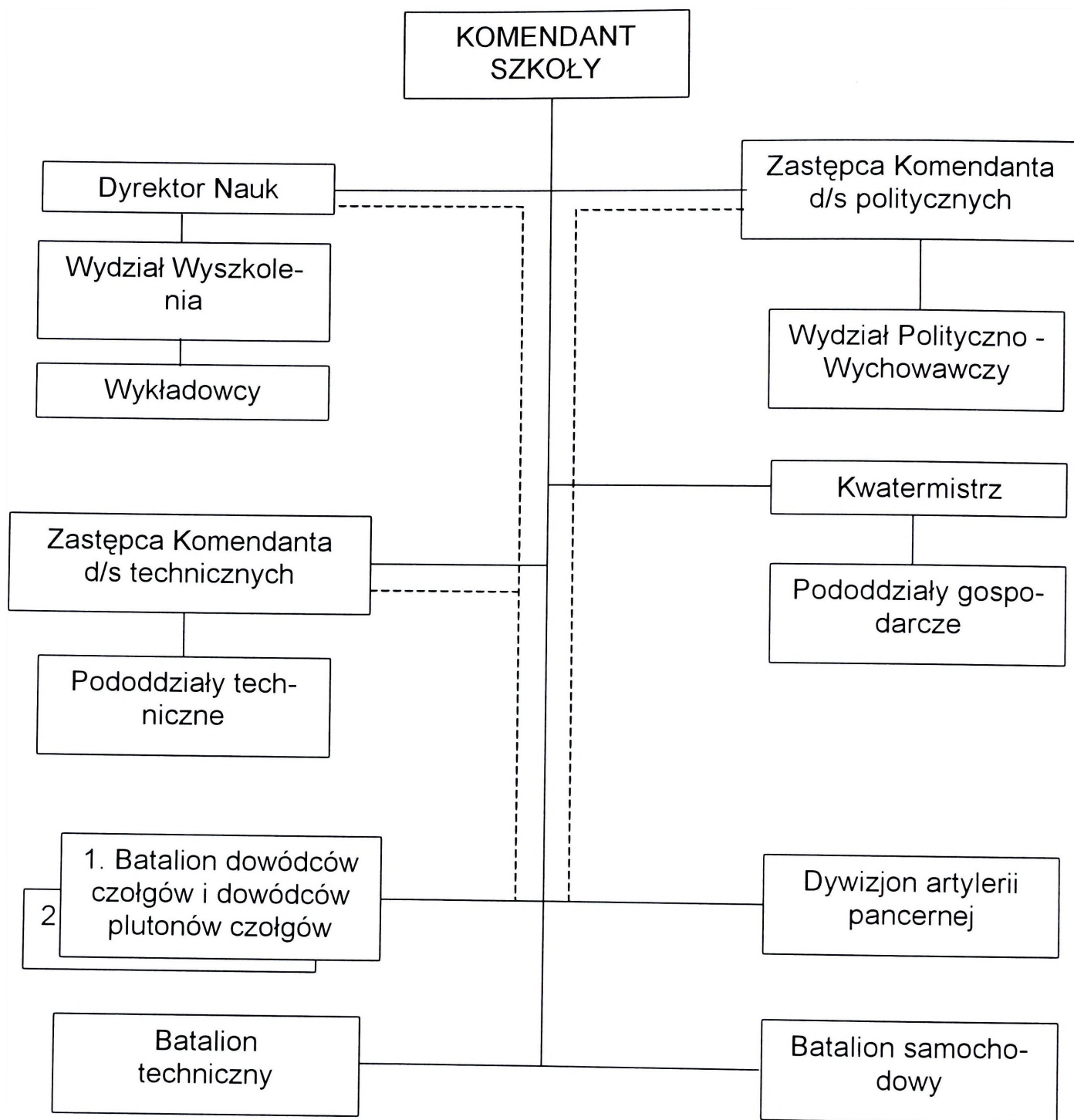


Wg: Stanisław Rutkowski, Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego,  
Warszawa, MON, 1970, s. 237.

Schemat organizacyjny Oficerskiej Szkoły Artylerii Przeciwlotniczej (wg stanu z października 1948 r.)

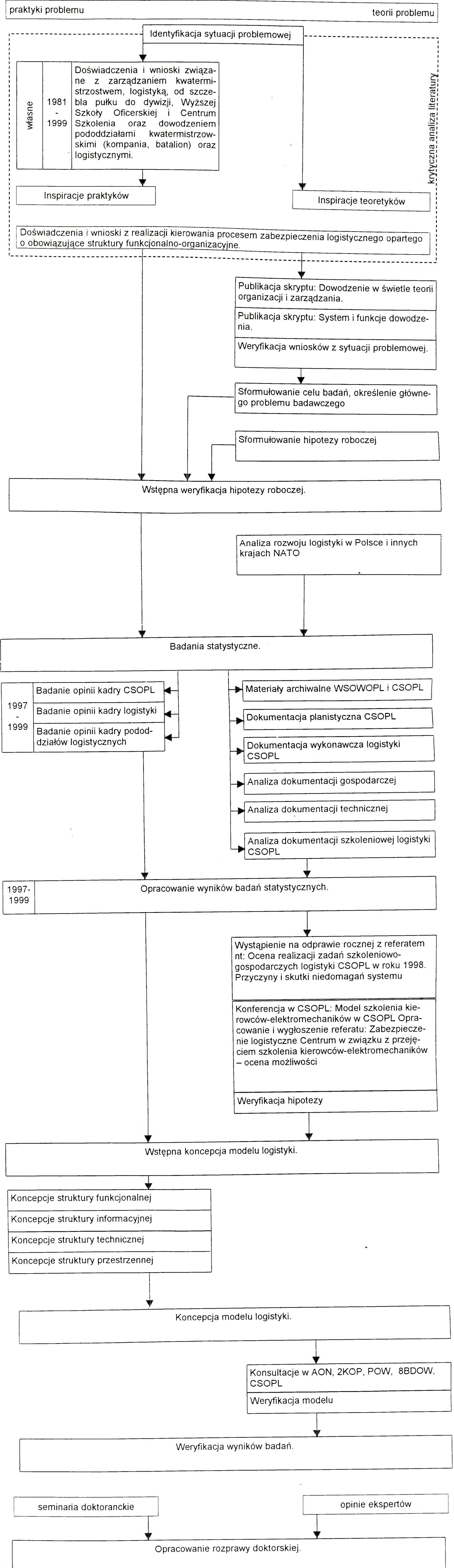


## Struktura organizacyjna Oficerskiej Szkoły w Chełmie



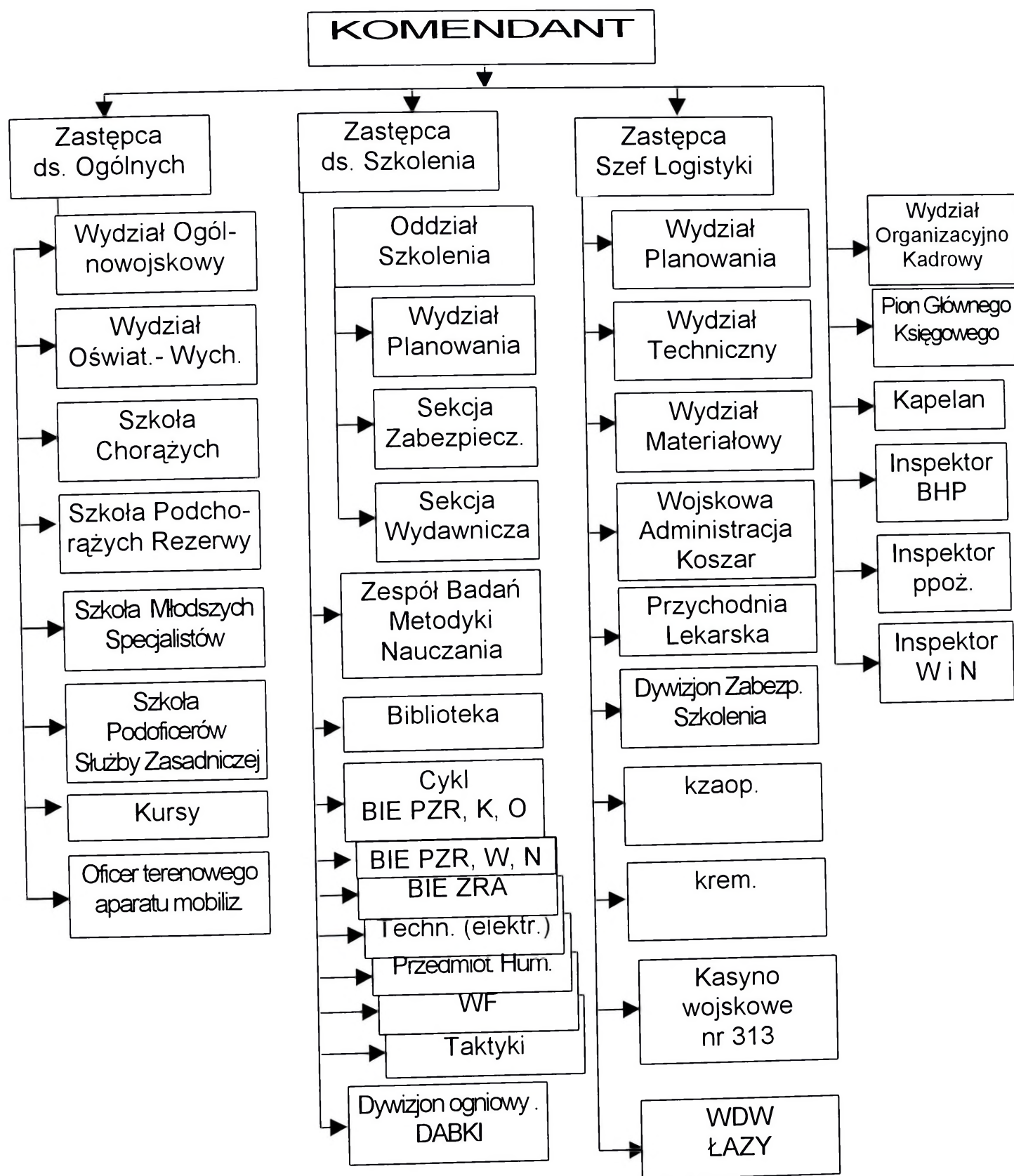
Wg: Stanisław Rutkowski, Zarys dziejów polskiego szkolnictwa wojskowego, Warszawa, MON, 1970, s. 238.

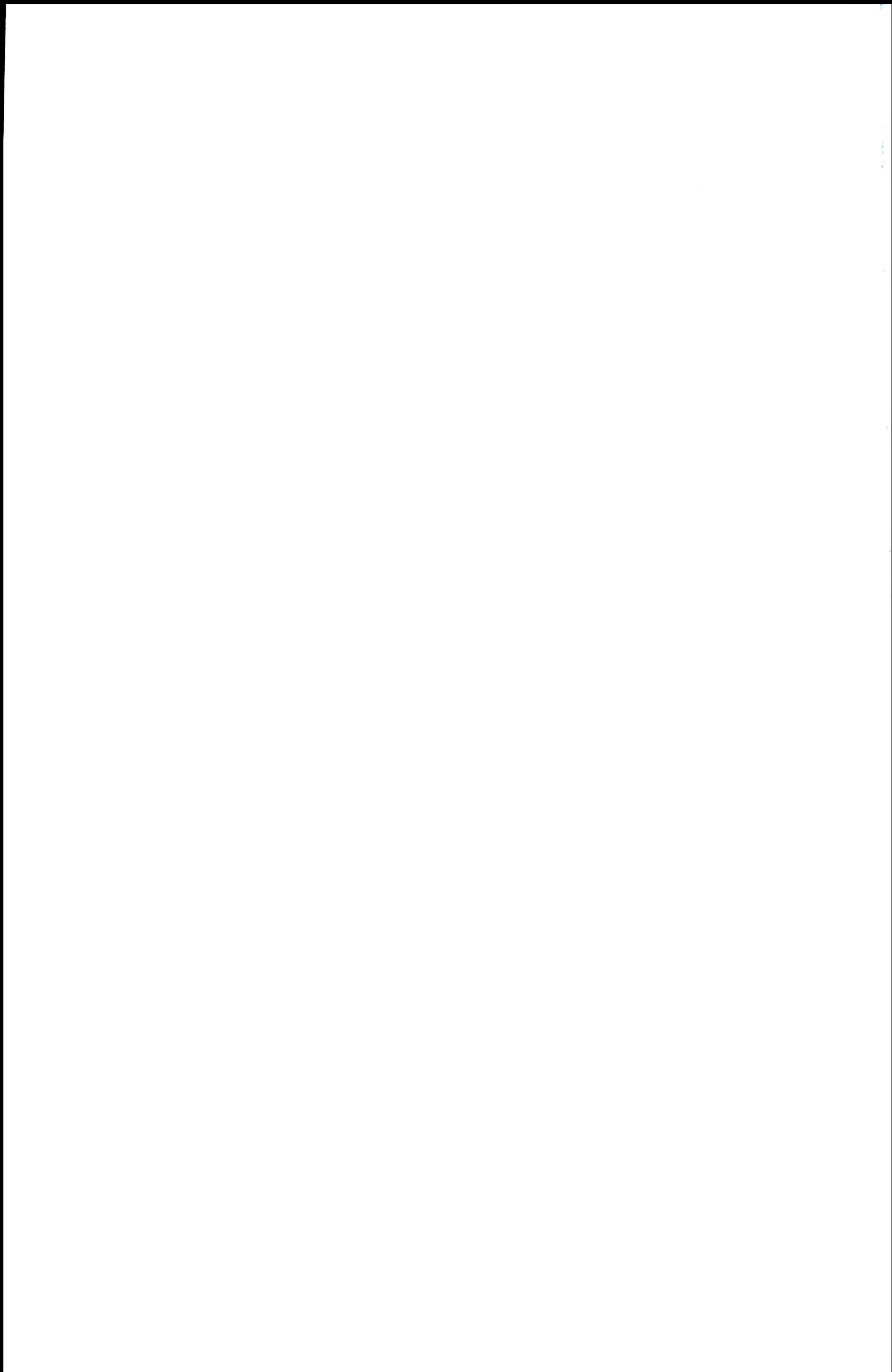
## Struktura czynności badawczych w obszarze



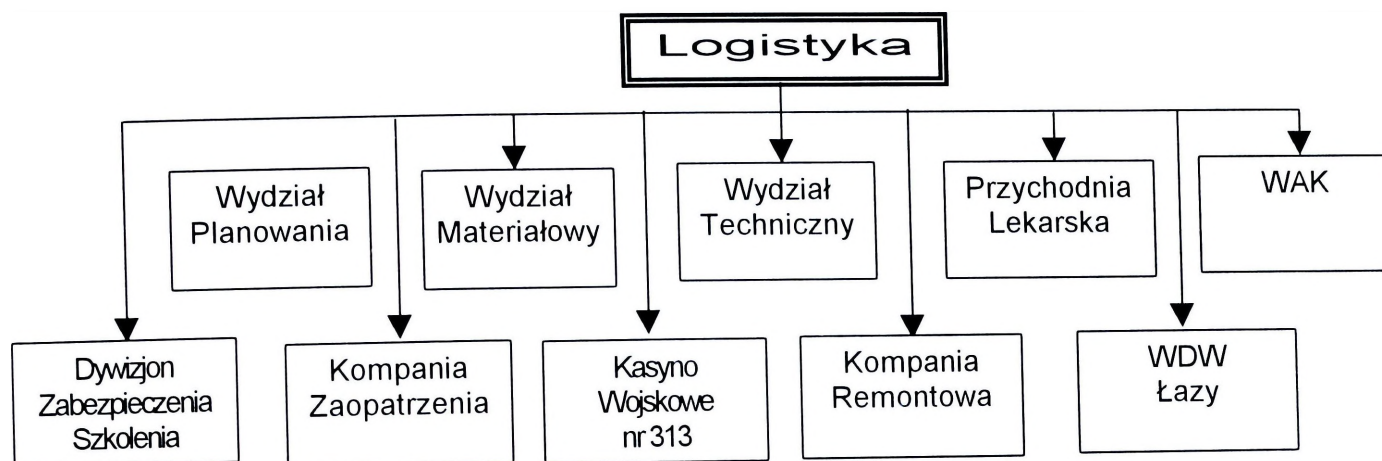


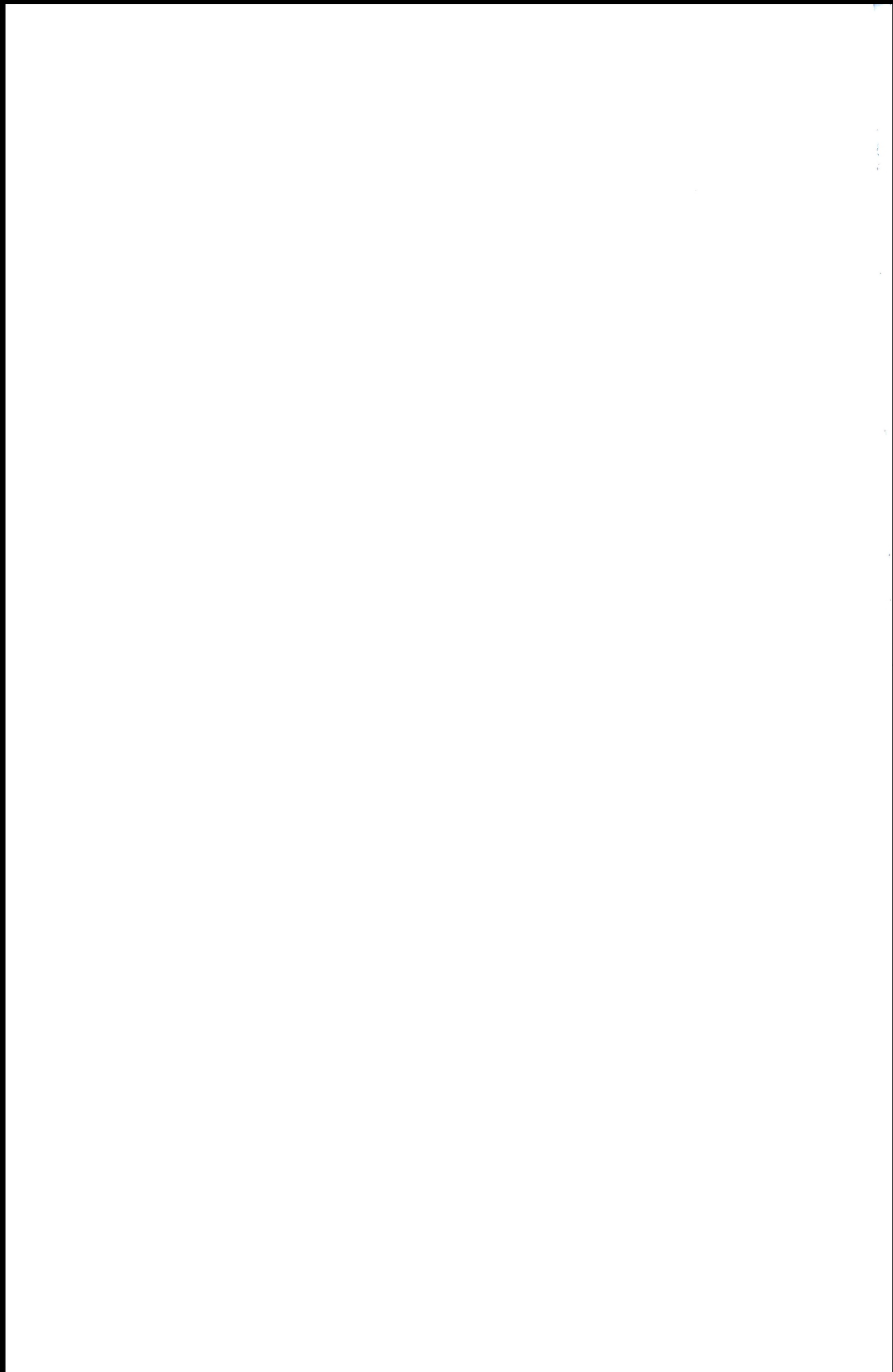
## Struktura organizacyjna Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej





## Struktura organizacyjna logistyki CSOPL





## Wybrane definicje logistyki cywilnej

Autor definicji (rok)	Aspekt koncepcyjno – funkcjonalny logistyki	Aspekt przedmiotowo – strukturalny logistyki	Aspekt efektywnościowy logistyki
L. Poth (1970)	Zintegrowany system planowania i organizowania	Przebiegi towarowe od producenta do strefy handlu	Dostarczenie odpowiednich towarów do właściwego miejsca w określonym czasie, przy optymalnym poziomie kosztów.
R. Ballou (1976)	Planowanie, organizowanie i controlling	Ogół czynności ułatwiających przepływy produktów i informacji z miejsc pozyskiwania surowców do miejsc konsumpcji	Odpowiedni poziom obsługi klientów przy uzasadnionych kosztach działania i transformacji czasowo – przestrzennej.
P. Trumann (1976)	System przedsięwzięć i rozwiązań w zakresie planowania, sterowania i kontrolowania	Przepływy towarowe od producenta do magazynów handlu oraz związane z tymi przepływami informacje	Optimum relacji między poziomem kosztów i standardem świadczonych usług
J. Krulis-Randa (1977)	Zintegrowana funkcja marketingu, wyrażająca się w kształtowaniu, sterowaniu i kontroli	Fizyczne aspekty przepływu surowców i towarów od producenta do strefy handlu oraz związane z tym przepływy informacyjne	Realizacja efektów marketingowo – logistycznych
W. Lück (1984)	Przekrojowa funkcja planowania, sterowania i kontroli	Systemy i procesy, obejmujące strefę przepływów dóbr i informacji	Kosztowo zorientowana transformacja przestrzenno – czasowa dóbr i wartości
H. Pfohl (1985)	Planowanie, sterowanie, realizacja i kontrola	Czynności związane z przepływami towarów oraz ich transformacją	Efektywne powiązanie miejsc nadania z miejscami odbioru w systemie przepływów – w sensie właściwego towaru, jego stanu, czasu i miejsca przy minimalnych kosztach
Council of Logistics Management (CLM)	Proces planowania, realizacji i kontroli	Przepływy surowców i towarów oraz związane z tymi przepływami informacje do pierwszego źródła dostawy do miejsca konsumpcji	Sprawne i efektywne – w sensie kosztowym – przepływy dostosowane do wymagań klientów

R. Jüemann (1989)	Teoria planowania, realizacji i kontroli	Przepływy materiałów, osób, energii i informacji w systemach	Zaoferowanie w systemie właściwym elementom (produktów i informacji), we właściwej ilości i jakości, miejscu i czasie oraz przy właściwych kosztach
D. Bowersox (1987)	Proces strategicznego zarządzania (planowanie, alokacja, controlling)	Przemieszczanie i magazynowanie materiałów oraz ich rejestracja od dostawców, między przedsiębiorstwami i konsumentami	Optymalne relacje między poziomem obsługi i kosztów w strukturze kanału zbytu
E. Pignitter (1990)	Całościowe zarządzanie (w skali przedsiębiorstwa)	Ogół procesów ruchu i magazynowania towarów i informacji	Realizacja korzyści na rzecz klientów, we właściwym czasie, miejscu, we właściwej ilości i jakości przy uzasadnionych całkowitych kosztach
S. Kummer J. Weber (1990)	Koncepcja zarządzania procesami i potencjałem	Przepływy towarowe i przyporządkowane im przepływy informacyjne w skali przedsiębiorstwa oraz wykraczające poza przedsiębiorstwo	Skoordynowana realizacja przepływów - efekty logistyczno - rynkowe
Ch. Schulte (1991) U. Wegner (1993)	Zintegrowane, rynkowo zorientowane planowanie, kształtowanie, realizacja i kontrola	Ogół przepływów materiałów, towarów i informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, wewnątrz przedsiębiorstwa, a stąd do klientów	Optymalizacja poziomu i struktury usług i kosztów
J-P. Guillaume (1993) ASLOG	Sposób działania, obejmujący metody zarządzania na wszystkich szczeblach	Ogół przepływów towarów i przepływów informacji	Wzrost wydajności i konkurencyjności działania przedsiębiorstwa

Źródło: Blaik P. Logistyka. PWE, Warszawa 1997, s. 14-15

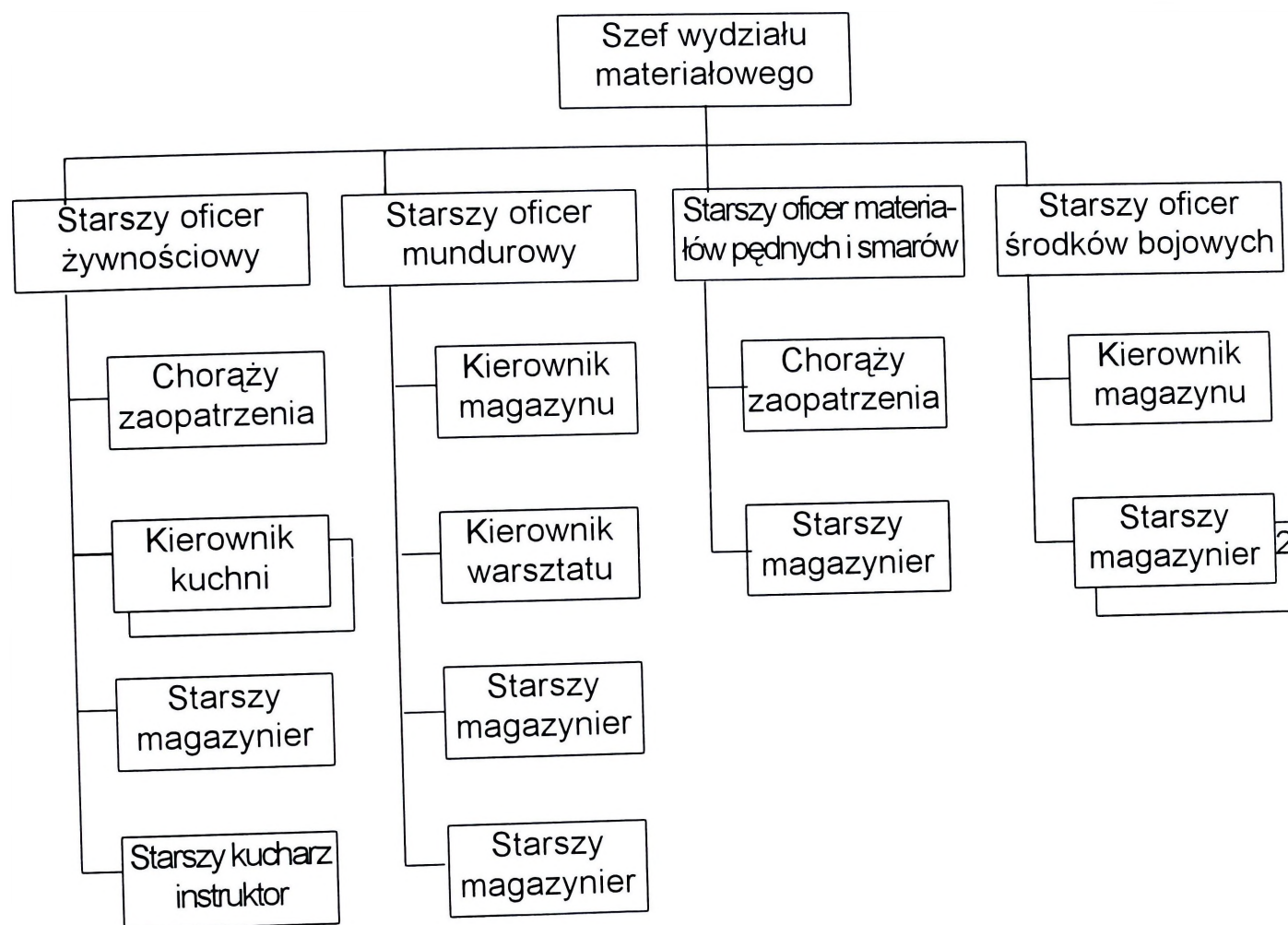
## Wybrane definicje logistyki wojskowej

1.	<p>Logistyka wojskowa jest teorią i praktyką organizacji i kierowania zajmującą się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- planowaniem, aby sformułować cele działania wojskowego systemu logistycznego;</li> <li>- organizowaniem, aby zbudować system logistyczny i określić zadania dla poszczególnych elementów (podsystemów);</li> <li>- motywowaniem, aby ludzie działający w wojskowym systemie logistycznym postępowali celowo i skutecznie;</li> <li>- kontrolowaniem, aby doskonalić wojskowy system logistyczny.</li> </ul>	<p>E. Chylak, Logistyka w cieniu klasyfikacji nauk. Referat na konferencję nt.: „Na drodze do integracji wojskowej myśli ekonomicznej”, Warszawa 1994, s. 47.</p>
2.	<p>Logistyka w wojsku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- w teorii wojskowości określenie teorii i praktyki działalności wojskowej w zakresie zaopatrzenia, dowozu i komunikacji, administracji, konserwacji, remontów, ewakuacji rannych i chorych, wykorzystywania zasobów miejscowych, realizacji przedsięwzięć budowlanych oraz inwestycji wojskowych;</li> <li>- bada całokształt możliwości i zdolności państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojennych, planuje i realizuje związane z tym przedsięwzięcia.</li> </ul>	<p>S. Abt, Uwarunkowania przejścia gospodarki magazynowej w Polsce na rozwiązania logistyczne, Problemy magazynowania i transportu, Zeszyt Specjalny 1991, s. 19.</p>
3.	<p>Logistyka wojskowa jako dziedzina opierająca na ujęciu całościowym obejmuje swoim zainteresowaniem wszystkie ważne z punktu widzenia wojskowego strumienie wzajemnie ze sobą sprzężone. W skrajnym przypadku są to strumienie: materii, informacji, usług i ludzi a nawet w szczerkowej formie kapitału.</p>	<p>Z. Brzeziński, Strumienie w systemie logistyki wojskowej, zob. T. Kamiński, Funkcjonowanie systemów logistycznych, AON, Warszawa 1996, s. 16.</p>
4.	<p>Celem logistyki jest zaopatrzenie walczących wojsk we właściwym czasie i we właściwej ilości we wszystkie niezbędne środki, a także uwolnienie ich od tego, co ogranicza możliwości wykonywania zadań bojowych, względnie nie jest im już potrzebne.</p>	<p>Gerber J, Taschenbuch für Logistik, J. Folge, Koblenz/Bonn, 1977, s. 13.</p>
5.	<p>Logistyka w siłach zbrojnych to sterowanie strumieniami dostaw środków materialnych oraz ogół usług niezbędnych jednostkom wojskowym do wykonywania postawionych im zadań szkoleniowych i obronnych.</p>	<p>Kamiński T. Funkcjonowanie systemów logistycznych, AON, Warszawa 1996, s. 20.</p>

6.	Logistyka jest dziedziną wiedzy (teorią i praktyką) i zarządzaniu łańcuchami działania w procesach tworzenia, przepływu i wykorzystywania potencjału materialnego i świadczenia usług. Zajmuje się badaniem i interpretowaniem wszelkich zjawisk, praw i reguł występujących w tych procesach, opanowaniem metod i narzędzi wspomagających optymalizację łańcuchów działania oraz zasadami ich racjonalnego stosowania w praktyce.	Dworecki S. E.: Logistyka w wojsku, Warszawa 1997, s. 19.
7.	Logistyka wojskowa to dziedzina wiedzy o procesie zarządzania łańcuchem dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług dla wojsk oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi.	Nowak E. : Logistyka wojskowa. Zarys teorii, AON, Warszawa 1994, s. 12.
8.	Istota logistyki polega na sztuce kalkulacji potrzeb, możliwości, przestrzeni i czasu.	Stankiewicz W. : Logistyka Wyd. MON, Warszawa 1968, s. 59.
9.	Logistyka wojskowa jest to dziedzina nauk wojskowych zajmująca się teorią i praktyką zasilania wojsk w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia militarnego, konfliktu zbrojnego i wojny.	System logistyczny Sił Zbrojnych, Wyd. MON, Warszawa 1998, s. 15.
10.	Logistyka to nauka o planowaniu i realizowaniu przegrupowań wojsk oraz utrzymaniu ich w gotowości. W najbardziej zwięzłym znaczeniu, logistyka obejmuje te aspekty działalności wojskowej, które dotyczą: a) projektowania, rozwoju, pozyskiwania, przechowywania, dystrybucji, utrzymania, ewakuacji i użytkowania i sprzętu wojskowego; b) przemieszczania, ewakuacji i hospitalizacji stanów osobowych; c) pozyskiwania lub budowy, utrzymywania, użytkowania i zarządzania obiektami wojskowymi; d) pozyskiwania i świadczenia usług.	NATO. Poradnik logistyki. Warszawa 1998, s. 26.
11.	Logistyka sił powietrznych, to odpowiednio zorganizowane i funkcjonujące organa kierowania, wykonywania (siły i środki) oraz infrastruktura sił powietrznych, których głównym przeznaczeniem jest realizacja zabezpieczenia logistycznego procesu szkolenia i działań wojsk.	Regulamin Działań Taktycznych Sił Powietrznych DWLOP, Warszawa 1996, s. 93.
12.	Logistyka to ruch i utrzymanie sił zbrojnych. Współ z taktyką, strategią i wywiadem jest jednym z czterech segmentów nauk wojskowych. Logistyka obejmuje wszystkie funkcje planistyczne i wykonawcze w zakresie zaopatrzenia, przemieszczania i usług.	The New Encyclopedia Americana 1992, vol. 17, s. 688 – 691.

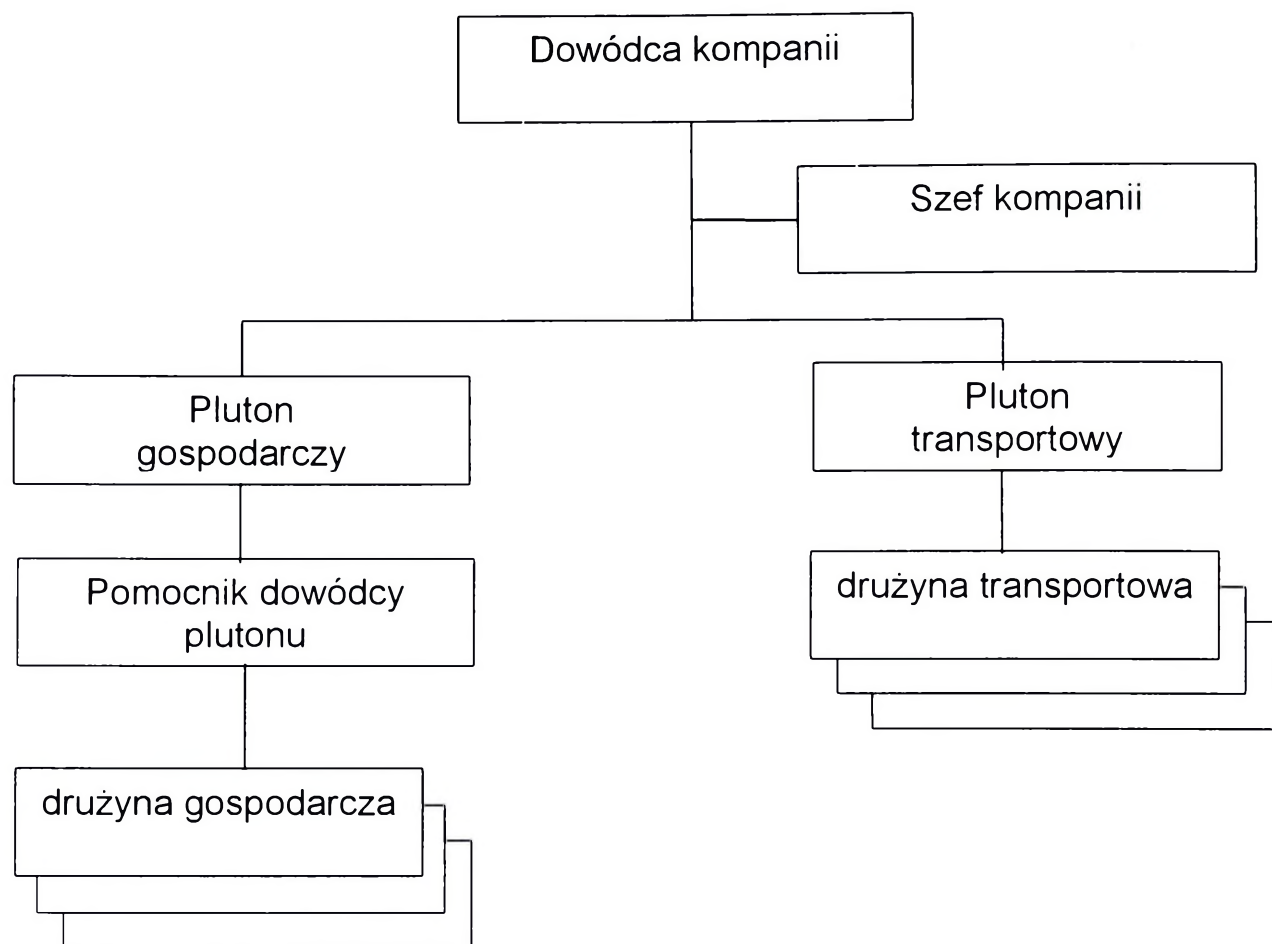
## Schemat organizacyjny wydziału materiałowego i kzaop oraz ich podstawowe możliwości

### 1. Schemat organizacyjny wydziału materiałowego



lp.	wyszczególnienie	szłuzba żywnościowa	szłuzba mundurowa	szłuzba mps	szłuzba środków bojowych	razem
1.	oficer	1	1	1	1	4
2.	chorąży	3	1	1	1	6
3.	podoficer	1	2	1	2	6
4.	pracownik wojska	32	8	1	-	41
5.	razem	37	12	4	4	57

Schemat organizacyjny kzaop.



lp.	wyszczególnienie	dowództwo kompanii	pluton gospodarczy	pluton transportowy	razem
1.	oficer	1	-	-	1
2.	chorąży	1	1	1	3
3.	podoficer	-	1	2	3
4.	podoficer ZSW	-	3	1	4
5.	szeregowy	-	32	32	64
6.	szeregowy / PC	-	-	3	3
7.	razem	2	37	39	78

Zasadnicze UiSW kzaop.

lp.	wyszczególnienie	stan etatowy	stan faktyczny	procent ukończenia
1.	samochód cięż. -szos.	7	3	43
2.	samochód dostawczy	4	2	50
3.	samochód osobowy	1	1	100
4.	mikrobus	2	2	100
5.	autobus pasażerski	2	3	150
6.	autobus pracowniczy	2	-	-
7.	traktor kołowy	4	1	25
8.	koparko-ładowarka	1	1	100
9.	cysterna paliwowa 4,5 m <sup>3</sup>	4	4	100
10.	cysterna wodna 3000 l	2	1	50
11.	samochód chłodnia	1	1	100
12.	pryczepa transportowa	7	5	71
13.	cysterna paliwowa 1,6 m <sup>3</sup>	2	2	100
14.	kuchnia polowa kp 340	5	5	100
15.	zbiornik wodny 1000 l	2	2	100
16.	zbiornik wodny 500 l	6	6	100

Podstawowe możliwości przewozowe kzaop.

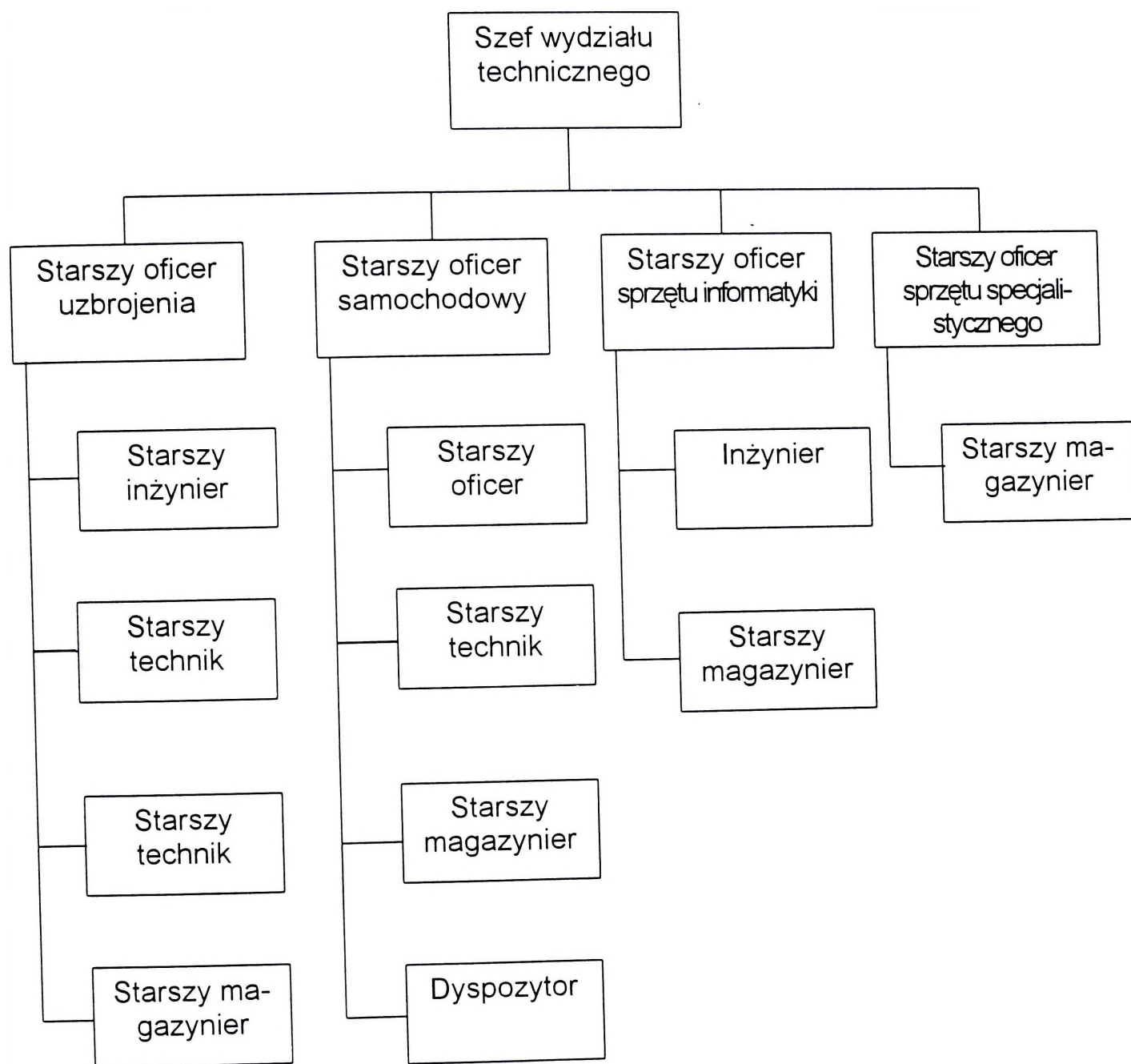
lp.	wyszczególnienie	możliwości	
		etatowe	faktyczne
1.	dowóz wody	11000 l	8000 l
2.	dowóz mps	21,2 m <sup>3</sup>	21,2 m <sup>3</sup>
3.	dowóz środków materiałowych (łączna ładowność)	62,0 t	38,6 t
4.	Przewóz osób		
	1) autobusy, pojazdy osobowe i osobowo-terenowe	115	154
	2) pojazdy ciężarowe	168	72
5.	ewakuacja rannych i chorych	7	2

Możliwości usługowe wydziału materiałowego i kzaop.

lp.	wyszczególnienie	MSD	warunki polowe
1.	żywienie	1750 (850 na zmianę)	800
2.	kąpiel	420 / godzinę	-
3.	naprawy szewskie		
	1) naprawa mała	30 par / dzień	15 par / dzień
	2) naprawa średnia	16 par / dzień	8 par / dzień
4.	naprawy krawieckie		
	1) naprawa mała	96 kpl / dzień	48 kpl / dzień
	2) naprawa średnia	48 kpl / dzień	24 kpl / dzień
5.	uzupełnianie mps	8 pojazdów jedno- razowo z 8 dystry- butorów	9 pojazdów jedno- razowo z 4 samo- chodów cystern i 1 przyczepy

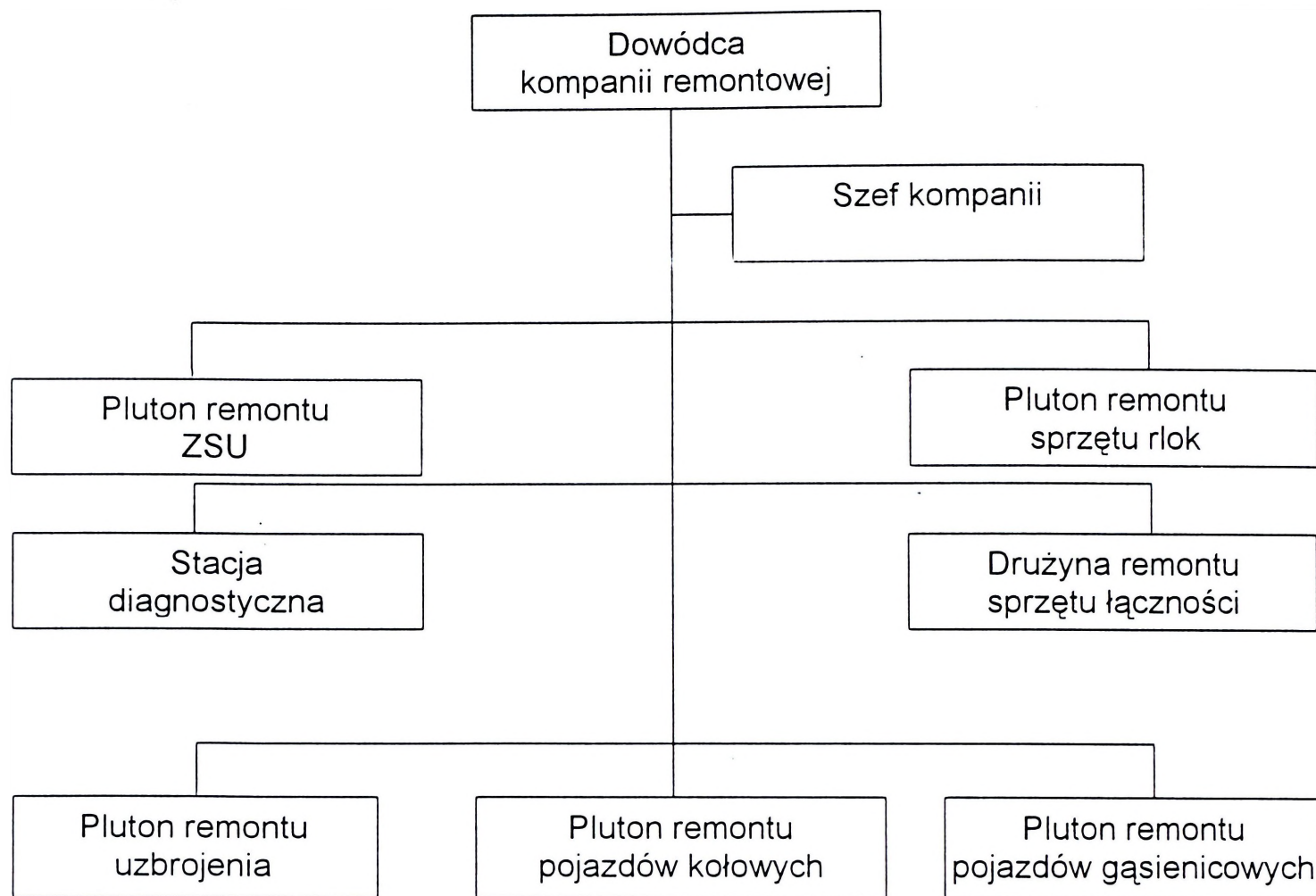
Schemat organizacyjny wydziału technicznego i krem.  
oraz ich podstawowe możliwości

1. Schemat organizacyjny wydziału technicznego.



Lp.	wyszczególnienie	szamba uzbroje- nia	szamba czołg. sam.	szamba inż.-sap. i pchem.	szamba łącności	szamba zaopa- trzenia	razem
1.	oficer	2	2	1	2	1	8
2.	chorąży	2	1	-	-	-	3
3.	podoficer	1	1	1	1	2	6
4.	pracownik wojska	1	1	-	-	1	3
5.	razem	6	5	2	3	4	20

Schemat organizacyjny krem.



Lp.	wyszczególnienie	D-ca szef krem	Pluton remontu sprzętu rlok.	Pluton remontu ZSU	Pluton remontu uzbrojenia	Pluton remontu pojazdów kołowych	Pluton remontu pojazdów gąsienicowych	Pluton remontu sprzętu łączności	Stacja diagnostyczna	razem
1.	oficer	1	1	-	-	-	-	-	-	2
2.	chorąży	1	4	2	2	1	1	-	1	12
3.	podoficer	-	4	2	6	3	3	2	-	20
4.	podoficer ZSW	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	szeregowy	-	14	6	9	8	7	2	-	45
6.	szeregowy / PC	-	-	-	-	3	3	1	1	8
7.	razem	2	23	10	17	15	14	5	2	87

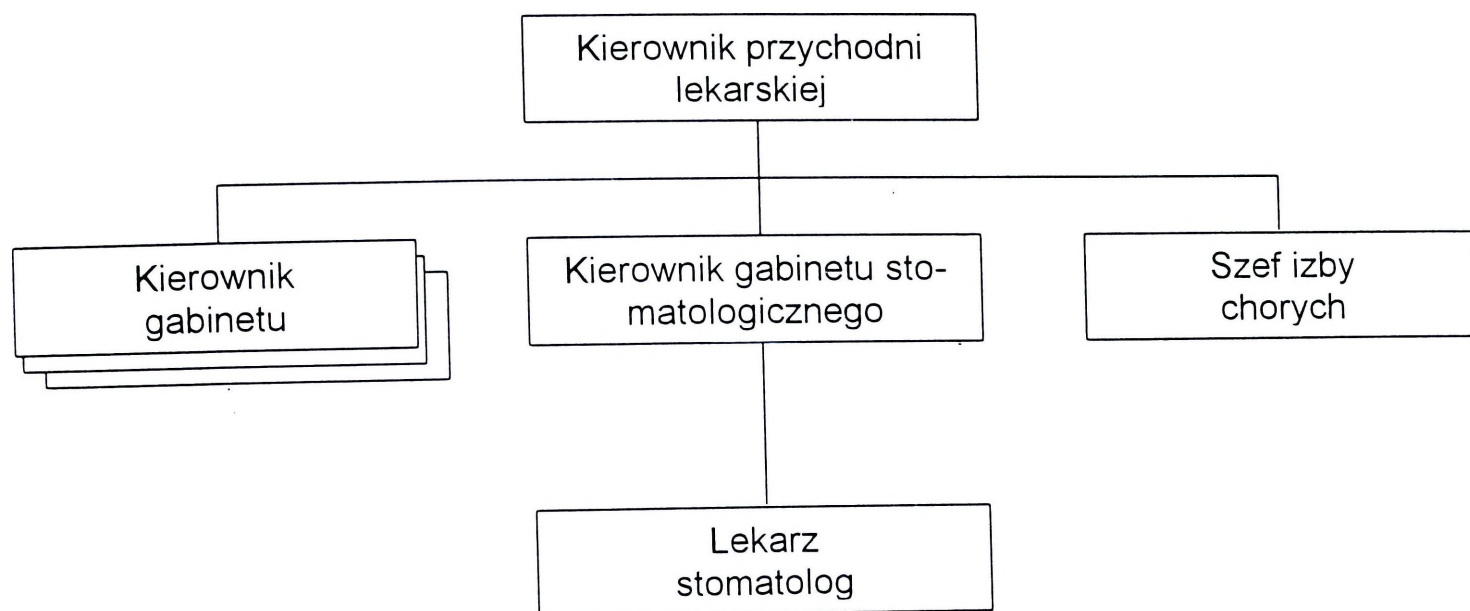
## Zasadnicze UiSW krem.

Lp.	wyszczególnienie	stan etatowy	stan faktyczny	% ukompletowa- nia
1.	warsztat obsługi poj. mech. B-1/SAM	1	1	100
2.	warsztat obróbki mech. B-2/SAM	1	1	100
3.	warsztat spawalniczo-blacharski WSB	1	1	100
4.	warsztat obsługi smarowniczej WOS	1	1	100
5.	polowa stacja ładowania akumulatorów PSŁ	1	1	100
6.	Zestaw MTO 9W28M1	1	-	-
7.	Zestaw 9W2/BM3	1	1	100
8.	stacja kontrolno-naprawcza KIS 2W7	1	-	-
9.	stacja kontrolno-naprawcza KIS 2W7R	1	-	-
10.	stacja kontrolno-naprawcza SKN-6	1	1	100
11.	stacja kontrolno-naprawcza KRAS P	1	1	100
12.	stacja kontrolno-remontowa KRAS-1Rsz	1	1	100
13.	warsztat art. 537	1	1	100
14.	warsztat elektromech. RWEM na sam.	1	-	-
15.	elektrownia REP	1	1	100
16.	warsztat rem. pojazdów WRP	1	-	-

Podstawowe możliwości remontowe i usługowe wydziału technicznego i krem.

Lp.	wyszczególnienie	msp			warunki polowe		
1.	dobowy fundusz rbh	680 rbh			816 rbh		
	- pl. rem. sp. ZSU	184 rbh			210 rbh		
	- pl. rem. uzbrojenia	136 rbh			172 rbh		
	- pl. rem. rlok.	72 rbh			86 rbh		
	- pl. rem. poj. kołowych	112 rbh			133 rbh		
	- pl. rem. poj. gąsienicowych	96 rbh			116 rbh		
	- dr. rem. łączności	32 rbh			40 rbh		
2.	dobowe możliwości remontowe	OO1	OO2	RB	OO1	OO2	RB
	- sam. ciężar.-teren.	11	4,5	} 1-2	9	4	} 1-3
	- sam. ciężar.-szos.	14	4,5		12	4	
	- sam. osobowo-teren.	18	6		15	4	
	- broń strzelecka, pistolety	8	7	9	6	5	8
	- pm i karabinki	7	5	6	6	4	5
	- 23 mm ZU 23-2	1,4	0,4	0,5	1	0,3	0,5
	- 57 mm S-60	1,3	1	0,5	1	0,7	0,5
	- ZSU 23-4	1,2	0,26	0,7	1	0,2	0,6
	- wyrzutnia 2P25M1	1,5	0,6	0,5	1,3	0,5	0,4
	- PRWB PA 33BM2	0,4	0,3	0,06	0,5	0,2	0,1

### Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości przychodni lekarskiej

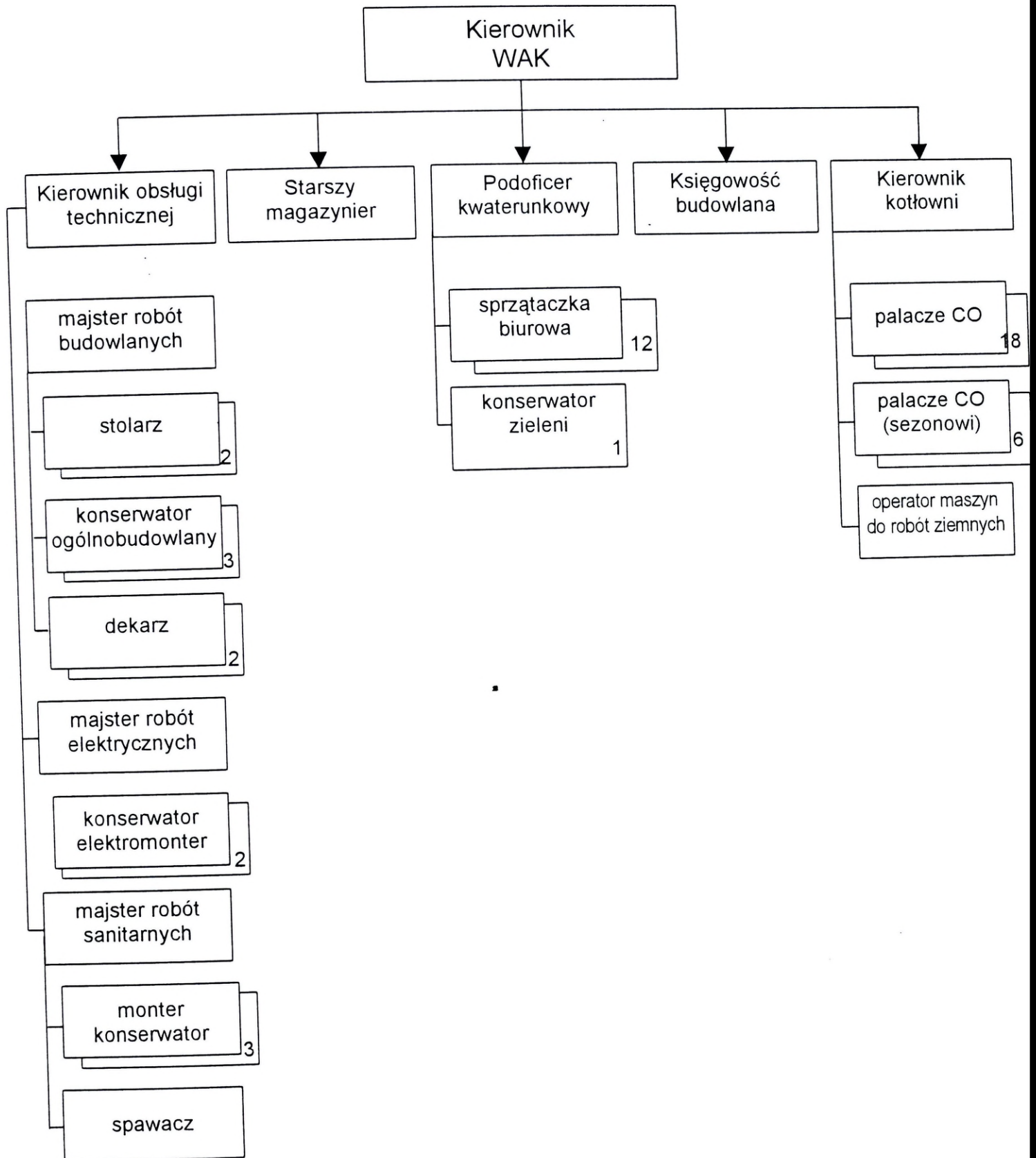


lp.	wyszczególnienie	stan etatowy	stan faktyczny
2.	oficer	5	4
3.	chorąży	1	1
4.	żołnierz ZSW	3	2
5.	pracownik wojska	7	7
6.	razem	16	14

lp.	wyszczególnienie	ilość
1.	możliwości leczenia ambulatoryjnego na dobę	160-180
	hospitalizacja (jednorazowo)	20
2.	możliwości ewakuacyjne (w jednym kursie)	6



## Schemat organizacyjny oraz podstawowe możliwości WAK



lp.	wyszczególnienie	kierownik WAK	pión obsługi technicz- nej	komórka kwaterun- kowa	kottownie	magazyn	księgo- wość	razem
1.	oficer	1	-	-	-	-	-	1
2.	podoficer zawodowy	-	-	1	-	-	-	1
3.	pracownik wojska	-	17	13	19	1	1	51
4.	pracownik sezonowy	-	-	-	6	-	-	6
5.	razem	1	17	14	25	1	1	59

Główne zadania usługowo-produkcyjne.

lp.	wyszczególnienie	główne zadania
1.	warsztat stolarski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konserwacja bieżąca i naprawa stolarki drzwiowej i okiennej,</li> <li>- wykonawstwo sprzętu kwaterunkowego</li> <li>- szklenie okien , naprawa mebli biurowych,</li> <li>- przegląd okresowy i bieżący stolarki.</li> </ul>
2.	warsztat elektryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konserwacja bieżąca i naprawa usterek urządzeń elektrycznych, energetycznych oraz instalacji odgromowej,</li> <li>- usuwanie awarii urządzeń energetycznych,</li> <li>- przegląd okresowy i bieżący instalacji elektrycznej w obiektach,</li> <li>- wymiana instalacji elektrycznych.</li> </ul>
3.	warsztat dekarcki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konserwacja bieżąca i naprawa obróbek blacharskich w obiektach,</li> <li>- remont konserwacyjny dachów,</li> <li>- przegląd okresowy i bieżący dachów i rynien.</li> </ul>
4.	warsztat hydrauliczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konserwacja bieżąca i naprawa urządzeń sanitarnych, wodno-kanalizacyjnych, C.O. oraz gazowych,</li> <li>- przegląd okresowy i bieżący urządzeń gazowych, C.O., wod-kan. i sanitarnych,</li> <li>- usuwanie awarii urządzeń i sieci,</li> <li>- wymiana instalacji wod.-kan. i C.O.</li> </ul>
5.	warsztat ogólnobudowlany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prace ogólnobudowlane,</li> <li>- roboty posadzkarskie,</li> <li>- remonty pomieszczeń służbowych,</li> <li>- przegląd okresowy i bieżący budynków i pomieszczeń.</li> </ul>

Wykaz dokumentów planistycznych logistyki  
Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej

Dokumenty zastępcy komendanta - szefa logistyki:

- Plan zasadniczych przedsięwzięć logistyki CSOPL;
- Zamiar Komendanta do szkolenia na rok;
- Diagramy szkolenia pododdziałów logistycznych;
- Ramowe miesięczne plany szkolenia pododdziałów logistycznych;
- Plan szkolenia uzupełniającego kadry pionu logistycznego;
- Roczny plan gospodarczy;
- Wyciąg z RPR;
- Plan wydatków budżetowych;
- Plan wykorzystania przydzielonych środków materiałowych w tym technicznych środków bojowych;
- Plan zapobiegania wypadkom drogowym, oraz z bronią w CSOPL;
- Plan urlopów kadry i pracowników wojska;
- Miesięczny plan pracy szefa Logistyki;
- Zakres obowiązków osób funkcyjnych czasu „P” i „W”;
- Plan nadzoru służbowego logistyki;
- Teczka z aktualnymi zarządzeniami /aktami prawnymi/ dotyczącymi działalności szkoleniowo-gospodarczej podległych pionów funkcyjnych;
- Dokumentacja szkoleniowa /dzienniki lekcyjne, konspekty/.

Dokumenty szefa wydziału materiałowego:

- Roczny plan zabezpieczenia materiałowego CSOPL;
- Diagram szkolenia kzaop.;
- Ramowy miesięczny plan szkolenia kzaop.;
- Plan wydatków budżetowych /w podziałkach dotyczących pionu zaopatrywania - Załącznik do planu gospodarczego/;
- Plan wykorzystania przydzielonych środków materiałowych w tym technicznych środków bojowych / zał. do planu gospodarczego/
- Zakres obowiązków osób funkcyjnych czasu „P” i „W”;
- Plan urlopów kadry i pracowników wojska;
- Teczka z aktualnymi aktami normatywnymi;
- Wyciąg z planu zasadniczych przedsięwzięć logistycznych;
- Wyciąg z planu nadzoru służbowego;
- Miesięczny plan pracy osobistej.

Dokumenty szefa wydziału technicznego:

- Wyciąg z planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć CSOPL;
- Plan konserwacji samochodów osobowych, osobowo-terenowych i dostawczych;
- Wyciąg z planu szkolenia uzupełniającego kadry;
- Roczny plan remontu zadań produkcyjnych;
- Diagram szkolenia k. rem.;
- Plan rozbudowy i modernizacji zaplecza obsługowo-remontowego, parkowego i bazy szkoleniowej;
- Plan zapobiegania wypadkom drogowym oraz z bronią w CSOPL;
- Wyciąg z planu nadzoru służbowego;
- Plan urlopów kadry i pracowników wojska;
- Plan wydatków budżetowych /w podziałkach dotyczących pionu technicznego - zał. do planu/;
- Plan wykorzystania przydzielonych środków materiałowych w tym technicznych środków bojowych oraz finansowych;
- Zakres obowiązków osób funkcyjnych czasu „P” i „W”;
- Miesięczny plan pracy osobistej;
- Roczny plan eksploatacji i ewidencji pracy UiSW;
- Plany „DNI TECHNICZNYCH”
- Dokumentacja obsługiwań rocznych;
- Plan pracy stacji diagnostycznej;
- Plan remontu urządzeń warsztatowych i obrabiarek do metali;
- Wykaz stanowisk, na których wymagane są uprawnienia energetyczne;
- Wykaz urządzeń poddozorowych CSOPL;
- Wykaz urządzeń podlegających uwierzytelnianiu i legalizacji;
- Dokumentacja w zakresie ochrony przed promieniowaniem radiolokacyjnym /w tym zabezpieczenia i postępowania z elementami i dokumentacją niejawną/;
- Wykaz tematów w układzie kalendarzowym do szkolenia kierowców posiadających prawo jazdy, a nie będących etatowymi kierowcami w wojsku;

Dokumenty kierownika WAK:

- Roczny plan remontów;
- Roczny plan gospodarki komunalnej;
- Plan konserwacji sprzętu ppoż.;
- Plan eksploatacji sprzętu technicznego służby „Z” i „B”;
- Plan zużycia energii elektrycznej i potrzeb finansowych na jej opłacenie;

- Plan działania na wypadek długotrwałych przerw w dostawie energii elektrycznej z sieci państwowej;
- Plan zagospodarowania i wybrakowania ruchomych środków materiałowych w tym tśb służb zakwaterowania i budownictwa;
- Plan remontu sprzętu kwaterunkowego;

Dokumenty kierownika przychodni lekarskiej:

- Roczny plan zamierzeń gospodarczych służby zdrowia;
- Plan badań pracowników pracujących w warunkach uciążliwych dla zdrowia;
- Plan badań pracowników pracujących w zasięgu promieniowania mikrofalowego;
- Plan urlopów kadry i pracowników wojska;
- Plan badań pracowników bloku żywnościowego;
- Plan rotacji leków w ZW;
- Zakres obowiązków osób funkcyjnych czasu „P” i „W”.

Dokumenty starszego oficera:

- Miesięczny plan pracy osobistej;
- Zakres obowiązków osób funkcyjnych czasu „P” i „W”;
- Roczny plan gospodarczy /zamierzeń/;
- Plan urlopów kadry i pracowników wojska;
- Plan wydatków budżetowych /zał. do planu rocznego/;
- Plan wykorzystania przydzielonych środków materiałowych w tym tśb, technicznych, itp.;
- Wyciąg z planu nadzoru służbowego;
- Inne /zlecone przez szefa wydziału/ dokumenty normatywne.

Dokumenty dowódcy dywizjonu zabezpieczenia szkolenia:

- Wyciąg z planu zamierzeń szkoleniowych i innych zamierzeń CSOPL;
- Diagram Szkolenia pododdziałów dywizjonu zabezpieczenia szkolenia;
- Plan szkolenia doskonalącego dowódców drużyn;
- Ramowy plan szkolenia pododdziałów dyonu zabezpieczenia;
- Plan urlopów kadry i żołnierzy nadterminowych;
- Plan wykorzystania przydzielonych limitów;
- Wyciąg z planu OR
- Wykaz urządzeń poddozorowych dyonu zabezpieczenia;
- Wykaz urządzeń podlegających uwierzytelnieniu i legalizacji;
- Wyciąg z planu eksploatacji UiSW;
- Wyciąg z planu obsługiwań i remontów

Dokumenty dowódcy kompanii (baterii):

- Ramowy plan szkolenia pododdziału;
- Tygodniowy plan szkolenia pododdziału;
- Dziennik wyników szkolenia
- Dziennik lekcyjny;
- Dziennik dowódcy plutonu;
- Konspekty: do szkolenia
  - programowego,
  - doskonalącego,
  - BHP, DT, OR,
  - służby wartowniczej,
  - służby wewnętrznej,
- Karty wyróżnień i kar;
- Książka obsady etatowej „P” i „W”;
- Rozliczenie imienne pododdziału;
- Rozliczenie zbiorcze pododdziału;
- Książka skarg i zażaleń;
- Książka chorych;
- Książka wychodzących z koszar;
- Rozkaz dzienny;
- Zbiorowe wyniki szkolenia pododdziału;
- Książka mienia pododdziału;
- Książka materiałów jednorazowego użytku;
- Książka wydanego mienia z pododdziału i przekazanego do naprawy;
- Plan służb, wart i urlopów;
- Wyciąg z planu eksploatacji UiSW
- Indywidualna karta wyposażenia osobistego żołnierza niezawodowego;
- Plan - konspekt DT;
- Dokumentacja OR.

## Wykaz sprzętu komputerowego oraz programów wspomagających

Lp.	wyszczególnienie	ilość	typ, klasa	programy użytkowe	obowiązujące programy SI	stopień kompatybilności z SI	podłączenie do sieci lokalnej
1.	wydział planowania	1	PC HDD 2,1-5 GB; 32-64 MB RAM; PENTIUM II 266	Excel, Word, Power Point	-	nie	tak
wydział materiałowy							
2.	służba żywnościowa		PC HDD 0,65-1,2 MB 4 MB RAM; 486 SX	Konsument	Konsument, Mnożnik 95, MAG-MAT Zapas	nie	nie
	służba mundurowa	1	PC HDD DO 200 MB; 4-8 MB RAM; 386 DX	Word	łańcuch- M3P	nie	
	służba śr. bojowych	1	PC HDD 2,1-5 GB; 32-64 MB RAM; PENTIUM II 266	Excel, Word	Logis	nie	nie
	służba mps	1	PC HDD 0,65-1,2 GB 4-8 MB RAM; 486 DX/4		Herc, logis-ZSMP	nie	nie
wydział techniczny							
3.	szeft wydziału	1	PC HDD 360-640 MB 8-16 MB RAM; 486 DX/4	Excel, Word		nie	tak
	sł. uzbrojenia	1	PC HDD 1,2-2 GB; 8-16 MB RAM; PENTIUM 150	Excel, Word, Tantal	Herc, Radian	nie	nie
	sł. czołg.-sam.	1	PC HDD 2,1-5 GB; 32 MB RAM; PENTIUM CELERON 266	Excel, Word, Ewlog			nie
	sł. łączn. i inform.	1	PC HDD 2,1-5 GB; 32-64 MB RAM; PENTIUM II 266	Excel, Word, Access	Herc, Radian	nie	tak
	sł. zaopatrzenia w śr. mat. MAGAZYN	1	PC HDD 360-640 MB 4-8 MB RAM; 486 DX/4	Word, MAG-MAT, SR-TR, EW-PB	MAG-MAT, SR-TR, EW-PB	tak	nie
	sł. inż.-sap. i pchem.	-	-	-	-	Herc, Radian	-
4.	przychodnia lekarska	1	PC HDD 1,2-2 GB; 8-16 MB RAM; PENTIUM 166 MMX	Excel, Word			tak
5.	WAK	3	2XPC HDD 0,65-1,2 GB; 8-16 MB RAM;	Excel, Word, MAG-MAT, SR-TR, EW-PB	Herc, MAG-MAT, SR-TR, EW-PB	tak	nie
			PC HDD 2,1-5 GB; 32 MB RAM; PENTIUM CELERON 266			nie	

6.	dzabezp.	2	PC HDD 1,2 GB; 16 MB RAM; PENTIUM 90;  PC HDD 2 GB; 16 MB RAM; PENTIUM 166 MMX	Word, Excel, Power Point, Front Page	-	-	nie
7.	kzaop	1	PC HDD 1,2-2 GB; 8-16 MB RAM; PENTIUM 166 MMX	Word, Excel	-	-	nie
8.	kasyno 313	2	PC HDD 0,65-1,2 GB; 16-64 MB RAM; PENTIUM 100  PC HDD 360-640 MB; 4 MB RAM; 486 DX/4	Prost-C Średnia-K Bat Podatnik	-	-	nie
9.	Razem	18	-	-	-	-	-

## Zakres obowiązków Komendanta Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej

1. Komendant Centrum podlega bezpośrednio Dowódcy Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej, natomiast w sprawach szkolenia specjalistów obrony przeciwlotniczej Zastępcy Dowódcy Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej - Szefowi Wojsk Obrony Przeciwlotniczej i jest przełożonym dyscyplinarnym wszystkich żołnierzy oraz pracowników wojska zatrudnionych w Centrum.
2. Władzę dyscyplinarną sprawuje osobiście kierując się: w stosunku do żołnierzy – przepisami ustawy o dyscyplinie wojskowej, a w stosunku do pracowników wojska – przepisami kodeksu pracy.
3. Komendant Centrum funkcje dowodzenia (kierowania) spełnia osobiście, natomiast funkcje zarządzania określonymi dziedzinami działalności poprzez swoich zastępców i bezpośrednio podległe osoby funkcyjne.
4. Komendant Centrum odpowiada za wyszkolenie podległych żołnierzy, morale, gotowość bojową i mobilizacyjną, dyscyplinę, porządek wojskowy, organizację pracy, ochronę tajemnicy, działalność kadrowo-uzupełnieniową, stan techniczny oraz użytkowanie uzbrojenia i sprzętu będącego w wyposażeniu, stan zapasów materiałowych, gospodarkę zaopatrzeniową i finansową, stan techniczny infrastruktury Centrum oraz ochronę przeciwpożarową.
5. Komendant Centrum jest uprawniony do wydawania rozkazów w sprawach służbowych wszystkim żołnierzom Centrum. Przy podejmowaniu decyzji obowiązany jest uwzględniać wynikające z nich skutki ekonomiczne oraz wybierać najkorzystniejsze rozwiązania.
6. Do podstawowych zadań Komendanta Centrum należy:
  - 1) dowodzenie i kierowanie Centrum, zapewniające pełną realizację powierzonych zadań;
  - 2) ustalanie i osobiste kierowanie realizacją głównych przedsięwzięć zapewniających sprawne wykonywanie przez Centrum zadań z zakresu osiągania gotowości bojowej i mobilizacyjnej;

- 3) określanie celów i zadań szkoleniowych, a także wydawanie wytycznych do opracowania programów kształcenia i szkolenia oraz do planowania i realizacji głównych przedsięwzięć szkoleniowych Centrum;
- 4) inicjowanie nowych rozwiązań dydaktycznych i kierowanie ich wdrażaniem;
- 5) wskazywanie kierunków rozbudowy i modernizacji bazy dydaktycznej;
- 6) powoływanie rad pedagogicznych i rady bibliotecznej funkcjonującej w Centrum oraz kierowanie pracą Rady Pedagogicznej Centrum, przewodniczenie jej obradom i zatwierdzanie protokołów posiedzeń lub uchwał;
- 7) zatwierdzanie podstawowych planów działalności wewnętrznej Centrum;
- 8) przeprowadzanie okresowych analiz i ocen poziomu kształcenia słuchaczy i wyszkolenia żołnierzy oraz skuteczności stosowanych form i metod, a także organizowanie ważniejszych odpraw i narad szkoleniowych;
- 9) ustalanie celów, kierunków i zadań działalności społeczno-wychowawczej zmierzającej do zapewnienia pożądanych postaw patriotyczno-obywatelskich oraz morale i dyscypliny wojskowej żołnierzy i pracowników Centrum;
- 10) ocenianie poziomu oraz racjonalności stosowanych przez podwładnych środków zmierzających do podnoszenia poziomu dyscypliny w Centrum oraz ukierunkowywanie Komendy Centrum w tym zakresie;
- 11) przeciwdziałanie powstawaniu przestępstw i wypadków nadzwyczajnych, analizowanie ich przyczyn i wskazywanie kierunków pracy profilaktycznej w tym względzie;
- 12) współdziałanie z wojskowymi organami ścigania i wymiaru sprawiedliwości mające na celu zapewnienie przestrzegania przez żołnierzy dyscypliny wojskowej poza rejonem zakwaterowania;
- 13) umacnianie więzi ze społecznością Koszalina poprzez kontakty i współpracę z terenowymi organami administracji państwowej i samorządowej, dowódcami jednostek wojskowych, żołnierzami rezerwy i kombatantami;
- 14) tworzenie warunków sprzyjających realizacji zadań profilaktyczno-wychowawczych, kształcenia patriotyczno-obywatelskiego i upowszechniania tradycji broni przeciwlotniczej;
- 15) rozwiązywanie problemów służbowych i socjalno-bytowych wpływających na kształtowanie stosunków społecznych oraz nastrojów wśród żołnierzy i pracowników wojska, a także rozpatrywanie próśb i zażaleń;
- 16) zapewnienie przestrzegania w Centrum obowiązujących w siłach zbrojnych aktów normatywno-prawnych i dyrektywno-rozkazodawczych;

- 17) sprawowanie nadzoru nad właściwym wykorzystywaniem uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
  - 18) wyznaczanie kierunków działalności zapewniającej utrzymanie właściwego stanu sprawności fizycznej i zdrowia żołnierzy, przeprowadzanie okresowych analiz stanu ich zdrowia, przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, służby oraz warunków sanitarnohigienicznych;
  - 19) nadzorowanie przedsięwzięć zapobiegających powstawaniu strat i szkód w mieniu wojskowym oraz terminowej ich likwidacji, m.in. poprzez sprawowanie, w myśl odrębnych przepisów, organu orzekającego w tych sprawach;
  - 20) występowanie z wnioskami w sprawach tworzenia, przekształcania lub znoszenia jednostek organizacyjnych w Centrum oraz decydowanie w sprawach dotyczących tworzenia wewnętrznych struktur jednostek organizacyjnych, w granicach uprawnień zawartych w etacie Centrum;
  - 21) występowanie z wnioskami w sprawach wyznaczania (zatrudniania) żołnierzy i pracowników wojska na stanowiska służbowe i pracy oraz czuwanie nad należytą obsadą etatową i podnoszeniem kwalifikacji przez kadrę zawodową Centrum;
  - 22) występowanie z wnioskami o nadanie tytułów honorowych, orderów i odznaczeń, a także o przyznawanie nagród państwowych i resortowych;
  - 23) występowanie z wnioskami o mianowanie żołnierzy zawodowych na kolejne wyższe stopnie wojskowe;
  - 24) powoływanie organów kolegialnych oraz zatwierdzanie ich regulaminów;
  - 25) ukierunkowywanie przedsięwzięć związanych z doskonaleniem organizacji i stylu dowodzenia, kierowania i zarządzania, przestrzeganie terminowości i wysokiej sprawności w realizacji zadań;
  - 26) tworzenie warunków przestrzegania tajemnicy oraz ochrony obiektów Centrum;
  - 27) organizowanie, zgodnie z obowiązującymi przepisami, kontroli i rozliczeń z wykonanych zadań;
  - 28) racjonalne dysponowanie środkami finansowymi i materiałowymi zgodnie z obowiązującymi przepisami.
7. Stałe zamierzenia realizowane przez Komendanta Centrum zawarte są w tygodniowym rozkładzie zajęć.

8. Szczegółowe kompetencje i uprawnienia Komendanta Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej w sprawach kadrowych, dyscyplinarnych, organizacyjnych, mobilizacyjnych i materiałowo-finansowych określają odrębne przepisy.

## Zakres obowiązków zastępcy komendanta – szefa logistyki Centrum Szkolenia Obrony Przeciwlotniczej

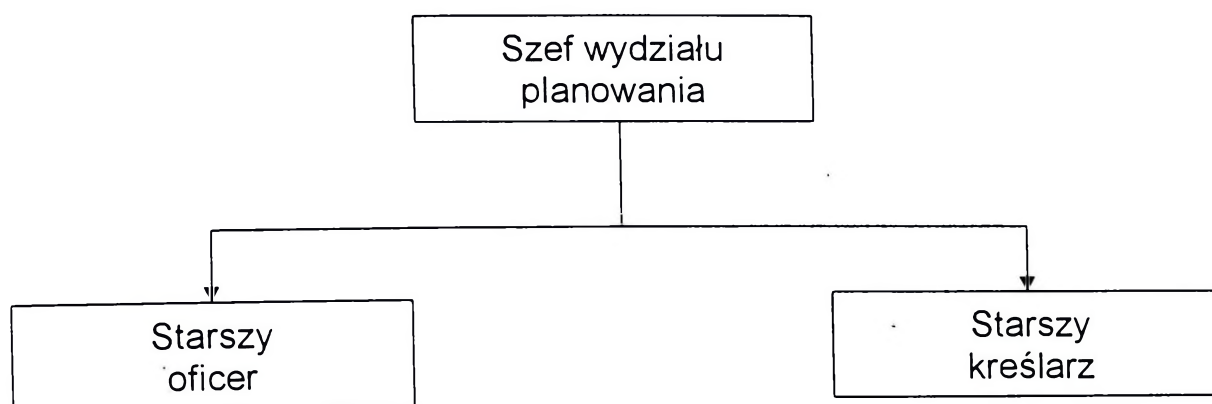
1. Zastępca Komendanta-Szef Logistyki podlega bezpośrednio Komendantowi Centrum i jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników wojska zatrudnionych w komórkach organizacyjnych pionu logistyki.
2. Zastępca Komendanta-Szef Logistyki odpowiada za:
  - 1) działalność podległych mu komórek organizacyjnych;
  - 2) stan techniczny uzbrojenia i sprzętu znajdującego się w wyposażeniu Centrum;
  - 3) racjonalne wykorzystanie zapasów środków materiałowych;
  - 4) logistyczne zabezpieczenie procesu kształcenia i szkolenia;
  - 5) organizację ochrony przeciwpożarowej Centrum;
  - 6) organizację przedsięwzięć w zakresie ochrony środowiska.
3. Zastępca Komendanta-Szef Logistyki jest uprawniony do:
  - 1) wydawania zarządzeń i wytycznych w sprawach należących do jego kompetencji i wynikających z zakresu odpowiedzialności, w stosunku do wszystkich żołnierzy Centrum, z wyjątkiem zastępców komendanta;
  - 2) załatwiania spraw służbowych oraz utrzymywania kontaktów pozainstytucjonalnych wynikających z kompetencji.
4. Do podstawowych zadań Zastępcy Komendanta-Szefa Logistyki należy:
  - 1) kierowanie przygotowaniem i zgrywaniem systemu zabezpieczenia logistycznego Centrum;
  - 2) kierowanie i nadzorowanie podległych komórek organizacyjnych w zakresie utrzymania stałej gotowości bojowej;
  - 3) udział w opracowaniu i uaktualnianiu planu OWSGB Centrum i jednostek przez nie mobilizowanych, w części dotyczącej logistycznego zabezpieczenia tego przedsięwzięcia;
  - 4) planowanie i nadzorowanie realizacji przedsięwzięć logistycznego zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych Centrum, jednostek przez nie mobilizowanych oraz przydzielonych na zaopatrzenie;

- 5) kontrolowanie organizacji i funkcjonowania elementów bazy mobilizacyjnej (PPW, PRT, GE);
- 6) utrzymywanie, we współdziałaniu z Zastępcą Komendanta ds. Ogólnych, współpracy z Wojskową Komendą Uzupelnień w zakresie planowania i uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych Centrum w środki transportowe i maszyny z gospodarki narodowej;
- 7) kontrolowanie utrzymania pełnej sprawności technicznej i przydatności użytkowej uzbrojenia i sprzętu wojskowego; środków materiałowych, obiektów infrastruktury stacjonarnej, a także organizacji zabezpieczenia medycznego w pododdziałach Centrum oraz jednostek mobilizowanych i przydzielonych na zaopatrzenie;
- 8) planowanie modernizacji i standaryzacji wyposażenia bazy warsztatowo-garażowej oraz oprzyrządowania stanowisk pracy;
- 9) koordynowanie, we współpracy z Pionem Głównego Księgowego, planowania rzeczowo-finansowego i wydatkowania przydzielonych środków finansowych na zabezpieczenie logistyczne Centrum;
- 10) kierowanie planowaniem eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków materiałowych, w tym technicznych środków bojowych oraz analizowanie procesu eksploatacji sprzętu;
- 11) nadzorowanie użytkowania i konserwacji obiektów budowlanych, infrastruktury technicznej oraz wyposażenia pododdziałów w sprzęt kwaterunkowy i gospodarczy;
- 12) kontrolowanie utrzymania, rozbudowy i modernizacji bazy obsługowo-remontowej oraz specjalistycznej bazy szkoleniowej;
- 13) analizowanie liczby i stanu technicznego uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków materiałowych, w tym technicznych środków bojowych;
- 14) opracowywanie perspektywicznych planów rozbudowy i remontów obiektów zlokalizowanych na terenie kompleksów nieruchomości wojskowych podporządkowanych terytorialnie Centrum;
- 15) realizowanie przedsięwzięć zapewniających zaspokajanie potrzeb socjalno-bytowych żołnierzy, rodzin wojskowych i pracowników wojska oraz odpowiednich warunków sanitarnohigienicznych w Centrum;
- 16) nadzorowanie organizacji żywienia słuchaczy, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i kadry oraz funkcjonowania Kasyna nr 313;

- 17) kontrolowanie wojskowych jednostek usługowych oraz cywilnych zakładów świadczących usługi na rzecz Centrum (piekarnie, rzeźnie, rozlewnie mleka);
- 18) kontrolowanie planowania logistycznego, ewidencji i sprawozdawczości w podległych wydziałach;
- 19) organizowanie szkolenia taktyczno-logistycznego w Centrum;
- 20) nadzorowanie szkolenia w podległych wydziałach oraz pododdziałach logistycznych oraz przygotowania ich do działań w warunkach bojowych;
- 21) kierowanie zabezpieczeniem metrologicznym;
- 22) planowanie i koordynowanie przewozów zaopatrzenia transportem kolejowym i samochodowym;
- 23) przestrzeganie przepisów o ochronie tajemnicy i pracy sztabowo-biurowej oraz nadzorowanie ich realizacji w podległych komórkach organizacyjnych;
- 24) sprawowanie funkcji dowódczych w stosunku do podległych pododdziałów logistycznych;
- 25) nadzorowanie utrzymywania łączności zewnętrznej i wewnętrznej Centrum;
- 26) nadzorowanie i egzekwowanie przestrzegania w Centrum przepisów przeciwpożarowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, podstawowych wymagań w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz przeciwdziałania awariom, katastrofom i nieszczęśliwym wypadkom;
- 27) pełnienie nadzoru służbowego w zakresie właściwej organizacji i funkcjonowania magazynów materiałowych pionu logistyki.



### Struktura organizacyjna oraz zakres działania wydziału planowania logistyki



lp.	wyszczególnienie	stan etatowy	stan faktyczny
1.	oficer	2	1
2.	podoficer	1	1
3.	razem	3	2

#### Zakres działania wydziału planowania.

1. Wydział planowania jest organem wykonawczym zastępcy komendanta – szefa logistyki
2. Do głównych zadań wydziału należą:
  - 1) planowanie zabezpieczenia logistycznego szkoły;
  - 2) organizacja i nadzorowanie szkolenia logistycznego w pododdziałach logistycznych i w pododdziałach szkolonych we współdziałaniu z wydziałami: technicznym, materiałowym, służbą zdrowia, WAK;
  - 3) udział w planowaniu i organizowaniu zabezpieczenia logistycznego centrum w czasie OWSGB;
  - 4) prowadzenie ewidencji i przechowywanie dokumentów oraz nadzór nad ich sprawnym obiegiem w logistyce centrum;
  - 5) koordynacja działalności planistycznej i bieżącej w logistyce centrum;
  - 6) współpraca z wydziałami logistyki w zakresie szkolenia kadry logistycznej, organizowanie działalności metodyczno-szkoleniowej szefa logistyki;

- 7) organizowanie szkolenia obsad elementów bazy mobilizacyjnej w pododdziałach;
- 8) udział w przygotowaniu dokumentacji do ćwiczeń dowódczo-sztabowych i treningów sztabowych;
- 9) opracowywanie, przy współpracy z innymi wydziałami logistyki, projektów zarządzeń, wytycznych i zaleceń należących do kompetencji szefa logistyki – zastępcy komendanta;
- 10) współpraca z innymi wydziałami logistyki szkoły w zakresie sprawowania nadzoru nad utrzymaniem, rozbudową i modernizacją specjalistycznej bazy do szkolenia logistycznego;
- 11) udział w studiowaniu miejsca stałej dyslokacji centrum, pod kątem wykorzystania stacjonarnej wojskowej i cywilnej infrastruktury technicznej i miejscowych źródeł zaopatrzenia;
- 12) koordynowanie planowania szkolenia kursowego kadry logistycznej;
- 13) udział w planowaniu kredytów finansowych przeznaczonych na zabezpieczenie bieżącej działalności logistycznej i procesu szkolenia;
- 14) utrzymywanie współpracy z innymi wydziałami, komórkami organizacyjnymi;
- 15) udział w planowaniu i prowadzeniu kontroli organizowanych przez komendę centrum oraz nadzoru służbowego w pionie logistycznym;
- 16) zapewnienie sprawnego obiegu dokumentów pomiędzy poszczególnymi wydziałami logistyki i kancelarią tajną centrum;
- 17) prowadzenie dokumentacji wczasowo-kolonijnej dla kadry i rodzin.



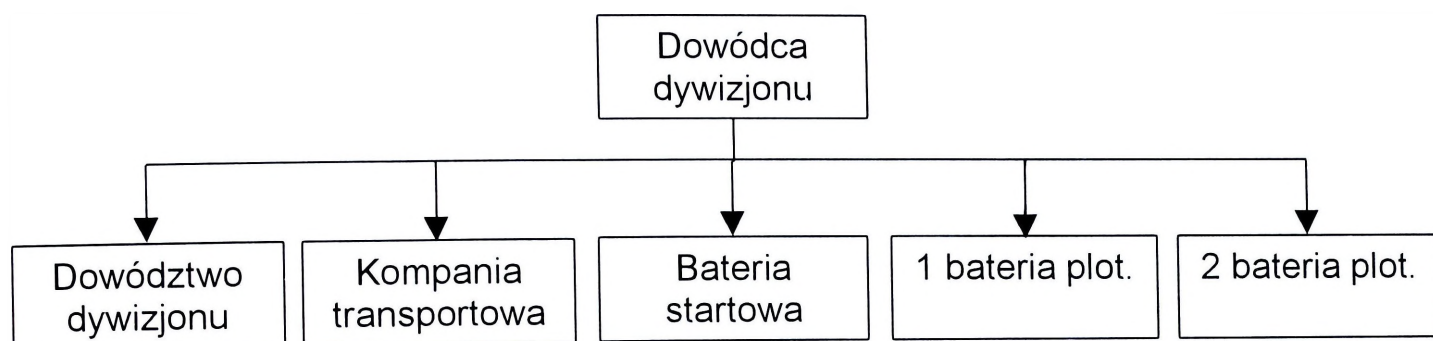






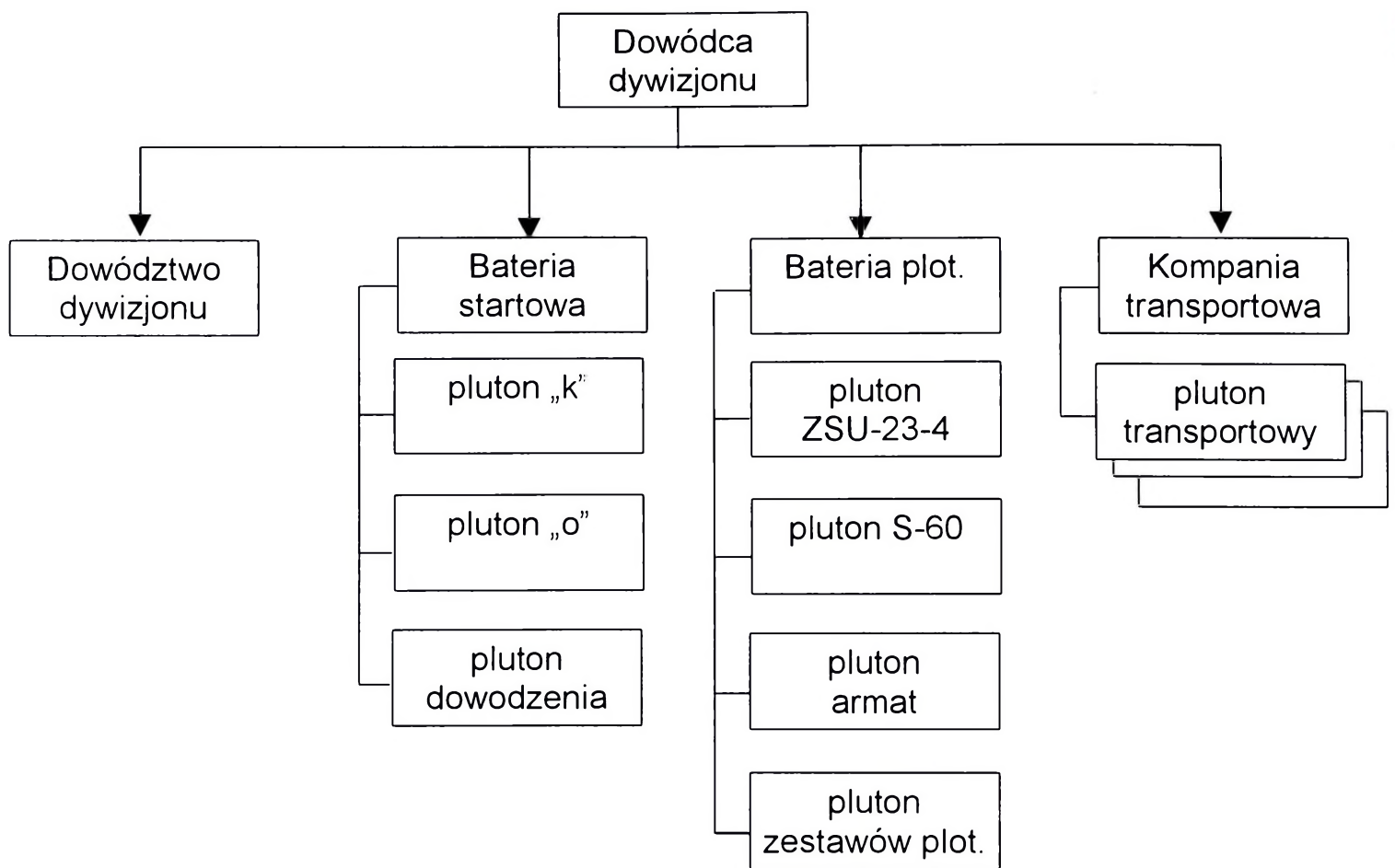
## Struktura organizacyjna dzabezp.'95 i dzabezp.'97

## 1. Struktura organizacyjna w dzabezp.'95.



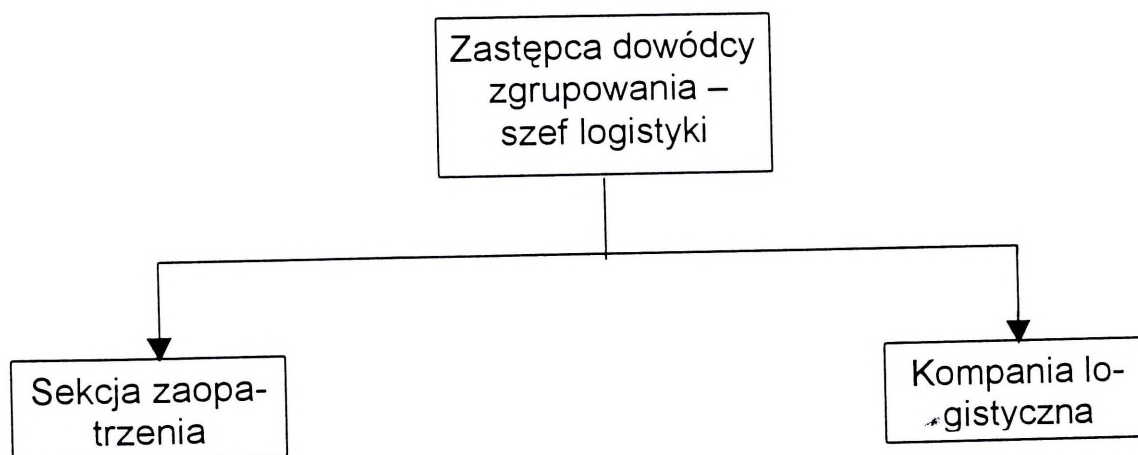
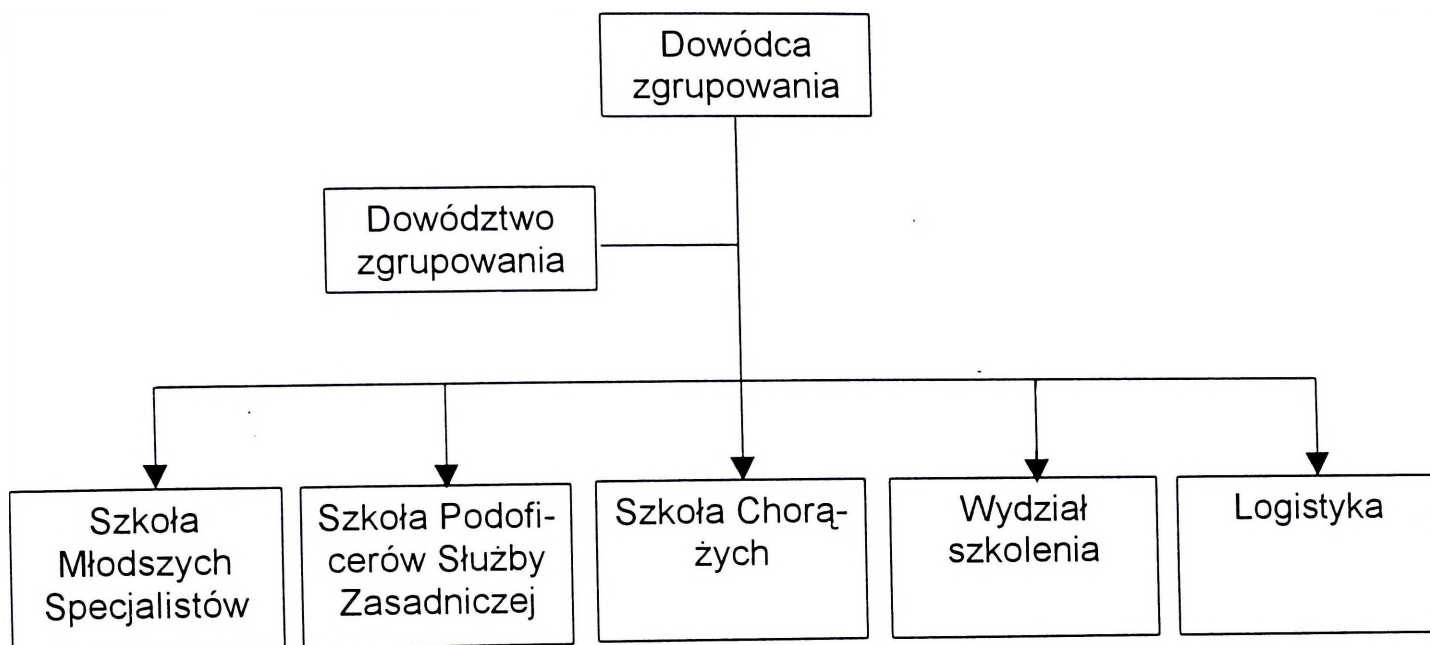
lp.	wyszczególnienie	dowództwo dywizjonu	kompania transportowa	bateria startowa 1 i 2 bat. plot.	razem
6.	oficer	3	2	14	19
7.	chorąży	3	3	14	20
8.	podoficer zawodowy	-	10	24	34
9.	podoficer ZSW	-	-	39	39
10.	szeregowy	1	50	111	162
11.	razem	7	65	202	274

2. Struktura organizacyjna w dzabezp.'97.

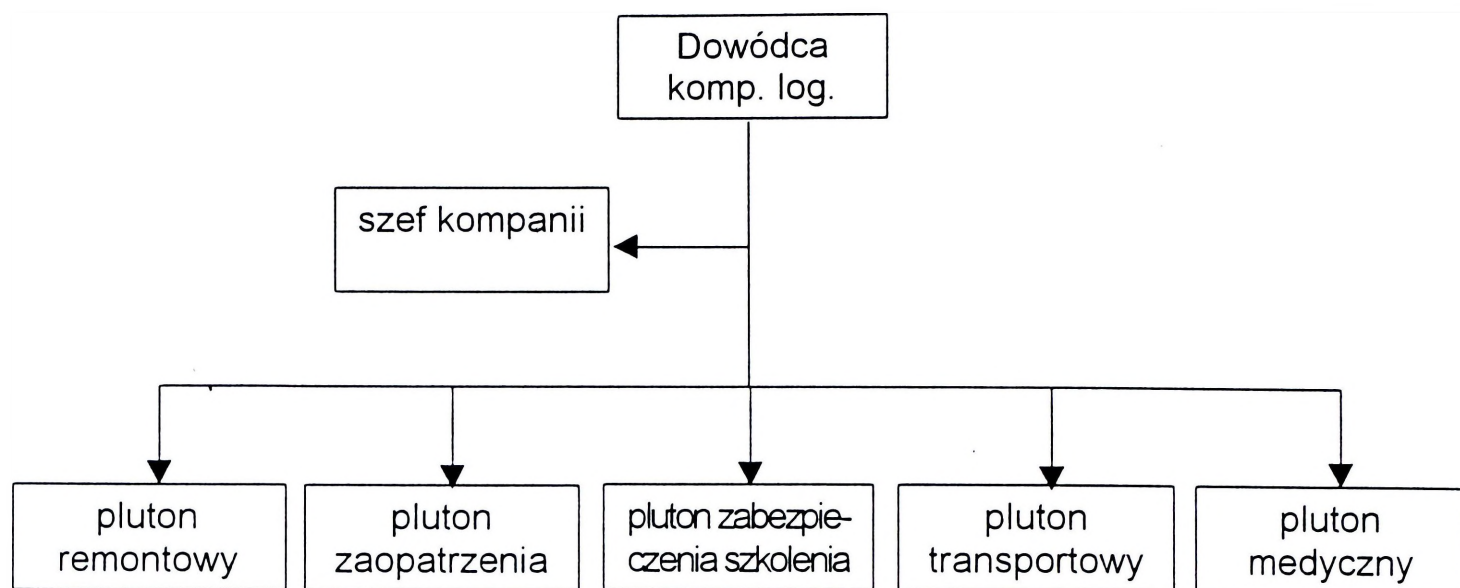


lp.	wyszczególnienie	dowództwo dywizjonu	bateria startowa	bateria plot.	kompania transportowa	razem
1.	oficer	3	4	4	2	13
2.	chorąży	3	12	7	3	25
3.	podoficer zawodowy	-	15	11	10	36
4.	podoficer ZSW	-	7	32		39
5.	szeregowy	1	59	51	50	161
6.	razem	7	97	105	65	274

Struktura organizacyjna logistyki na zgrupowaniu poligonowym (czerwiec 1999 r.)



lp.	wyszczególnienie	stan faktyczny
3.	oficer	2
4.	chorąży	9
5.	podoficer	9
6.	żołnierzy ZSW	36
7.	pracowników wojska	7
8.	razem	63



### Wykaz UiSW kompanii logistycznej

lp.	wyszczególnienie	ilość
1.	37 mm armata plot S-60	3
2.	37 mm armata plot	2
3.	ZU 23-2 HIBNERYT	4
4.	PKMZ-2	2
5.	WKM	3
6.	trenażer 9F-620	1
7.	WD-43	3
8.	warsztat artyleryjski 537	1
9.	B1 sam.	1
10.	PSŁ-16	1
11.	CP 4,5	1
12.	przyczepa cysterna paliwowa	1
13.	cysterna wodna	1
14.	sam. sanitarny TARPAN	1
15.	sam. propagandowy	1
16.	UAZ	1
17.	autobus AUTOSAN M-9	1
18.	sam. chłodnia	1
19.	przyczepa PKT	1
20.	kuchnia polowa KP-340	1
21.	podgrzewacz wody PGW-200	2
22.	nagrzewnica	1
23.	ciągnik artyleryjski	5
24.	sam. cięż.-szosowy	2

## CENTRUM SZKOLENIA OBRONY PRZECIWLOTNICZEJ

## ANKIETA

Prowadząc badanie funkcji kierowania logistyką Centrum proszę o wypełnienie ankiety poprzez ułożenie według ważności (od 1 do 11) bodźców motywujących Pana do działania.

1. Zaznacz znakiem **X** korpus osobowy.

oficer

chorąży

podoficer

2. Wypełnij według ważności wpisując liczbę od 1 do 11 w wolne kratki.

❖ stała praca

❖ interesująca praca

❖ możliwość awansu

❖ płaca

❖ możliwość podniesienia kwalifikacji

❖ zainteresowanie przełożonych

❖ nagrody

❖ kary

❖ warunki pracy

❖ stosunki z kolegami

❖ inne (wymień, nazwij)

.....

.....



## Sprawozdanie z wyników badań ankietowanych

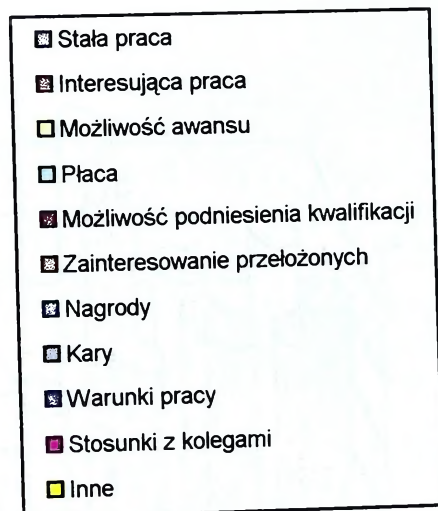
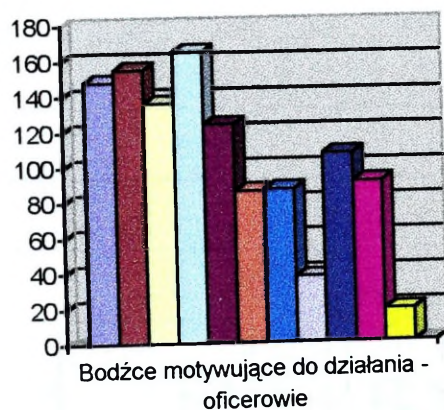
1. Celem badań było określenie bodźców motywacyjnych mających decydujący wpływ na działanie żołnierzy zawodowych logistyki CSOPL.
2. Jako główne narzędzie zastosowano ankietę (załącznik 19).
3. W badaniach uczestniczyli oficerowie, chorążowie i podoficerowie logistyki CSOPL.

Zestawienie wniosków badań ankietowych

1. W badaniach udział wzięło 65 żołnierzy.

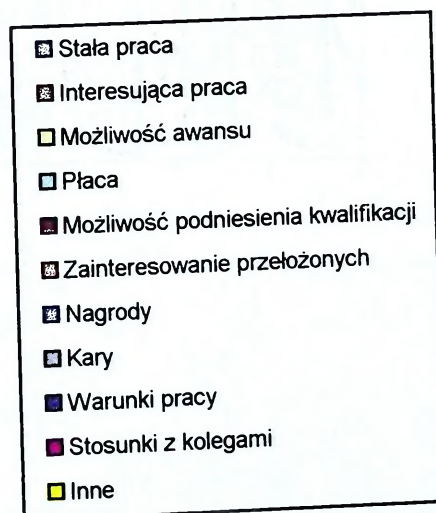
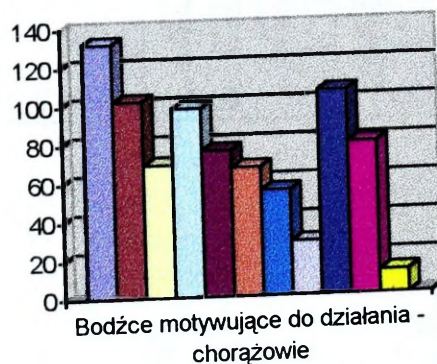
1. W grupie oficerów:

Bodźce	Ilość punktów
1	148
2	155
3	136
4	165
5	124
6	86
7	87
8	37
9	107
10	91
11	18



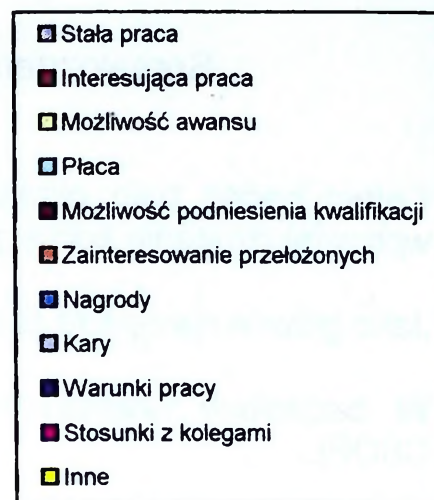
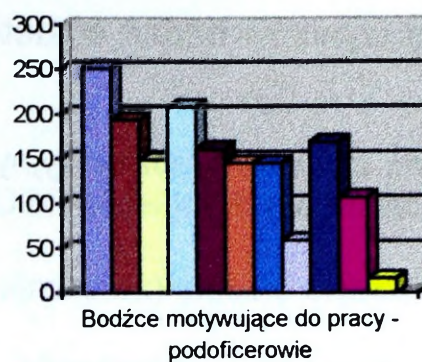
2. W grupie chorążych:

Bodźce	Ilość punktów
1	132
2	102
3	69
4	98
5	76
6	67
7	55
8	28
9	106
10	79
11	12

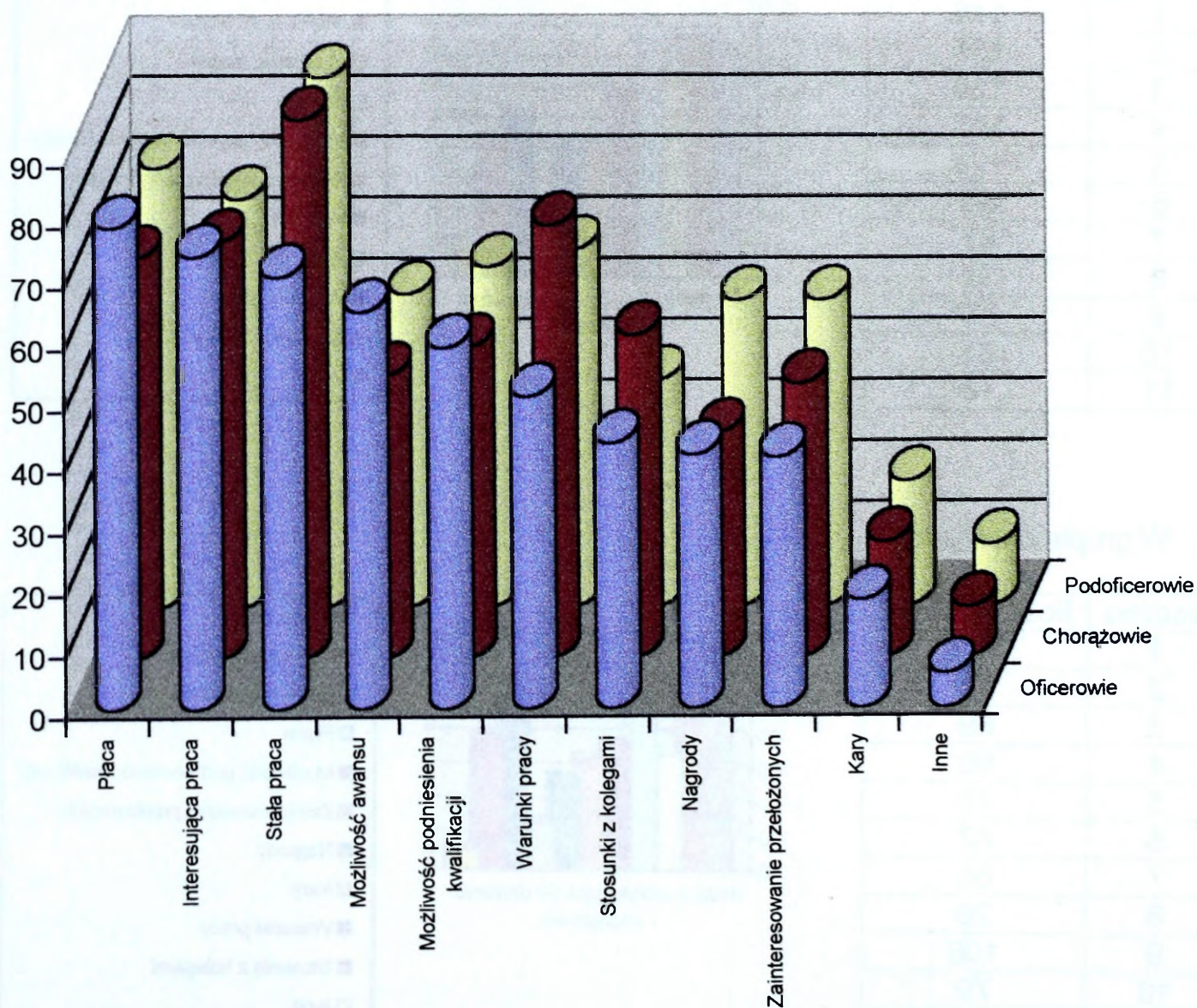


### 3. W grupie podoficerów:

Bodźce	Ilość punktów
1	251
2	193
3	148
4	208
5	161
6	145
7	145
8	59
9	169
10	107
11	17



### 4. Zestawienie wyników



## Przedmiot i częstotliwość nadzoru służbowego osób funkcyjnych logistyki

Lp.	Przedmiot nadzoru	Podlega nadzorowi				dowódca pododdziału	Podstawa /dokument/
		szeffa logistyki	szeffa wydziału	st. oficera wydziału	dowódca pododdziału		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	sl. żywnościowa	3x mies. punkt żywienia 1x kwartał magaz. 2x kwartał pododdz.	3x mies. punkt żywienia 1x kwartał magaz. 2x r. pododdz.	1x kwartał pododdz. 3x mies. magaz. 1x dzień. punkt żywienia 1x mies. zakł prod.	1x kwartał sprzęt 3x mies. punkt żyw.	1x mies.	Żywn. 75/72
2	sl. mundurowa	1x r. przegl. mund. 1x r. magaz.	1x apel mundurowy 2x r. magaz.	1x r. pododdz. 1x kwartał magaz. 1x kwartał warsztat usł.	1x kwartał pododdz.	1x mies. apel mund. 1x dzień. w czasie apelu porannego	Pismo Szefa Zaop. POW 1/Mund.29.04.94 i Mund 76/90
3	MPS	2x r. magaz. 1x kwartał racja gosp. i przydz. nagr.	1x kwartał gosp. MPS 1x mies. racja gosp. i przydz. nagr.	1x mies. magaz. 1x kwartał pododdz. 1x mies. stacja MPS	1x kwartał sprzęt pododdz.	1x mies. sprzęt	MPS 13/88 Zarządzenie Kwat. nr 42 z dn. 7.11.85
4	sl. inż/opchem.	1x kwartał magaz. MW 2x r. magaz.	8x r. magaz. MW 1x kwart. magaz.	8x r. magaz. MW 1x mies. magaz.	1x kwartał sprzęt pododdz.	1x mies. w pododdz. i przy sprzęcie	Inż. 331/188 OPCHEM 347/92
5	sl. uzbrojenia	1x r. pododdz. 1x r. magaz. 1x r. dep. br. kadr.	2x r. pododdz. 2x r. magaz. 2x r. dep. br. kadr.	1x kwartał pododdz. 1 x mies. dep. br. kadr. 1x mies. magaz. 2x r. magaz. UW	1x mies. magaz. broni pododdz.	1x mies. sprzęt 1x dzień. magazyn broni podczas instruktażu	Uzbr 2000/79 Uzbr 2265/83
6	sl. samochodowa	1x r. sprzęt	2x r. sprzęt	1x kwartał sprzęt	1x kwartał sprzęt pododdz.	1x mies. sprzęt, narzędz.	Panc-Sam 310/76
7	sl. łączności i informatyki	1x r. pododdz. 1x r. magaz.	2x r. pododdz. 2x r. magaz.	1x kwartał pododdz. 1x kwartał magaz.	1x kwartał sprzęt pododdz.	1x mies. sprzęt	Łącz. 274/65 Łącz. 560/73
8	sl. zakwaterowania i budownictwa	2x r. gosp. sprzęt 2x r. nieruchom. 2x r. zakwaterow. poddz.	1x kwartał gosp. sprzęt 1x kwartał nieruchom. 1x kwartał zakwaterow. poddz.	1x kwartał sprzęt i obiekty pododdz.	1x kwartał sprzęt i obiekty pododdz.	1x mies. sprzęt i obiekty pododdz.	Kwat. Bud. 65/77 Kwat. Bud. 93/86
9	sl. zdrowia	2x r. stan sanitarno- higieniczny	1x mies. stan sanitarno- higieniczny 1x dzień. kuchnia	1x kwartał stan sanitarno- higieniczny pododdz.	1x kwartał stan sanitarno- higieniczny pododdz.	1x mies. obiekty 1x dzień. stan sanitarno- higieniczny	Zdrowie 225/89
10	szkolenie pododdz.	2x r. pododdz.	1x mies. pododdz.	szkolenie specjal.	1x dzień. pododdz.	1x mies. 1x dzień.	Sl. Techn. 78/90 Szt. Kwat. 134/90

1	2	3	4	5	6	7	8
11	sł. dyżurne PST 1x dzien.	1x dzien. PST Szef. wydz. technicznego	1x dzien. PST Szef. wydz. technicznego	1x dzien. PST st. of. wydz. technicznego	1x dzien. służby	1x dzien. służby i warty	Regulamin ogólny SZRP
12	zabezpieczenie ppoż. 2x r. obiekty szkoły	2x r. obiekty szkoły	1x mies. podległe obiekty	1x mies. podległe obiekty	1x mies. sprzęt i obiekty	1x mies. sprzęt i obiekty	Kwat. Bud. 52/71
13	ochrona tajemnicy			do 30.04 za I kwartał do 30.07 za II kwartał u podwładnych do 30.10 za III kwartał 1x mies. samokontrola			Szt. Gen. 1251/86 część I
14	magazyny ZW 2x r. magaz.	2x r. magaz.	1x kwartał	1x mies. magaz.	1x mies. PPW	1x mies. PPW, PRT	Wytyczne szefa Sztabu WLOP 1.02.97.

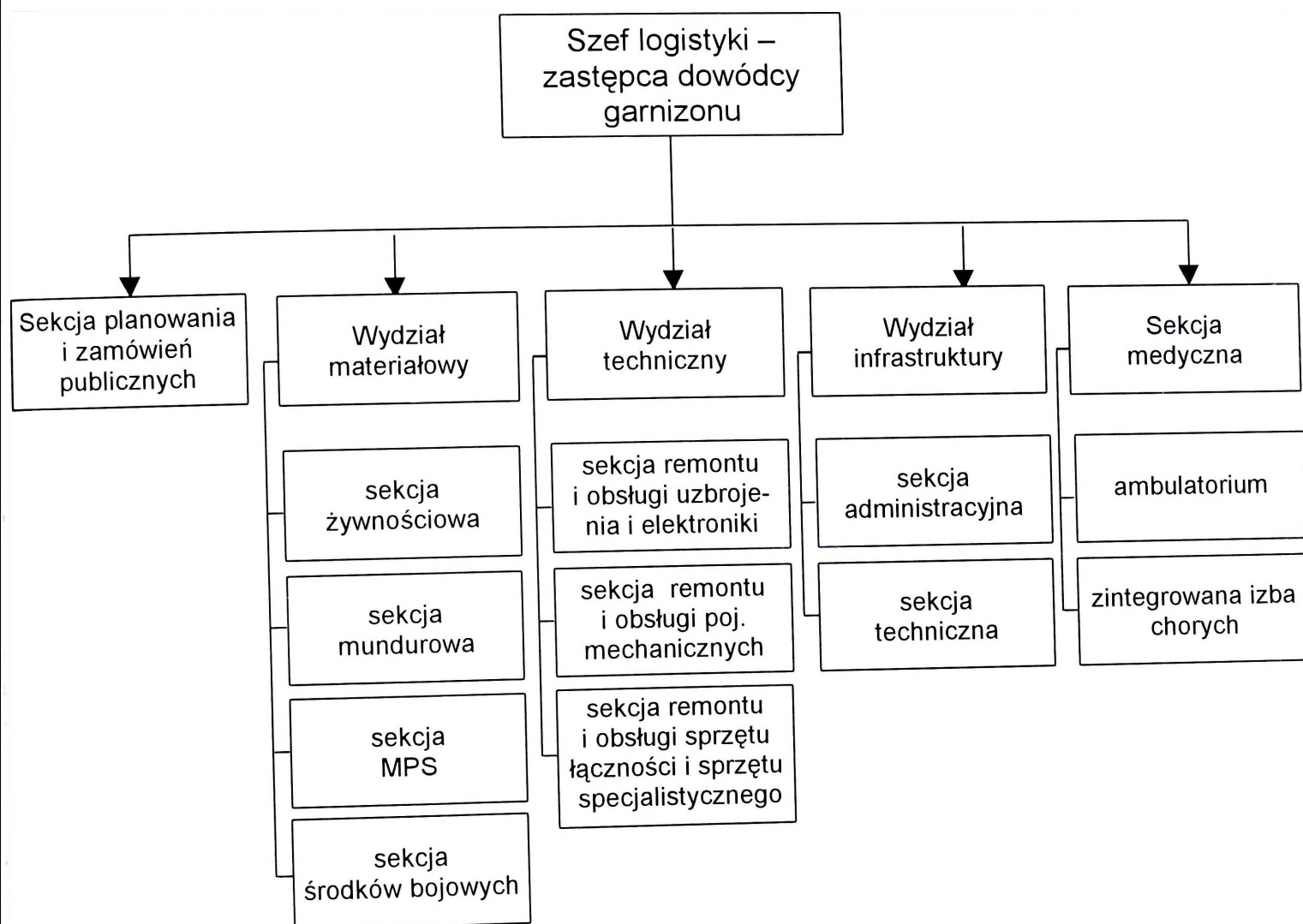
**UWAGA:**

1. Wyniki kontroli ewidencjonować w „Książce przeglądów kontrolnych sprzętu” - MON-IR-13 zgodnie z instrukcją zestawienia dokumentów obowiązujących w oddziałach i pododdziałach SZ RP sygn. Szt. Gen. 1309/87.
2. Wyniki kontroli magazynów ZW ewidencjonować w książce ZW magazyniera wzór GM-14.
3. W przypadku długotrwałych opadów, wysokich temperatur oraz po każdym podjęciu zapasów wojennych z magazynów przeprowadzać kontrole doraźne niezależnie od planowanych kontroli.



Lp.	Kontrolowana problematyka (zagadnienie)	Przeprowadza kontrolę	Obiekt podlegający kontroli	Termin kontroli - data												Uwagi		
				I			II			III			IV					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
16	Kontrola depozytów broni osobistej kadry		magazyn pom. of. dyż.	22			23					24				23		
17	Kontrola gospodarki mieniem SUiE w pododdziałach, przechowywanie i zabezpieczenie broni i amunicji		pododdz. - szkolne, - zabezpiecz. szkol.	27			29					27				25		
18	Kontrola zabezpieczenia ppoż.		MSD	29	19	18	22	20	24			19	23	21	18	23		

## Struktura logistyki garnizonu Koszalin (koncepcja)



## 1. Zadania:

## 1) zadania sekcji planowania i zamówień publicznych:

- planowanie i koordynacja przedsięwzięć logistyki garnizonu;
- prowadzenie procedur zamówień publicznych we wszystkich działaniach logistyki garnizonu;
- koordynacja przewozów transportem kołowym i kolejowym;
- utrzymanie i eksploatacja tras stałego przejazdu dla techniki gaśnicowej.

## 2) zadania wydziału materiałowego:

## a) sekcja żywnościowa:

- planowanie środków finansowych i zakup żywności;
- organizacja żywienia żołnierzy, kadry i pracowników wojska w garnizonie;

- prowadzenie kuchni i stołówek w jednostkach oraz gospodarstw budżetowych i pozabudżetowych (punkty żywienia kadry, kasyna itp.)
- udział w rotacji zapasów żywności „ZW” jednostek garnizonu;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

b) sekcja mundurowa:

- planowanie środków finansowych na równoważniki i zakupy przedmiotów mundurowych UB;
- organizowanie usług kąpielowo-pralniczych oraz wymiany bielizny i umundurowania w poszczególnych kompleksach koszarowych;
- prowadzenie gospodarstw pomocniczych (pralnie, warsztaty naprawcze);
- udział w rotacji i gromadzeniu środków mundurowych „ZW” jednostek;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

3) zadania wydziału technicznego

- planowanie środków finansowych i zakup części zamiennych i technicznych środków materiałowych;
- obsługiwanie techniczne oraz remonty bieżące techniki wojskowej w garnizonie;
- diagnozowanie pojazdów mechanicznych;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

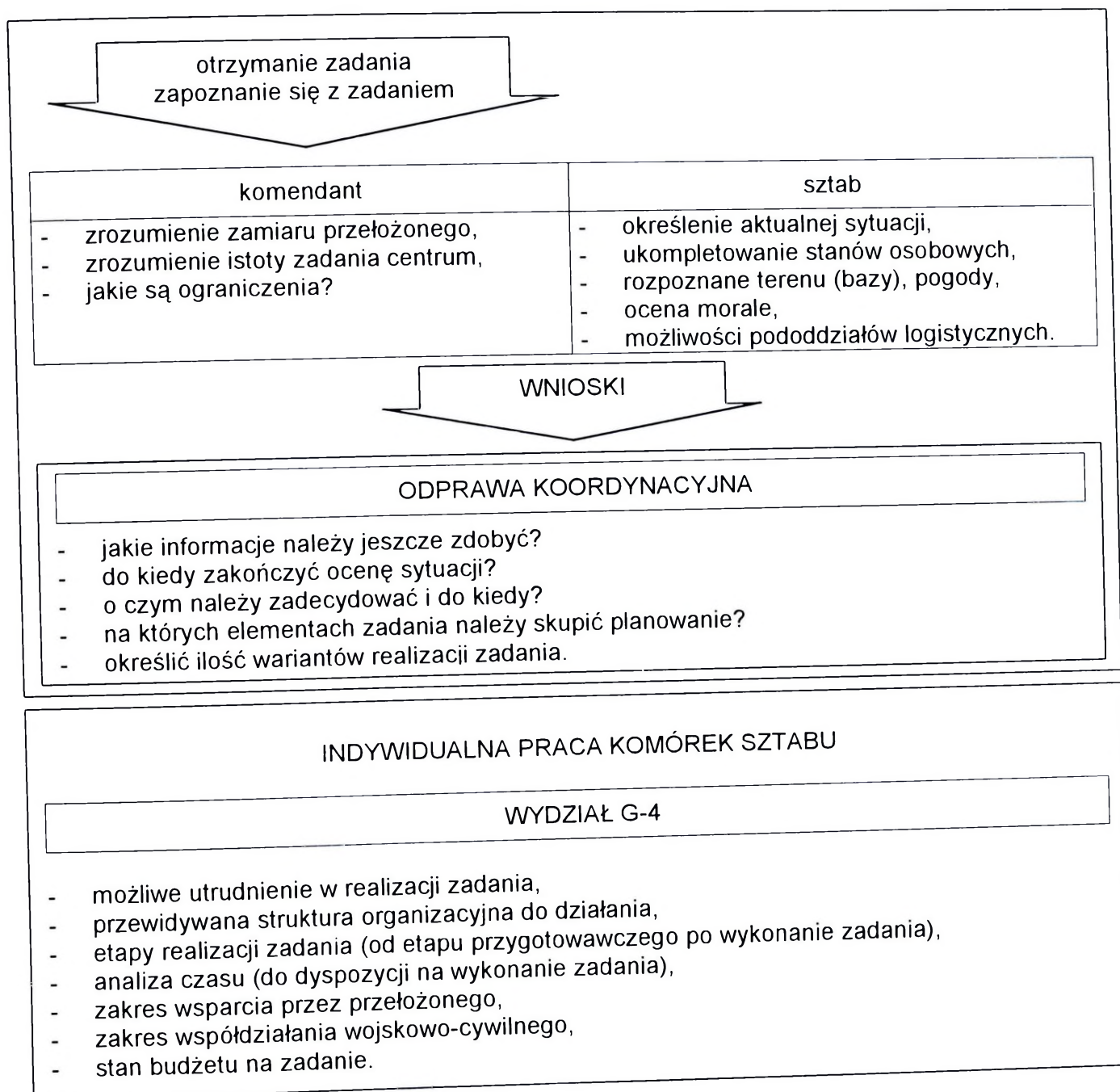
4) zadania sekcji medycznej:

- udzielanie pomocy medycznej żołnierzom w garnizonie;
- leczenie ambulatoryjne żołnierzy;
- hospitalizacja na zintegrowanej izbie chorych;
- planowanie środków finansowych na zakup leków oraz opłatę leczenia żołnierzy garnizonu;
- udział w gromadzeniu i rotacji „ZW” środków medycznych;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

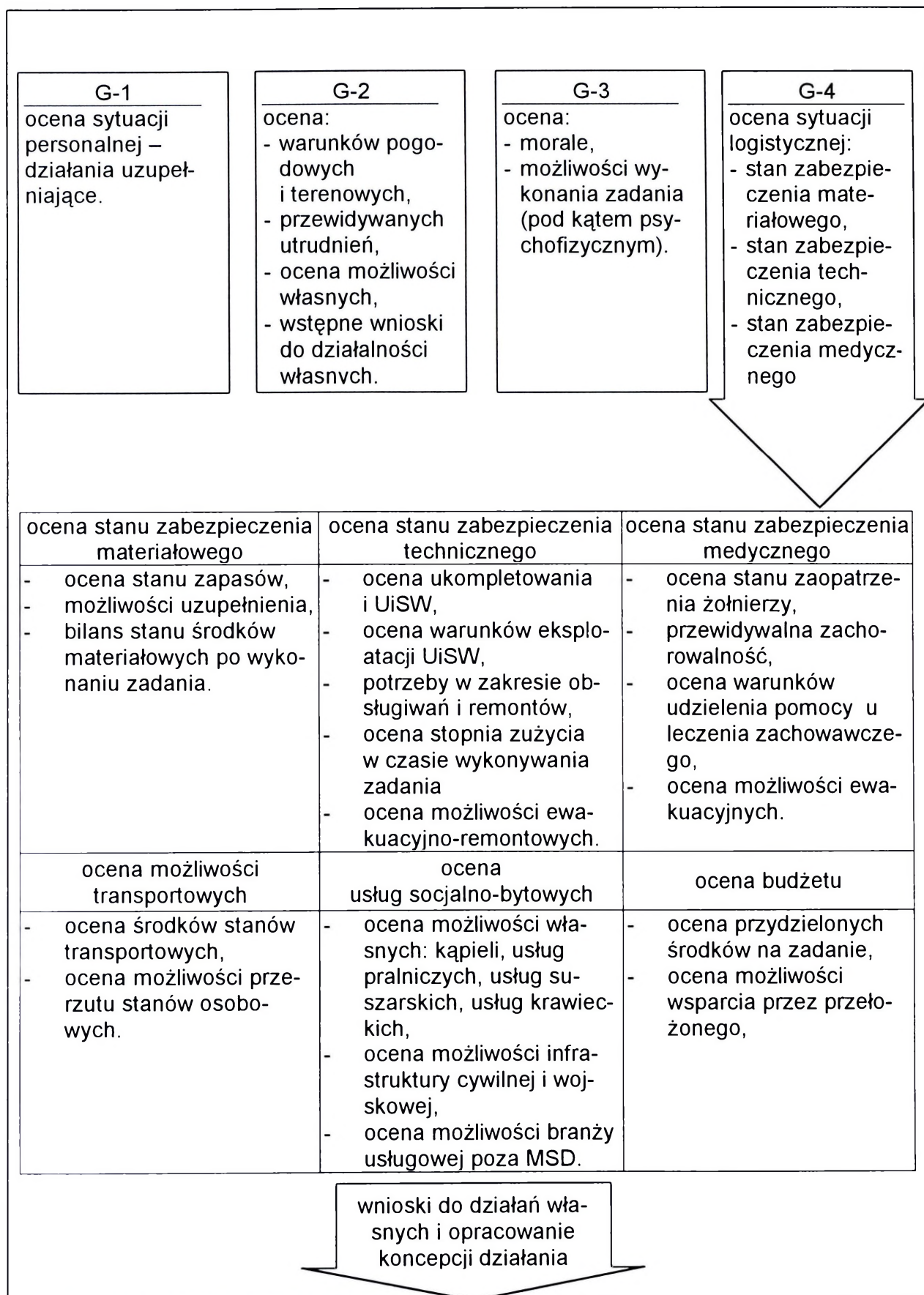
Koszty związane z utworzeniem logistyki garnizonu związane byłyby z przeniesieniem żołnierzy i pracowników wojska (struktury są zaplanowane tak, by zachować obecna wielkość zatrudnienia). Dowódcy jednostek garnizonu z realizacji budżetu otrzymywaliby okresowe informacje dotyczące aktualnego stanu ich subkonta (poprzez pion głównego księgowego).

## Udział G-4 w wypracowaniu decyzji na szczeblu CSOPL (konceptje)

### ANALIZA ZADANIA



**OCENA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA WYKONANIE ZADANIA.  
ROZWAŻENIE I PORÓWNANIE SPOSOBÓW DZIAŁANIA**



wnioski do działań własnych i opracowanie koncepcji działania

#### ODPRAWA KOORDYNACYJNA SZTABU

- |     |  |
|-----|--|
| G-1 | zapoznaje sztab z wnioskami dotyczącymi ukończenia i uzupełnienia pododdziałów.  |
| G-2 | zapoznaje sztab z wnioskami dotyczącymi terenu, pogody, możliwości własnych pododdziałów – koncepcja użycia sugeruje wybór najlepszego wariantu działania.   |
| G-3 | zapoznaje sztab z oceną morale i stanem psychofizycznym żołnierzy.   |
| G-4 | <ul style="list-style-type: none"><li>- przedstawia koncepcje użycia sił i środków w poszczególnych wariantach (po 2 koncepcje na wariant),</li><li>- określa obszary działania dywizjonu logistycznego,</li><li>- określa możliwości budżetowe wykonania zadania.</li></ul> |

wnioski do działań własnych i ustalenie wariantów działania

#### ODPRAWA KOORDYNACYJNA

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| szef sztabu                           | prezentuje komendantowi opracowane warianty działania.   |
| komendant                             | <ul style="list-style-type: none"><li>- wysłuchuje propozycji, wybiera wariant działania,</li><li>- określa wykonawców i zakres ich zadań w wybranym wariantcie działania.</li></ul> |
| szefowie komp. organizacyjnych sztabu | <ul style="list-style-type: none"><li>- wysłuchują meldunku szefa sztabu, odpowiadają na pytania komendanta.</li></ul>   |

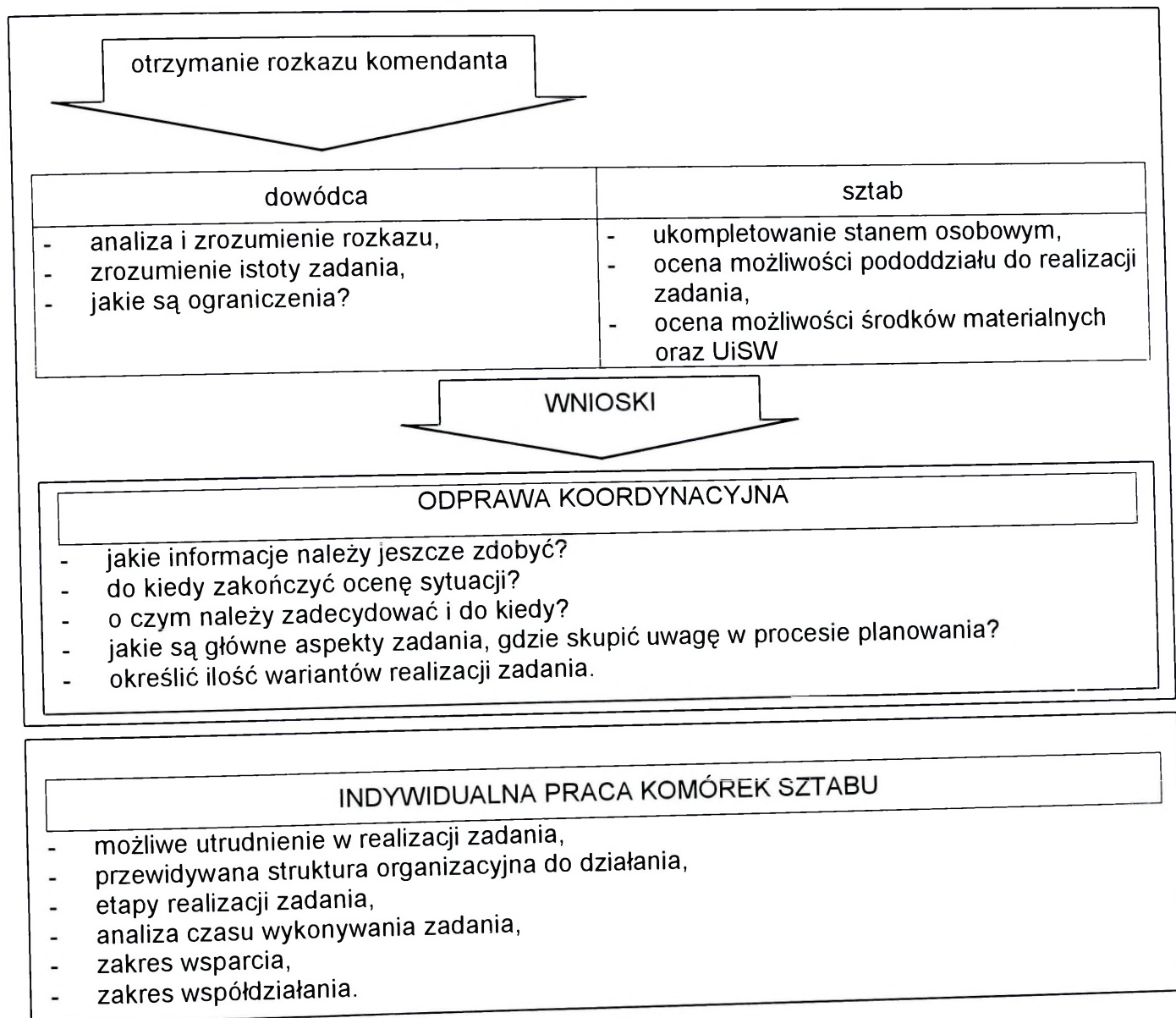
opracowanie dokumentów

G-1	G-4
<ul style="list-style-type: none"><li>- rozkaz komendanta dla pododdziałów szkolnych i dlog.,</li><li>- inne dokumenty planistyczne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- aneks do rozdziału dotyczący zabezpieczenia logistycznego,</li><li>- aneks do rozdziału dotyczący zadania dla dlog.</li></ul>



## Schemat wypracowywania decyzji przez dowódcę dywizjonu logistycznego (konceptcja)

### ANALIZA ZADANIA



**OCENA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA WYKONANIE ZADANIA.  
ROZWAŻENIE I PORÓWNANIE SPOSOBÓW DZIAŁANIA**

sekcja dowodzenia	sekcja materiałowa	sekcja techniczna	sekcja transportu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena sytuacji personalnej,</li> <li>- ocena warunków terenowych,</li> <li>- ocena morale,</li> <li>- wstępne wnioski do działań własnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena stanu zapasów,</li> <li>- analiza kolejności wykonywania uzupełnienia,</li> <li>- ocena możliwości wykorzystania infrastruktury,</li> <li>- ocena możliwości wykonania zadania przez kzaop.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena stanu technicznego UiSW,</li> <li>- ocena potrzeb obsługiwań i remontów,</li> <li>- ocena zakresu remontów i możliwości ich wykonania przez krem.,</li> <li>- ocena możliwości ewakuacyjnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena możliwości transportowych,</li> <li>- ocena możliwości przerzutów ludzi i środków.</li> </ul>

wnioski do działań własnych i opracowanie koncepcji działania

**ODPRAWA KOORDYNACYJNA SZTABU**

- kierownicy sekcji zapoznają sztab z wnioskami dotyczącymi terenu, pogody, możliwościami wykonania zadania,
- przedstawiają koncepcję użycia sił i środków dywizjonu do wykonania zadania,
- sugerują wybór najlepszego wariantu.

wnioski do działań własnych i ustalenie wariantów działania

**ODPRAWA KOORDYNACYJNA**

szef sztabu	prezentuje dowódcy opracowane warianty działania.
dowódca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysłuchuje prezentacji i wybiera wariant do realizacji,</li> <li>- określa wykonawców i zakres ich zadań w wybranym wariantcie działania.</li> </ul>
dowódcy pododdziałów	- wysłuchują zadań

opracowanie dokumentów

rozkaz dowódcy dywizjonu logistycznego

## Zestawienie porównawcze elementów systemu logistyki CSOPL, BZ, BZ Niemiec

lp.	wyszczególnienie	CSOPL	BZ SZRP	BZ Niemiec	uwagi
1.	organa kierowania zabezpieczeniem logistycznym	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastępca komendanta – szef logistyki</li> <li>- wydział planowania</li> <li>- wydział materiałowy</li> <li>- wydział techniczny</li> <li>- przychodnia lekarska</li> <li>- WAK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szef logistyki – z-ca dowódcy</li> <li>- sekcja planowania</li> <li>- sekcja materiałowa</li> <li>- sekcja techniczna</li> <li>- szef służby zdrowia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szef wydziału G-4<sup>*)</sup></li> <li>- sekcja dowodzenia</li> <li>- sekcja transportowa</li> <li>- sekcja techniczna</li> <li>- służba zdrowia<sup>**)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><sup>*)</sup> – podlega szefowi sztabu</li> <li><sup>**)</sup> – nie podlega szefowi G-4</li> </ul>
2.	organa wykonawcze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompanie zaop.</li> <li>- kompanie rem.</li> <li>- kompanie med.</li> <li>- dywizjon zabezp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompanie zaop.</li> <li>- kompanie rem.</li> <li>- kompanie med.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompanie</li> <li>- dowodzenie<sup>)</sup></li> <li>- zaopatrzenie<sup>)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><sup>)</sup> – na szczeblu batalionu</li> </ul>
3.	dokumenty planistyczne zabezpieczenia logistycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wstępne zarządzenie logistyczne</li> <li>- zarządzenie szefa logistyki centrum</li> <li>- zarządzenie bojowe szefa logistyki centrum</li> <li>- pkt. 6 „zabezpieczenie logistyczne” w rozkazie bojowym komendanta</li> <li>- plan zabezpieczenia logistycznego – legenda do planu</li> <li>- meldunek sytuacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wstępne zarządzenie logistyczne</li> <li>- zarządzenie szefa logistyki brygady</li> <li>- zarządzenie bojowe szefa logistyki brygady</li> <li>- pkt. 6 „zabezpieczenie logistyczne” w rozkazie bojowym d-cy brygady</li> <li>- pkt. „zabezpieczenie logistyczne w zarządzeniu SRW</li> <li>- plan zabezpieczenia logistycznego – legenda do planu</li> <li>- meldunek sytuacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzenie przygotowawcze</li> <li>- rozkaz o dowodzeniu pododdz. logistycznymi, rozkaz administracyjno-logistyczny</li> <li>- pkt. 4. „zabezpieczenie logistyki” w rozkazie bojowym</li> <li>- załączniki do rozkazu administracyjno-logistycznego<sup>)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><sup>)</sup> - zawiera tylko informacje logistyczne</li> </ul>
4.	zautomatyzowane systemy kierowania zabezpieczeniem logistycznym	brak systemów	brak systemów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HEROS – system dowodzenia</li> <li>- CS3 – system kierowania zabezpieczeniem logistycznym</li> <li>- CSSCS – system automatycznego gromadzenia informacji logistycznej</li> <li>- PLOGS – wykorzystywanie obliczeń i zestawień do kontroli rozdziału środków zaopatrzenia<sup>)</sup></li> <li>- SAMMCS – system obsługi techniki wojskowej</li> <li>- ADAMS – system symulacji procesów logistycznych<sup>*</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><sup>)</sup> - na szczeblu brygady tylko końcówka</li> </ul>

