AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OP
KATEDRA LOGISTYKI WLOP

JAWNE

ZASTRZEŻONE

[redacted]

Egz. nr ... 3

Pf 446/S

Z-293/A

Płk dr inż. Wojciech DRĄŻCZYK

KIEROWANIE DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ W SIŁACH POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Część II - szczebel operacyjno-taktyczny

Studium operacyjno-logistyczne

60792

WARSZAWA 1996

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OP

KATEDRA LOGISTYKI WLOP

BIBLIOTEKA NIEJAWNA Akademii Obrony Narodowej Nr ewid. L-293/A

JAWNE

180306 Anna KOLEK
Podst. prot. przek. Nr uch. 648
24.02.2006

BIBLIOTEKA GŁÓWNA Akademii Obrony Narodowej Nr ewid. 446/S

ZASTRZEŻONE

POUFNE

Egz. nr . . . 3

Biblioteka Akademii Obrony Narodowej Nr ewid. 60792 II

Płk dr inż. Wojciech DRĄŻCZYK

KIEROWANIE DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ

W SIŁACH POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Część II - szczebel operacyjno - taktyczny

Studium operacyjno - logistyczne

przekazano do ZASTRZEŻONE
30.01.2003

WARSZAWA **1996**

SPIS TREŚCI

Strona

WSTĘP 3

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA EWOLUCJI ORGANÓW LOGISTYCZNYCH ZWIĄZKU OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH W OKRESIE TRANSFORMACJI SIŁ ZBROJNYCH 11

1.1. Organa kierowania 12

1.1.1. Główny kierownik działalności logistycznej 14

1.1.2. Pomocnicze organa kierowania 16

1.1.3. Stanowiska dowodzenia 23

1.2. Organa wykonawcze 25

1.2.1. Związek operacyjno-taktyczny obrony powietrznej 25

1.2.2. Związek operacyjno-taktyczny lotnictwa 28

1.3. Wnioski 34

2. PODSTAWY TEORII KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ ZWIĄZKU OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH 37

2.1. Zasady kierowania 38

2.2. Formy kierowania 40

2.3. Metody (sposoby) kierowania 42

2.4. Cykl realizacyjny kierowania 43

2.5. Wnioski 45

3. PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ LOGISTYCZNYCH W ZWIĄZKU OPERACYJNO - TAKTYCZNYCH SIŁ POWIETRZNYCH 48

3.1. Metody przygotowania działań logistycznych 48

3.2. Planowanie działań logistycznych 50

3.3. Organizowanie działań logistycznych 54

3.3.1. Formy, metody i sposoby rozkazodawstwa 55

3.3.2. Style (techniki) rozkazodawstwa 58

3.4. Właściwości przygotowania działań logistycznych w związku operacyjno-taktycznym lotnictwa 64

3.5. Wnioski 66

ZAKOŃCZENIE - wnioski i uogólnienia końcowe 68

BIBLIOGRAFIA 73

ZAŁĄCZNIKI 75

WSTĘP

Trwająca od kilku już lat restrukturyzacja sił zbrojnych (SZ) wkracza obecnie w etap zasadniczych zmian na szczeblu związku operacyjno-taktycznego (ZO-T) WLOP[1].

Równolegle ze zmianami systemu operacyjnego naszych Sił Powietrznych (SP)[2] zmieniony jest ich system logistyczny. O ile rozwiązania organizacyjne w zakresie logistyki można uznać za generalnie przesądzone, o tyle sfera funkcjonalna, w tym w zakresie **kierowania działalnością logistyczną,** jawi się wielce problematyczną, **szczególnie w skali ZO-T SP.**

Z jednej bowiem strony, niejako „w spadku" po minionym okresie funkcjonowania w ramach Układu Warszawskiego, zachowała się głęboko zakorzeniona teoria i metodyka kierowania działaniami logistycznymi[3] oraz zasadnicza „podbudowa techniczno-dokumentacyjna", wykorzystywana przez organa kierowania.

Z drugiej strony, poważnym zmianom uległy **warunki działań oraz wymogi** stawiane podsystemowi kierowania logistyką w skali całych SP[4].

Przesłankami - założeniami nowych uwarunkowań oraz wymogów stojących przed organami kierowania ZO-T SP są:

1. Upowszechnienie organizacyjne logistyki w SZ RP, które polega na przeformowaniu struktur „służb techniki i zaopatrzenia" (ST i Z) w tzw. „piony funkcjonalne logistyki wojskowej".[5]
2. Funkcjonowanie logistyki SP, jako „podsystemu" logistyki SZ (uzupełnianego potencjałem logistyki wojsk lądowych w zakresie tzw. „ogólnowojskowym") ale jed-

---

[1] Do końca 1996 r. rozformowany będzie 1 Korpus Obrony Powietrznej (KOP), a pozostałe ZO-T WLOP zostaną przeformowane. Generalne zmiany dotyczą Korpusu Lotniczego (KL) oraz WOSSP, która ma być pozbawiona organicznych organów logistycznych. Por: Zarządzenie Szef Sztabu Gen. WP nr pf 23/Org. z dnia 20.06.96 r.

[2] Ze względu na uniwersalność terminu „siły powietrzne", używanego zresztą coraz częściej w publikacjach dotyczących naszych WLOP, termin ten został użyty w opracowaniu.

[3] Dawniej działania logistyczne określane były terminem „taktyka tyłów". Por. literaturę tematu do 1989 r.

[4] Problemy te omówione zostały szeroko w: MAŃKOWSKI R. „Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP, część I - szczebel operacyjny". Studium operacyjno-logistyczne. AON, Warszawa 1996 r.

[5] Por.: „Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP". Sztab Gen. WP, Warszawa 1994 r.

nocześnie jako „centralnego organu logistycznego" (COL) w określonych dziedzinach specjalistycznych.[6]

Dotyczy to szczególnie szczebla ZO-T SP, gdyż właśnie na tym poziomie organizacyjnym zakłada się ścisłe współdziałanie logistyczne pomiędzy SP i innymi rodzajami SZ.

3. Jako szczególnie istotne zakłada się obecnie współdziałanie, w tym i w zakresie działań logistycznych, pomiędzy SZ, a organami cywilno-paramilitarnymi państwa (tzw. „ukad pozamilitarny"). Współdziałanie to realizowane będzie bezpośrednio tylko przez Okręgi Wojskowe (OW) wojsk lądowych. Stąd też wynika potęgowanie się konieczności skupienia głównego wysiłku współdziałania logistyki SP tego szczebla organizacyjnego (tj. ZO-T) z logistyką OW.

4. Konstrukcja organizacyjno-funkcjonalna naszego systemu logistycznego SZ RP zakłada także terytorialny podział odpowiedzialności za realizację zabezpieczenia logistycznego wojsk. W przypadku SP, będą to dwa tzw. „rejony logistyczne" (RL SP), nazywane „północnym" i „południowym". Obszary RL SP obejmują teren całego kraju, pokrywając się z rejonami obrony dwóch korpusów obrony powietrznej (KOP) SP oraz czterech RL OW. Tak więc zabezpieczenie logistyczne ZO-T SP realizowane będzie przez RL SP, we współdziałaniu z dwoma RL OW[7].

   Powoduje to kolejne utrudnienie w zakresie wspomnianego już koniecznego współdziałania pomiędzy RL SP, a RL OW. Utrudnienie to polega na tym, że każdy RL SP musi współdziałać jednocześnie z dwoma odpowiednimi terytorialnie RL OW (Patrz rys. 1).

5. Jednocześnie w procesie organizacji zabezpieczenia logistycznego ZO-T SP niezbędnym jest ścisłe współdziałanie ze szczeblem operacyjnym, czyli dowództwem SP, a ściśle sztabem logistyki dowództwa SP. Wynika to nie tylko z oczywistych zależności służbowych i wymogów w tym zakresie ale również z faktu niedysponowania przez ZO-T SP ogółem organów wykonawczych, niezbędnych do realizacji

---

[6] Por. MAŃKOWSKI R. „Kierowanie . . . „

[7] W procesie tym będą uczestniczyły również jednostki bezpośrednio podległe (JBP) szefowi logistyki SP oraz układ pozamilitarny, o czym dalej.

zabezpieczenia logistycznego w zakresie specjalistycznym. Dotyczy to organów, które (z różnych powodów) występują tylko na szczeblu taktycznym, a następnie dopiero na szczeblu operacyjnym.

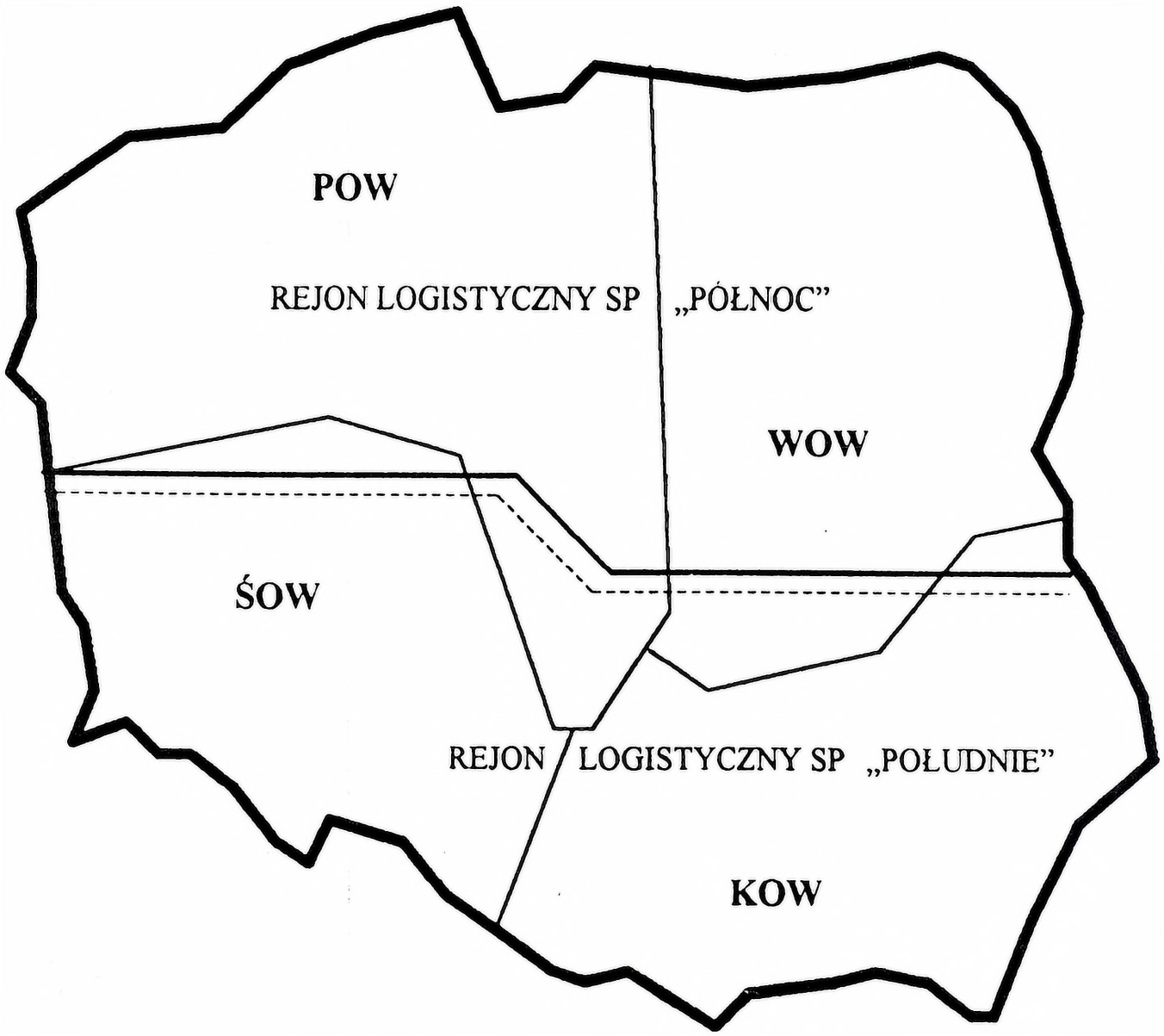
6. Odmienność organizacyjno-wyposażeniowa obu rodzajów ZO-T SP, tj. ZO-T OP, czyli korpusu obrony powietrznej (KOP) oraz ZO-T lotnictwa, czyli korpusu lotniczego (KL) określa różne zakresy przedmiotowe ich zabezpieczenia logistycznego. W KOP bowiem nie ma lotnictwa myśliwsko-bombowego (LMB), rozpoznania taktycznego (LRT) i transportowego (LT). W KL, z kolei, nie występują typowe wojska obrony przeciwlotniczej (WOPL)[8], wojska radiotechniczne (WRt) czy jednostki rozpoznania radioelektronicznego (RRe) i walki radioelektronicznej (WRe)[9], a przede wszystkim logistyczne organa wykonawcze szczebla ZO-T[10]. Wynika to bowiem z założenia, że funkcję RL SP pełnić będą jedynie organa logistyczne dwóch ZO-T OP SP, tj. KOP.

   Oznacza to, że organa kierowania działaniami logistycznymi KL odpowiadają za zabezpieczenie „własnych" wojsk, organizując (koordynując ich realizację) poprzez RL SP, a organa kierowania RL SP (KOP) muszą posiadać nie tylko możliwości (umiejętności) organizowania zabezpieczenia „własnych wojsk" ale i KL.

7. Dotychczas stosowana metodyka procesu przygotowania do działań logistycznych (wypracowanie decyzji) oraz ich organizowania (formy rozkazodawstwa) polegały głównie na stosowaniu wielce sformalizowanej metody tzw. „kolejnej" lub (ostatnio) „równoległej" oraz dowodzeniu głównie przez „zadania" i „instrukcje". Obecnie, po otwarciu się poza ramy wymogów proceduralnych Układu Warszawskiego, dostrzega się zalety mniej sformalizowanego procesu

---

[8] Dawniej (przed włączeniem części WOPL wojsk lądowych do SP) - wojska rakietowe (WR).
[9] Skład SP za: ZABŁOCKI E. „SP w systemie obronnym państwa". AON, Warszawa 1996 r.
[10] Szczegóły obecnych i przyszłościowych rozwiązań w tym zakresie omówiono dalej.



Rys. 1. REJONIZACJA SYSTEMU LOGISTYCZNEGO SIŁ ~~ZBROJNYCH~~ POWIET

„wypracowania decyzji" (tzw. „konferencja dowódców") oraz innych sposobów (techniki) rozkazodawstwa, głównie „poprzez cele"[11]. Wymaga to dokonania analizy i oceny możliwych zmian w tym zakresie również w zakresie kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP.

Problemy te, widziane jako jedne z podstawowych, związanych z restrukturyzacją naszych SZ, nakazywane były do rozwiązywania w ostatnich rozkazach do szkolenia wojsk przez Szefa Sztabu Generalnego WP, Dowódcę WLOP oraz Dowódców KOP i KL, a także w oficjalnych wystąpieniach szefa logistyki WLOP[12]. W roku bieżącym rozpoczęto pierwsze treningi i ćwiczenia dowódczo-sztabowe w tym zakresie[13], które uwidoczniły złożoność i nowość tych problemów na szczeblu ZO-T SP. Jednocześnie stwierdzono celowość, a nawet potrzebę naukowego zbadania problemu[14].

Jako problem już naukowy, przyjęto więc kierowanie działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP, rozumiejąc w tym zarówno problemy dotyczące ZO-T OP (KOP) jak i ZO-T lotnictwa (KL)[15].

Pomimo zdecydowanych różnic pomiędzy wynikami badań, dotyczącymi każdego ze ZO-T SP, zdecydowano aby umieścić je w jednym opracowaniu. Podyktowane to było dążeniem do wykazania nie tylko właściwości pomiędzy nimi w badanym zakresie ale, a nawet przede wszystkim, kierunków przystosowania (asymilacji) organów kierowania (mającego być rozformowanym) KL do działania w strukturach logistyki KOP czy też innych strukturach zabezpieczających działania ofensywne SP.

Za finalny cel badań przyjęto określenie pożądanych struktur organizacyjno - funkcjonalnych organów kierowania działalnością logistyczną, w tym możliwości w

---

[11] Por. ZABŁOCKI E. i inni „Dowodzenie przez cele SP RP". AON, Warszawa 1996 r. oraz LASZCZYK M. i inni „Nowe formy rozkazodawstwa na szczeblach operacyjnym i taktycznym". AON, Warszawa 1994 r.

[12] Patrz: rozkazy z lat 1994 - 95 oraz wystąpienie Szefa Logistyki - Z-cy dowódcy WLOP nt.: „Ocena restrukturyzacji WLOP". DWLOP, Warszawa wrzesień 1996 r.

[13] Trening sztabowy 4 KL „Kormoran 96" oraz ćwiczenia dowódczo-sztabowe sztabu logistyki WLOP dla 1, 2, 3 KOP i 4 KL oraz WOSSP „Kiekrz 96".

[14] Patrz: wnioski zespołu badawczego z ćwiczenia „Kiekrz 96"

[15] Ze wspomnianych już względów (rozformowanie logistyki w latach 1997-98), nie rozpatrywano problemów związanych z WOSSP.

zakresie sposobów (technik) rozkazodawstwa na szczeblu ZO-T SP (w docelowym modelu logistyki SZ) w dwóch wariantach modelu SP: 2 x ZO-T OP oraz 2 x ZO-T OP i ZO-T lotnictwa.

Wariant drugi, choć założono z góry jako mniej prawdopodobny, rozpatrywany został z nie mniejszą starannością, co wynikało z zakładanego kilkuletniego jeszcze okresu funkcjonowania KL oraz nieznanej dokładnie przyszłości tworzenia zgrupowań ofensywnych ze składu SP. Przekonaniem autora jest, że obojętnie jakie rozwiązania strukturalne zostaną przyjęte, badania zagadnień szczebla operacyjno-taktycznego lotnictwa uderzeniowego mogą być użyteczne.

Dla osiągnięcia założonego celu określiłem następujące cele szczegółowe (zadania badawcze):

1. Określenie **generalnych kierunków zmian organizacyjno-strukturalnych,** zarówno w zakresie „podmiotu kierowania" działalnością logistyczną, tj. w organach kierowania, jak i w zakresie „przedmiotu kierowania", tj. organów wykonawczych pionu logistyki na szczeblu ZO-T SP. Jednocześnie określenie właściwości procesu tych zmian w odniesieniu do ZO-T OP oraz ZO-T lotnictwa. Dane dotyczące zmian przedstawiono w trzech zasadniczych okresach (struktury początkowe: lata 1990 - 1994; pierwszy etap zasadniczych zmian 1995 - 1998 oraz w tzw. „modelu 2005", traktowanym jako model docelowy).[16]

   Treści te, wraz z wnioskami ujęto w rozdziale pierwszym.

2. **Sformułowanie wykazu form i metod kierowania** w zakresie działalności logistycznej na szczeblu ZO-T SP oraz dokonanie próby krytycznej **oceny zasad kierowania** oraz **charakterystyki tzw. „cyklu realizacyjnego kierowania"** prezentowanych w szeregu materiałach źródłowych.

   Sprawozdanie z wykonania tego zadania ujęto w rozdziale drugim.

3. Określenie **możliwości stosowania różnych metod** w procesie przygotowania działań logistycznych; **wykonawstwa dokumentacji planistycznej** oraz stosowa-

---

[16] Zakłada się, że większość przedsięwzięć etapu „pierwszego" i „drugiego" wykonanych zostanie w latach 1997 - 98. W materiałach koncepcyjnych mówi się również o modelu docelowym logistyki „roku 2010", a nawet „2015".

nych **form, metod i sposobów rozkazodawstwa, a także stylów (technik) w tym zakresie.**

Opis tych zagadnień wraz z wnioskami przedstawiono w rozdziale trzecim.

4. Sformułowanie syntetycznych **wniosków i uogólnień końcowych** w zakresie kierowania działalnością logistyczną ZO-T SP, wynikających zarówno z transformacji struktur organizacyjnych podmiotu i przedmiotu kierowania jak i wielopłaszczyznowych więzi funkcjonalnych w tym zakresie.

Przed przystąpieniem do badań założono następujące hipotezy robocze (wstępne):

1. Zmiany organizacyjne struktur logistyki SZ RP, oraz samych SP stwarzają odmienne niż dotychczas warunki w zakresie kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP.

2. Warunki te są zdecydowanie różne w stosunku do ZO-T OP oraz ZO-T lotnictwa. Określają one jednocześnie odmienne wymogi (zadania) dla organów kierowania logistyki obu rodzajów ZO-T SP.

3. Sytuacja ta stawia nowe wymagania przede wszystkim wobec organów kierowania ZO-T OP, które organizacyjnie mogą nie być w stanie spełniać jednocześnie dotychczasowej funkcji organu kierowania działaniami logistycznymi KOP oraz dwóch funkcji dodatkowych: sztabu RL SP i organu kierowania zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa KL, wymagającymi wielokierunkowego współdziałania zarówno wewnątrz SP jak i pomiędzy RL OW.

4. Wielość „zasad" kierowania zabezpieczeniem logistycznym określanych w publikacjach (także regulaminowych) rozmywa ich znaczenie, a jednocześnie uniemożliwia stosowanie ich wszystkich w praktyce. Wydaje się, że można je określić w różnych kategoriach ważności oraz w okresach funkcjonalnych wojsk (np. czas „P" i czas „W").

5. Dotychczasowe rozwiązania funkcjonalne w zakresie kierowania działaniami logistycznymi ZO-T SP nie odpowiadają przyszłościowym wymogom również w za-

kresie zasad organizowania stanowisk dowodzenia. Obecne „SD" ZO-T SP, nie mogą funkcjonować skutecznie jednoczenie jako SD RL SP.

6. Wydaje się, że na szczeblu ZO-T SP można stosować nie tylko styl (technikę) kierowania działaniami logistycznymi „przez zadania" czy nawet „instrukcje", ale i „przez cele". Powinno to uruchomić inicjatywę szczebli taktycznych SP.

7. Aktualnie dopuszczalne formy rozkazodawstwa w zakresie kierowania działalnością logistyczną mogą być niewystarczające w sytuacji, gdy szef logistyki będzie jednocześnie dowódcą RL. Wydaje się, że powinny być stosowane i w tym zakresie wyższe formy rozkazodawstwa, tj. „rozkaz".

Do badań wykorzystano szereg metod naukowych, pośród których podstawową była analiza (w tym porównawcza) oraz synteza. Wielce przydatną okazały się, niestety bardzo skromne, materiały źródłowe, zarówno teoretyczne jak i empiryczne (doświadczenia z ćwiczeń, szczególnie KORMORAN '96 i KIEKRZ '96). Wykorzystano także badania sądów eksperckich, tj. oficerów - sztabowców pionu logistyki, zarówno KOP jak i KL. Dużo materiałów zostało zebranych podczas 6 - miesięcznej praktyki liniowej w 4 KL (listopad 1995 - kwiecień 1996). Szczególną wartość jak się wydaje posiada ta część opracowania, której wyniki były konfrontowane z autorytetami w tym zakresie, potwierdzającymi w większości wysuwane tezy i formułowane wnioski.

Jako główne kryterium dokonywanych ocen przyjęto stopień „dopasowania" organizacyjno - funkcjonalnych nowych rozwiązań w kierowaniu działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP do wymogów organizacyjno - funkcjonalnych systemu logistycznego SZ RP oraz potrzeb zabezpieczanego „systemu operacyjnego" (wojsk).

Autor wyraża przekonanie, że mimo pewnych niedoskonałości, zastosowane metody, dostępne materiały źródłowe oraz sposoby przeprowadzenia badań pozwoliły osiągnąć założony cel. Wyniki pracy, przedstawione w opracowaniu mogą być przydatne do dalszych rozważań istotnego przecież problemu praktycznego oraz podstaw opracowań dydaktycznych, szczególnie dla kursów dyplomowych i podyplomowych Wydziału WLOP AON.

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA EWOLUCJI ORGANÓW LOGISTYCZNYCH ZWIĄZKÓW OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH SIŁ POWIETRZNYCH W OKRESIE TRANSFORMACJI SIŁ ZBROJNYCH

Organa logistyczne stanowią podstawę struktury organizacyjnej tzw. „systemu logistycznego" wojsk. Obejmują one:

1. Organa kierowania działaniami logistycznymi.
2. Logistyczne organa wykonawcze (jednostki i urządzenia wykonawcze).[1]

Rozpatrując wszelkie problemy kierowania i to nie tylko działalnością logistyczną, nie można ograniczyć się tylko do organów kierowania. Organa kierowania są bowiem tylko jednym z uczestników procesu kierowania, tzw. „podmiotem kierowania". Drugim nieodzownym uczestnikiem kierowania jest tzw. „przedmiot kierowania", którym w przypadku działań logistycznych, są logistyczne organa wykonawcze. Dlatego też, niejako drogą wstępu do rozpatrzenia zasadniczych problemów kierowania, w niniejszym rozdziale przedstawiono charakterystykę zarówno organów kierowania jak i wykonawczych ZO-T SP.

Ze względu na generalną analogię organizacyjną ZO-T OP, tj. Korpusów Obrony Powietrznej (KOP)[2] w opracowaniu omówiono strukturę organizacyjną organów logistyki tylko jednego KOP. Równocześnie, ze względu na wyraźną specyfikę w tym zakresie ZO-T lotnictwa, tj. Korpusu Lotniczego (KL), organizację jego organów logistycznych przedstawiono osobno.

---

[1] Zasady funkcjonowania . . . ., str. 9. Pozostałą częścią „systemu" są tzw. „relacje sprzęgające elementy organizacyjne systemu" czyli tzw. „struktura funkcjonalna".

[2] Nazwa obecna. Wraz ze zmianą oficjalnej nazwy naszych WLOP na Siły Powietrzne, a przede wszystkim rozważanym rozformowaniem KL i włączeniem LMB w skład KOP, zmianią one swój charakter (na również ofensywny). Sugeruje to możlwość zmiany ich nazwy na bardziej adekwatny, np. Korpus Sił Powietrznych (KSP).

1.1. Organa kierowania

Mówiąc o organach kierowania w ogóle, można stwierdzić, że w zależności od zakresu ich funkcji (zadań) obejmują one: tzw. „głównego kierownika" (kiero-wników) oraz „organ (organy) pomocnicze".

Na szczeblu ZO-T SP, kierowanie działalnością logistyczną powinno być realizowane jednoosobowo, tj. przez **jednego „głównego kierownika".** Wynika to z tego, że zasady kierowania działalnością logistyczną są zgodne z ogólnymi zasadami dowodzenia wojskami[3] , a w nich, m.in., występuje zasada „dowodzenia jednoosobowego"[4]

W zależności od zakresu przedmiotowego formy i treści poszczególnych przedsięwzięć kierowniczych, główny kierownik może dysponować „pomocniczym organem (organami) kierowania". Mając na uwadze zakres zadań wynikających z tzw. „cyklu organizacyjnego kierowania działalnością logistyczną"[5] na szczeblu ZO-T SP, stwierdzić należy, że „główny kierownik powinien dysponować **pomocniczym organem kierowania.**

Jednocześnie, mówiąc o działalności logistycznej, należy zdawać sobie sprawę z jej szerokiego zakresu przedmiotowego (specjalistycznych dziedzin, rodzajów zabezpieczeń)[6]

Dlatego też, na szczeblu ZO-T SP, główny kierownik powinien dysponować **specjalistycznymi, pomocniczymi organami kierowania,** odpowiednio do zakresu działalności logistycznej, realizowanej na tym szczeblu organizacyjnym SP.

Nieodłączną cechą każdej działalności SZ jest funkcjonowanie ich organów kierowania na tzw. „stanowiskach dowodzenia" (SD), które rozwijane są z chwilą uruchomienia tzw. „wojennego systemu dowodzenia" (WSyD).

---

[3] Patrz: „Zasady funkcjonowania . . ." pkt. 4.3, str. 39.
[4] Patrz: „Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych - część I". MON, Warszawa 1994, pkt. 327, str. 101.
[5] Zagadnienie to opisane jest w rozdziale 3.2 materiału.
[6] Por. zakres zabezpieczenia logistycznego, m.in. w „Zasady funkcjonowania . . . „, str. 7.

Ze względu na rangę i znaczenie działalności logistycznej, zasadniczo warunkującej skuteczność działań bojowych[7], organy kierowania nią powinny funkcjonować razem z organami dowodzenia odpowiednich szczebli organizacyjnych wojsk. Z drugiej jednak strony (ze względów funkcjonalnych oraz zachowania żywotności), niecelowym jest skupienie tak dużych ilości sił i środków na jednym SD.

Z tego też względu, przyjęła się zasada rozmieszczania na głównych SD wyższych szczebli organizacyjnych wojsk tylko głównych kierowników (i ewentualnie ich zastępców) działalności logistycznej, a całość organów pomocniczych - na innych SD.

W przypadku ZO-T SP, jego organa kierowania działalnością logistyczną powinny być rozmieszczone podobnie: główny kierownik - na głównym SD ZO-T SP, a pozostałe organa - na innym, które można by nazwać „Logistycznym SD" ZO-T SP.

Nieodzownym aspektem przy omawianiu struktury organizacyjnej organów kierowania działalnością logistyczną wydaje się korespondowanie przyjmowanych rozwiązań praktycznych z **teorią wojskowych działań logistycznych.**

Dotyczy to szczególnie **ilości i zakresu odpowiedzialności oraz rangi organizacyjnej** poszczególnych specjalistycznych, pomocniczych organów kierowania. Generalnie założyć trzeba, że im rozwiązania praktyczne są bliższe podstawom teoretycznym, tym są poprawniejsze, a tym samym skuteczniejsze.

Rozważając strukturę organów kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP należy więc porównać je z teorią tj. klasyfikacją i podziałem zabezpieczenia logistycznego SP. Oznacza to np., że ilość oraz nazewnictwo specjalistycznych, pomocniczych organów kierowania działalnością logistyczną w ZO-T SP powinna odpowiadać ilości i nazewnictwu poszczególnych rodzajów zabezpieczenia logistycznego, a ich ranga organizacyjna - randze zakresu odpowiedzialności i kompetencji.

---

[7] Por. „Regulamin działań . . . „ pkt. 15, str. 11.

1.1.1. Główny kierownik działalności logistycznej

Kierowanie działalnością logistyczną ZO-T SP, zarówno OP (KOP), jak i lotnictwa (KL), realizowane jest jednoosobowo, przez **szefa logistyki - zastępcę dowódcy korpusu**[8] . Jego ranga zastępcy dowódcy wynika z jednej strony z uznania znaczenia działalności logistycznej w całokształcie procesów przygotowania i prowadzenia działań bojowych przez korpus. Z drugiej, wynika z faktu funkcjonowania organów logistycznych w składzie korpusu. Rozwiązanie to obowiązuje w skali całych SZ RP, we wszystkich ich rodzajach i na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk[9]

Jest to w pełni zgodne z podstawową zasadą **jednoosobowego dowodzenia wojskami** (odnoszącą się także do kierowania działalnością logistyczną). Jednocześnie, co bardzo istotne, jednoosobowe kierowanie w zakresie zabezpieczenia logistycznego odzwierciedla jedność (spójność, wzajemną łączność poszczególnych przedsięwzięć - rodzajów) zabezpieczenia logistycznego. Jest to wyraz przekonania, że osiągnięcie zakładanego celu zabezpieczenia logistycznego[10] można osiągnąć tylko przez kompleksowe zaspokajanie potrzeb wszystkich, choć wewnętrznie bardzo zróżnicowanych, składników wojsk własnych, jak np. stany osobowe czy uzbrojenie (np. statki powietrzne).

W przyszłości, niestety nie zawsze tak traktowano zabezpieczenie logistyczne. Szczególnie dotyczy to okresu 1986 - 1994, kiedy to z ówczesnego „zabezpieczenia tyłowego" (rozumianego jako dzisiejsze zabezpieczenie logistyczne) wyodrębniono „zabezpieczenie techniczne"[11] .

Powstał w ten sposób poważny rozłam pomiędzy teorią problemu[12], a ustaleniami regulaminowymi. Praktycznym przejawem tego rozłamu było funkcjonowanie **dwóch**

---

[8] Nazewnictwo to będzie obowiązywać w KOP oraz KL (prawdopodobnie) od 1997 r. Por. załączniki Termin „szef logistyki" należy rozumieć jako „kierownik działalności logistycznej", a więc jedynie praktycznych aspektów logistyki, która obejmuje również zagadnienia teoretyczne. Por. Encyklopedia powszechna, Wydanie PWN, Warszawa 1984, str. 761.

[9] Por. „Zasady funkcjonowania . . ." ., pkt. 4.2, str. 38 - 39.

[10] „Celem zabezpieczenia logistycznego jest zaspokojenie potrzeb wojsk . ..". Por. „Zasady funkcjonowania . . str. 8.

[11] Regulamin walki wojsk lądowych SZ RP - część I (nazwa i treści uaktualnione w latach 1990-91). MON, Warszawa 1985 r. Jeszcze w 1979 r. „zabezpieczenie tyłowe" obejmowało „zabezpieczenie techniczne". Por. „Leksykon wiedzy wojskwoej", MON, Warszawa 1979, str. 508.

[12] Szeroka argumentacja o konieczności całościowego rozpatrywania problematyki zabezpieczenia logistycznego przedstawiono m.in. w: DRĄŻCZYK W., „Zabezpieczneie techniczne i tyłowe w dowodzeniu lotnictwem SZ" - cz. I. AON, Warszawa 1990 r.

kierowników działalności logistycznej, odpowiedzialnych (odpowiednio): za „zabezpieczenie techniczne" oraz pozostałe rodzaje zabezpieczenia logistycznego, tj. za „zabezpieczenie tyłowe". Był to ewidentny nawrót do funkcjonowania tradycyjnych osób funkcyjnych pionu „technicznego" i „kwatermistrzowskiego" wzorem regulaminów wojskowych byłego ZSRR[13] oraz praktyki wojsk lądowych naszych SZ.

Ustaleniom tym oparły się jednak rozwiązania w SP[14], w tym dotyczące organów kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T, gdzie funkcjonował **jeden główny kierownik,** nazwany **„zastępcą dowódcy korpusu (KOP, KL) ds. techniki i zaopatrzenia"** (T i Z).

Można więc stwierdzić, że na szczeblu ZO-T SP, kierowanie działalnością logistyczną, już tradycyjnie, realizowane jest jednoosobowo. Oddaje to teoretyczne założenie o konieczności całościowego rozpatrywania tak różnorodnych wewnętrznie problemów zabezpieczenia logistycznego oraz generalnej zasady jednoosobowego dowodzenia wojskami.

Proces restrukturyzacji logistyki SP zakłada m.in. powstanie dwóch rejonów logistycznych (RL) SP, pokrywających terytorialnie obszar całego kraju i odpowiadających rejonom obrony dwóch KOP - tzw. „północ" i „południe".

Idea „rejonizacji" tzw. systemu logistycznego SZ RP jest już przesądzona, a RL SP będą jego nieodzownym komponentem. Nieodzownym dlatego, że pion logistyki SP spełniać będzie funkcje specjalistyczne wobec innych rodzajów SZ (jako centralny organ logistyki - COL)[15]. Jednocześnie, organa logistyczne SP nie będą w stanie zrealizować ani samodzielnie, ani własnymi siłami i środkami ogółu zadań zabezpieczenia logistycznego. Dotyczy to tzw. „zakresu ogólnowojskowego" (żywność, umundurowanie, ogólnowojskowy, itp. . . .).

W takiej sytuacji problemem conajmniej równorzędnym jak „kierowanie działalnością ZT-O SP" staje się „współdziałanie RL SP i RLOW". Z tego też względu, ujawnił się nowy problem „dowodzenia RL SP".

---

[13] Regulamin ten był prawie dosłownym tłumaczeniem odpowiednika radzieckeigo.
[14] Dwuosobowe kierowanie działaniami logistycznymi realizowane było w ZT WR i WRt oraz oddziałach lotnictwa. Zagadnienia te wykraczają poza temat niniejszego opracowania.
[15] Szerzej o funkcjach pionu logistyki SP: MAŃKOWSKI R., „Kierowanie działalnością . . ." .

Ostatecznie postanowiono, że funkcję tę pełnić będą jednocześnie „organa kierowania działalnością logistyczną ZO-T OP SP, tj. KOP. Tak więc, „szef logistyki - zastępca dowódcy KOP" jest jednocześnie „dowódcą RL SP"[16] .

Fakt ten ma zasadnicze znaczenie dla rozpatrywanych problemów, szczególnie w zakresie właściwej organizacji pomocniczych organów kierowania (ich przystosowanie do współdziałania z RL OW[17]). Rzutuje to również na właściwości cyklu organizacyjnego kierowania działalnością logistyczną ZO-T OP. procesy te omówiono w kolejnych częściach opracowaniach.

1.1.2. Pomocnicze organa kierowania

Szef logistyki ZO-T, z racji rangi organizacyjnej wojsk, a co się z tym wiąże - z zakresu zadań funkcji) kierowniczych, musi dysponować pomocniczymi organami kierowania. Można wyróżnić dwa rodzaje funkcji spełniane przez te organy:

1. Funkcje organizacyjne.
2. Funkcje kierownicze w zakresie poszczególnych rodzajów zabezpieczenia logistycznego (specjalistyczne).

W praktyce działań logistycznych usankcjonowanej regulaminami[18] funkcje organizacyjne na szczeblach operacyjnych spełniają „sztaby logistyki", a funkcje „specjalistycznego kierowania" wykonują „szefostwa". Na niższym szczeblu (ZT) funkcje te pełnią wydziały (planowania i specjalistyczne).

W przypadku ZO-T, struktura i nazewnictwo pomocniczych organów kierowania są nieco odmienne zarówno od szczebla operacyjnego jak i taktycznego.

W okresie 1990-1994 (96)[19] funkcje organizacyjne pełniły: w KOP - „wydział organizacyjno-szkoleniowy", a w KL - „wydział organizacji i planowania" (Rys.2 i 3).

---

[16] Rangi tej nie posiada szef logistyki - zastępca dowódcy KL.
[17] Patrz: rys. 1.
[18] Por. „Zasady funkcjonowania . . ." ., pkt. 4.2, str. 39.
[19] Pewne zmiany organizacyjne (w tym pionu logistyki dowództwa ZO-T SP) planowane do przeprowadzenia w latach 1994/95, zostały opóźnione. Por. załącznik: „Plan restrukturyzacji WLOP".

Zarówno niska, „taktyczna" ranga organizacyjna tych organów (wydziały) jak i różne nazwy, oddające co prawda główne treści przedsięwzięć przez nie realizowanych, były jednak niezadowalające.

Z tych też względów, w nowej strukturze (już „logistyki", a nie „STiZ") ZO-T SP zdecydowano o poważnym przeformowaniu tych organów, nadaniu im odpowiedniej rangi - „sztab logistyki" pozwalającej spełniać im przede wszystkim funkcje „koordynatora" pracy pozostałych organów pomocniczych (tj. specjalistycznych).

Jednocześnie, w skład „sztabów logistyki" ZO-T SP włączono dotychczas nie uwzględniane organa pomocnicze (informatyki, ekonomiczny, metrologii, certyfikacji oraz mobilizacji materiałowej). Strukturę organizacyjną sztabu logistyki KOP przedstawiono na rys. 4.

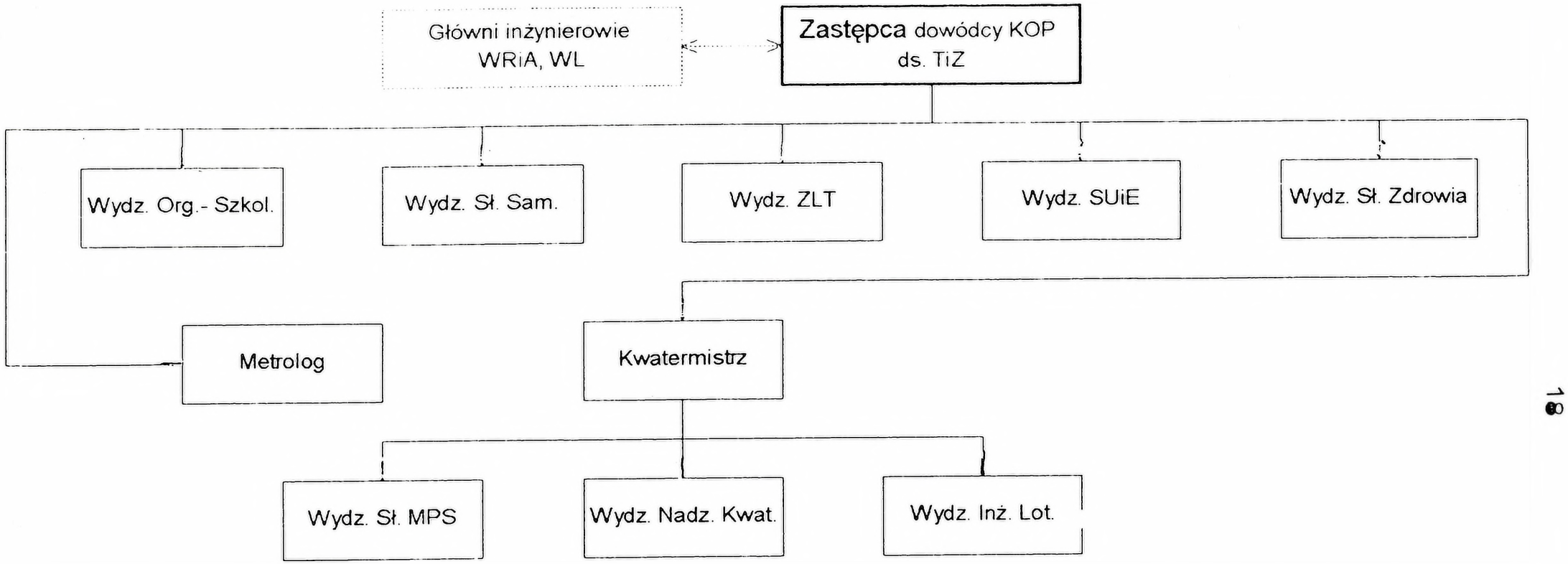
Rozwiązanie to, w ogólnym zarysie można uznać za właściwe, gdyż spełnia wymogi tzw. „dopasowania" do organów nadrzędnego i współdziałania. Odpowiada ono organizacyjnie zarówno sztabowi logistyki SP (WLOP), jak i sztabowi logistyki OW[20].

Nieco odmiennie wyglądać ma organizacja sztabu logistyki KL (rys.5). Wynika to z rozpatrywania struktury przyjętej jako wariant jeszcze w ubiegłym roku[21].

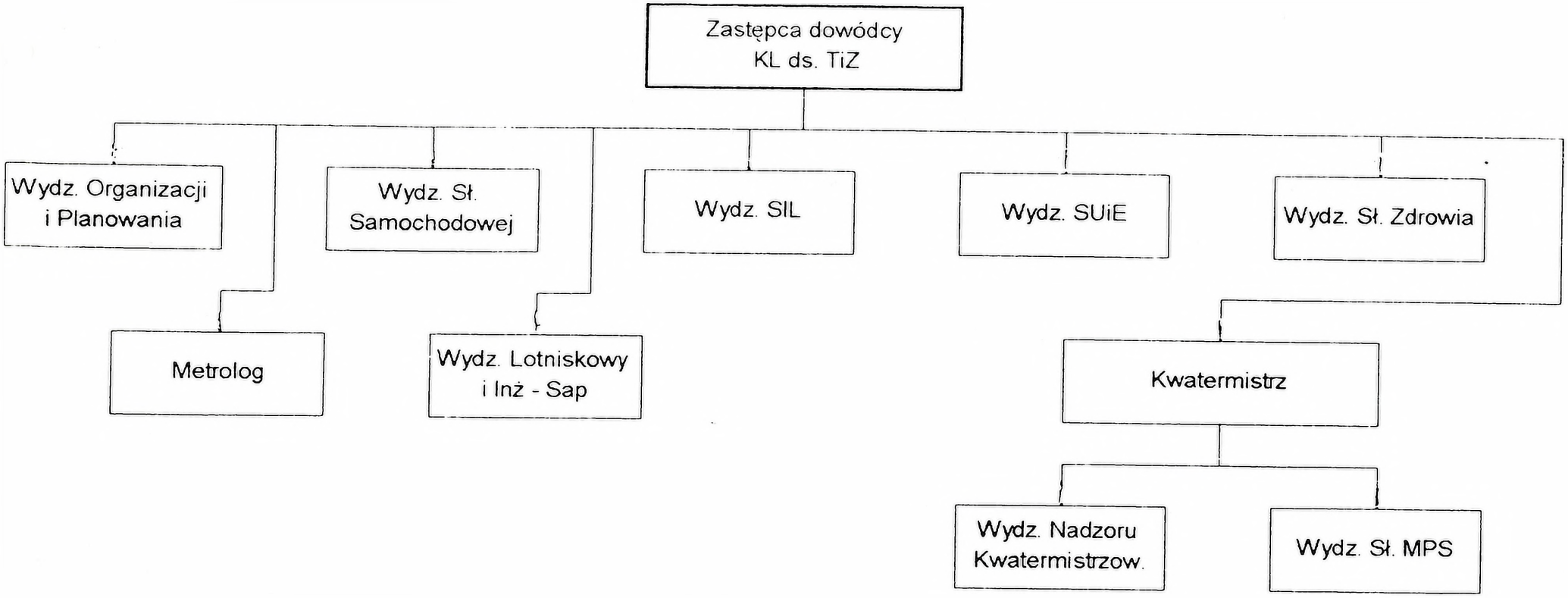
---

[20] Struktury organizacyjne sztabu logistyki SP i OW przedstawiono w załącznikach.

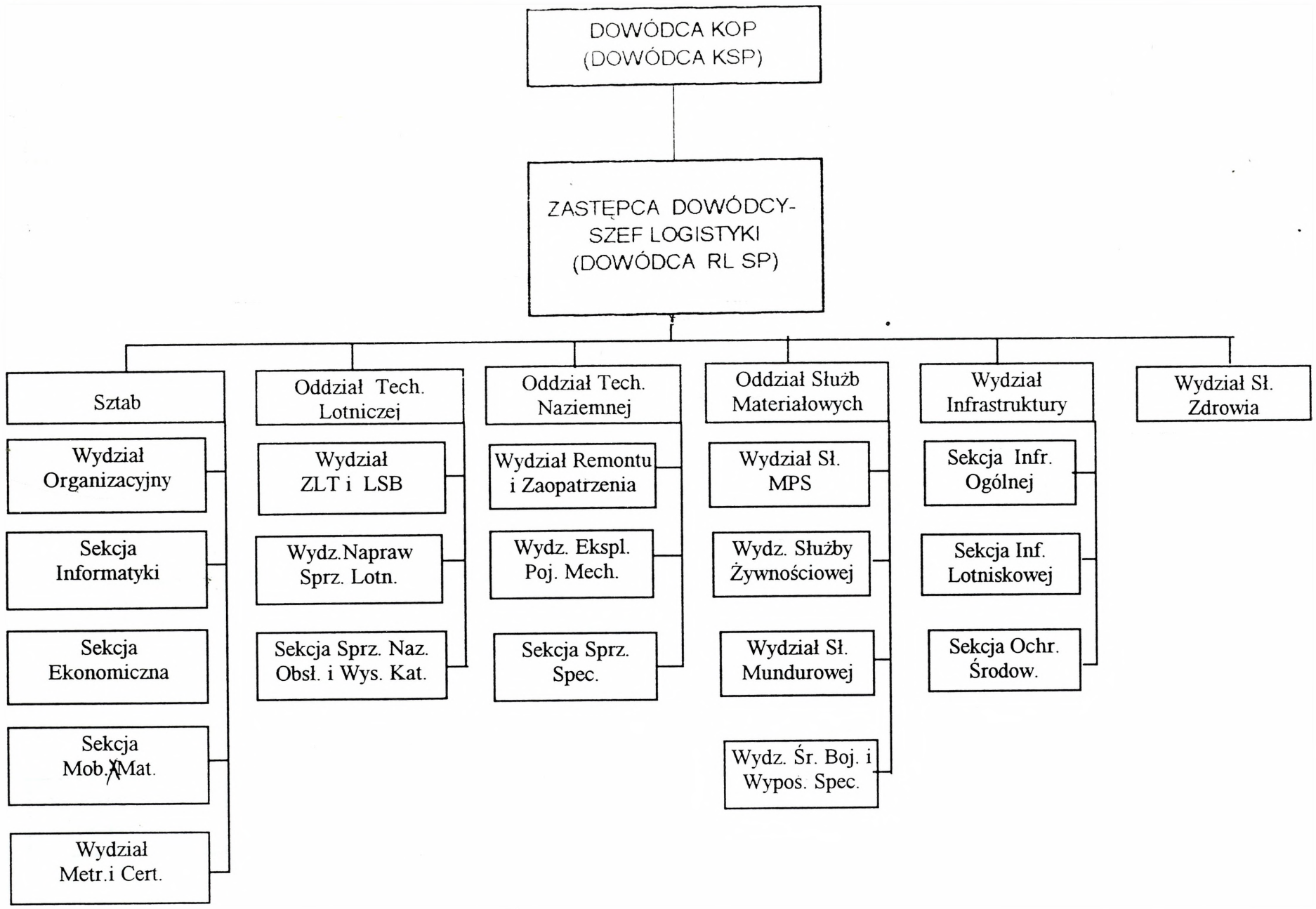
[21] „Zbiór materiałów pomocniczych do opracowywania ćwiczeń i treningów na lata 1995/96". DWLOP, Warszawa 1995 r.



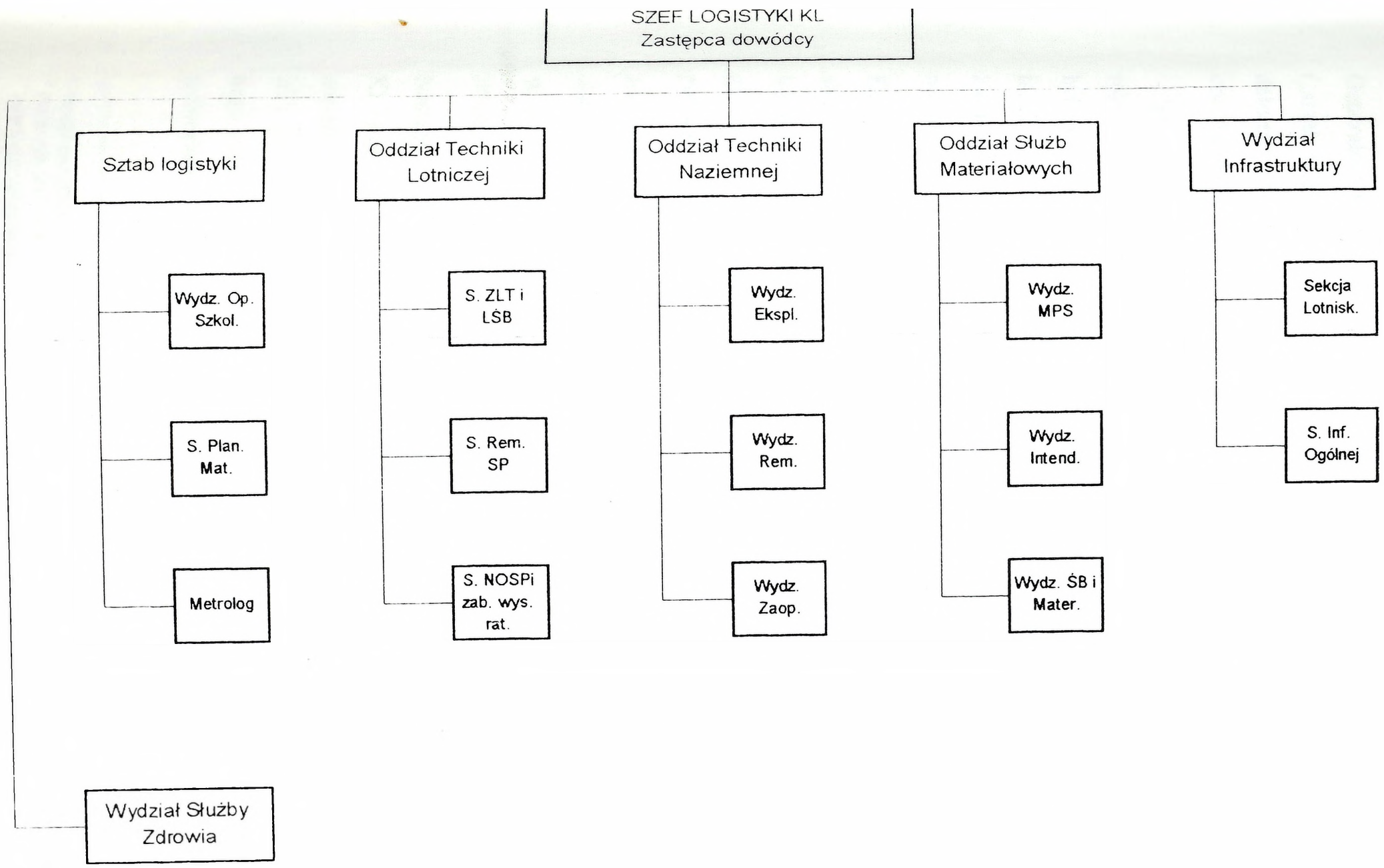
Rys. 2. ORGANY KIEROWANIA LOGISTYKĄ (STiZ) KORPUSU OBRONY POWIETRZNEJ W LATACH 1990-1994 (1996)



Rys. 3. ORGANY KIEROWANIA LOGISTYKĄ (STiZ) KORPUSU LOTNICZEGO W LATACH 1990-1994 (1996)



Rys. 4. ORGANY KIEROWANIA LOGISTYKĄ KORPUSU OBRONY POWIETRZNEJ (PROJEKT NA LATA 1997-98 ORAZ MODEL „2005" - KORPUSU SIŁ POWIETRZNYCH



Rys. 5. ORGANY KIEROWANIA LOGISTYKĄ KORPUSU LOTNICZEGO (WARIANT PROJEKTU NA LATA 1997-98 ORAZ MODEL „2005")

Generalnie jednak, i w tym przypadku należy stwierdzić zgodność zarówno nazwy („sztab logistyki"), jak i jego zasadniczych komórek organizacyjnych. W przypadku dalszej restrukturyzacji sztabu logistyki KL należy zakładać jego pełną zgodność z obecną strukturą sztabu logistyki KOP.

Specjalistyczne, pomocnicze organa kierowania ZO-T SP[22] w okresie do 1994 (96) roku miały strukturę „wydziałową", przy czym część z „wydziałów" podporządkowana była w tradycyjnym, ogólnowojskowym układzie - „kwatermistrzowi". Ciekawym było to, że w KOP kwatermistrzowi (oprócz wydziału „służby MPS" i „wydziału nadzoru kwatermistrzowskiego" jak w KL) podporządkowany był również „wydział inżynieryjno-lotniskowy"[23] .

Kolejną zasadniczą właściwością struktury organizacyjnej „służb" ZO-T SP tego okresu było funkcjonowanie „kierownika" w zakresie zabezpieczenia technicznego sprzętu lotniczego[24] poza strukturą pionu logistyki KOP. Główny inżynier WL KOP (tak jak i główny inżynier WRiA KOP) wchodzi w skład „części operacyjnej" sztabu korpusu, pełniąc niejako funkcję kierownika obecnego „pionu eksploatacji" WL[25] (patrz rys. 2).

Jedynym w służbach logistycznych KOP organem w tym zakresie był wydział „zaopatrzenia lotniczo-technicznego" (ZLT).

W STiZ KL, występował natomiast wydział „służby inżynieryjno-lotniczej" (SIL), w skład którego wchodził zarówno „główny inżynier" jak i sekcja ZLT.

Następną charakterystyczną cechą było występowanie (zarówno w służbach KOP jak i KL) pojedynczej osoby o specjalności „metrolog". W końcu należy stwierdzić, że pozostałe służby (w strukturach wydziałowych) tj. „służby samochodowej"; „służby U-iE"; „służby zdrowia" pełniły funkcje pomocnicze w odpowiednich rodzajach określonego zabezpieczenia logistycznego (por. załączniki - „Klasyfikacja zabezpieczenia technicznego i tyłowego").

---

[22] Nosiły one poprzednio używane nazwy „służby".
[23] Patrz: rys. 2 i 3. Należy zwrócić dodatkowo uwagę na błędne kwalifikowanie w minionym okresie zadań zabezpieczenia inżynieryjnego (rodzaj zabezpieczenia bojowego) do zakresu zabezpieczenia logistycznego.
[24] Nazwa obecna. Poprzednio: Zabezpieczenie techniczno-lotnicze.
[25] Obecnie w procesie eksploatacji UiSW wyróżnia się „użytkowanie" oraz „zabezpieczenie techniczne".

Nowe struktury organizacyjne pomocniczych, specjalistycznych organów kierowania są analogiczne zarówno w przypadku KOP (rys. 4) jak i KL[17] (rys. 5). Uwzględniają one zarówno obecny teoretyczny podział zabezpieczenia logistycznego[18], jak i podział organów logistycznych na tzw.: „piony funkcjonalne"[19]. Są to piony: kierowania (już omówione, jako pomocniczy, organizacyjny organ kierowania - sztab logistyki ZO-T); zabezpieczenia (zaopatrywania) materiałowego (materiałowy)[20]; zabezpieczenia technicznego (techniczny)[21]; zabezpieczenia medycznego (medyczny); zabezpieczenia obiektowego[22] (infrastruktury)[23].

Ze względu na specyfikę wyposażeniową SP, wyodrębniono z pionu „techni-cznego" dwa: „techniki lotniczej" oraz „techniki naziemnej".

Drugą charakterystyczną cechą obecnej organizacji tych organów jest ich ranga organizacyjna: oddziały (o strukturach wydziałowych i sekcyjnych) oraz samodzielne wydziały (infrastruktury - o strukturze sekcyjnej oraz służby zdrowia). Wyeliminowano również błędne kwalifikowanie zabezpieczenia inżynieryjnego do zakresu zabezpieczenia logistycznego oraz anachroniczną strukturę „kwatermistrzowstwa".

1.1.3. Stanowiska dowodzenia

W przeszłości tylko na szczeblu operacyjno-taktycznym i tylko WLF, organizowano „Tyłowe Stanowiska Dowodzenia" (TSD). Jednocześnie TSD funkcjonowało na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk lądowych[24].

Obecnie, w przypadku zintegrowanych WLOP (SP), na szczeblu operacyjno-taktycznym funkcjonuje tylko SD oraz Zapasowe SD (ZSD). Przewiduje się jednak, że

---

[17] Przyjęto do wdrożenia od roku 1997. Niewiadome są jeszcze ostateczne zamiary w stosunku do KL.
[18] Por. załączniki.
[19] „Zasady funkcjonowania . . ." , pkt. 2.1, str. 9.
[20] Początkowo: „zaopatrywania" (we wszelkie środki zaopatrzenia). Obecnie zmieniona nazwa zawęża asortyment środków zaopatrzenia tylko do: MPS; żywności; umundurowania; ŚB - typu ogólnowojskwoego i wyposażenia specjalnego. Por. załączniki.
[21] Początkowo „eksploatacji". Nie uwzględniono wówczas rozdziału odpowiedzialności za „użytkowanie" - pion operacyjny i „zabezpieczenie techniczne" - pionu logistyki.
[22] W literaturze często nazywane niezręcznie „utrzymaniem" bądź „wyzyskaniem" infrastruktury.
[23] Na szczeblu ZO-T SP nie jest realizowane zabezpieczenie komunikacyjne.
[24] Regulamin sztabów (tymczasowy). MON, Warszawa 1983, str. 24-26.

po zakończeniu restrukturyzacji WLOP, na szczeblu KOP utworzone będą Pomocnicze SD (PSD)[25].

Pomocnicze SD pełnią w zasadzie funkcję byłych TSD. Choć zmieniona jest ich nazwa, zarówno skład PSD, jak i zadania tego SD są takie jak dawnych TSD. Należy jednak brać pod uwagę, że PSD KOP będzie jednocześnie SD dowódcy RL SP. Musi więc spełniać wszelkie wymogi stanowiska tego typu.

Mając na uwadze rangę PSD KOP oraz konieczność bezpośredniego współdziałania z dwoma RL OW (PSD OW), wydaje się celowym jego funkcjonowanie w układzie dwupołożeniowym. Jedna część PSD KOP byłaby rozmieszczona w rejonie (pobliżu) jednego PSD OW, a druga - w rejonie PSD drugiego OW. Zapewniłoby to jednocześnie zwiększoną żywotność oraz operatywność kierowania działaniami logistycznymi. W innym przypadku, należy zapewnić wysoce funkcjonalną łączność pomiędzy PSD KOP oraz PSD OW oraz utrzymywać tzw. „grupy operacyjne" (GO) sztabu logistyki KOP na PSD OW. W obu przypadkach, szef logistyki KOP, mimo pełnienia funkcji dowódcy RL SP, będzie przede wszystkim potrzebny dowódcy KOP i pracować będzie na SD (ZSD) KOP. Wynika to z konieczności jego udziału w procesie wypracowania przez dowódcę KOP decyzji o działaniach w zakresie logistyki (przedstawianie danych i dokonywanie korekt w zależności od aktualnej wydajności systemu).

W przypadku KL, w którym nawet w przyszłości nie przewiduje się funkcjonowania PSD, kierowanie działalnością logistyczną realizowane będzie z SD i ZSD KL oraz przez wydzielane GO na PSD obu KOP (jednocześnie). Rozwiązanie to ćwiczone jest aktualnie[26] i wydaje się skutecznym wobec specyfiki działań bojowych tego ZO-T SP.

Schematy organizacyjne wojennego systemu dowodzenia SZ RP oraz kierowania działalnością logistyczną, z uwzględnieniem ZO-T SP, przedstawiono w załącznikach.

---

[25] Instrukcja organizacjii i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia SZ RP. MON, Warszawa 1995, str. 10.

[26] M.in. ćwiczenie pionu logistyki WLOP p.k. „KIEKRZ-96".

1.2. Organa wykonawcze

Omawiając organa logistyczne ZO-T SP odniosłem się do treści rozdziału poprzedniego, w którym opisując specjalistyczne pomocnicze organa kierowania kwalifikowałem je do poszczególnych pionów funkcjonalnych logistyki.

Tak więc, mając na uwadze piony: materiałowy; techniczny (techniki lotniczej oraz techniki naziemnej); medyczny; infrastruktury postarajmy się przeanalizować ewolucję logistycznego potencjału wykonawczego ZO-T SP, tj. KOP oraz KL.

1.2.1. Związek operacyjno-taktyczny obrony powietrznej

W okresie do 1994 roku, KOP dysponował szeregiem bezpośrednio podległych jednostek logistycznych, które funkcjonowały we wszystkich (obecnie wyróżnionych) pionach funkcjonalnych logistyki.

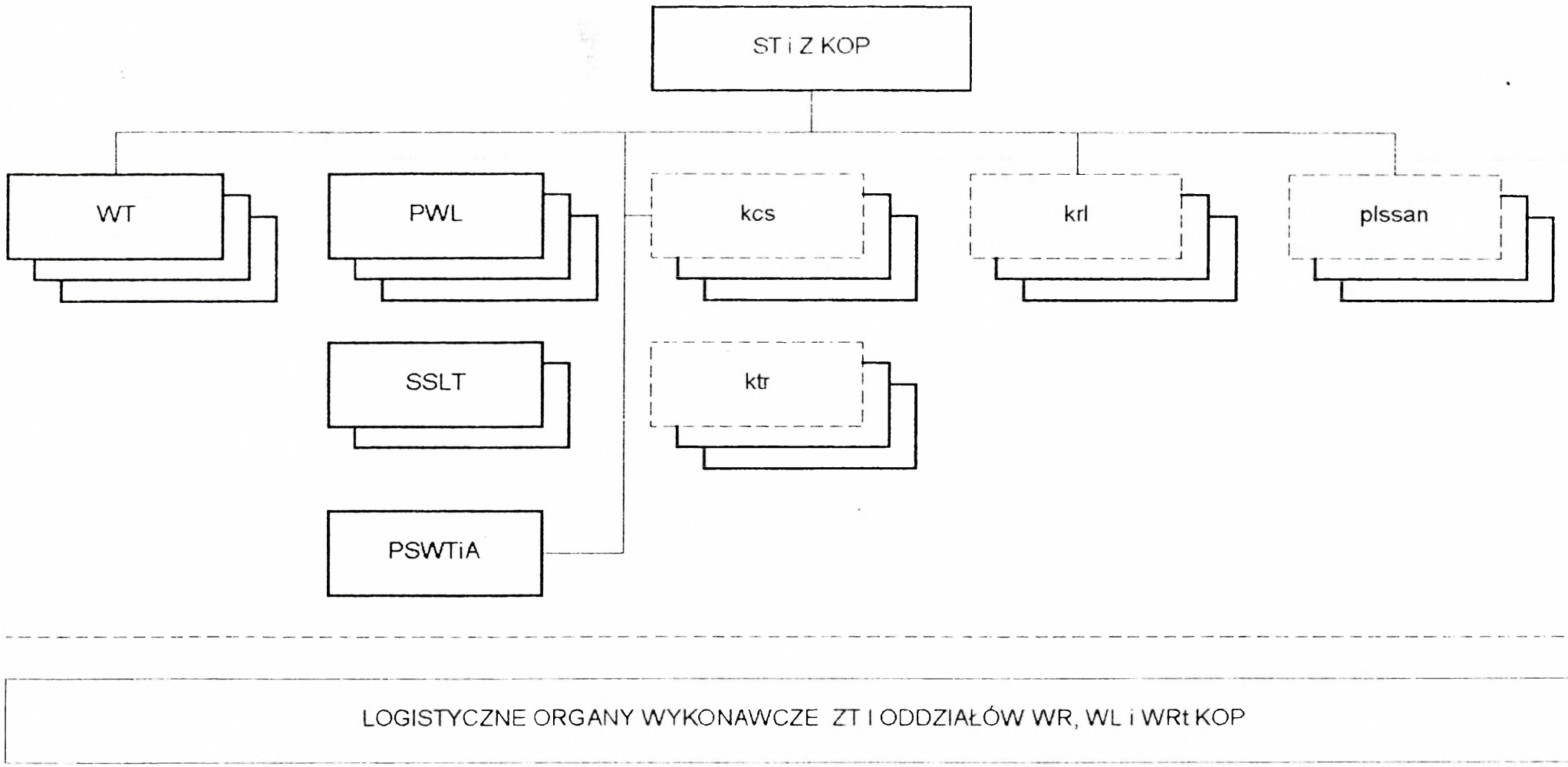
Były to:

- **pion materiałowy**: kompanie cystern samochodowych (kcs); kompanie transportowe (ktr);
- **pion techniki lotniczej**: polowe warsztaty lotnicze (PWL); składnice sprzętu lotniczo-technicznego (SSLT); polowa stacja wytwarzania tlenu i azotu (PSWTiA);
- **pionu techniki naziemnej**: warsztaty techniczne (WT);
- **pion medyczny**: pluton samochodów sanitarnych (plssan);
- **pion infrastruktury**: kompanie remontu lotnisk (krl).

Strukturę organizacyjną tych organów wykonawczych KOP przedstawiono na rys. 6.

Mimo to, że jednostki te funkcjonowały we wszystkich pionach funkcjonalnych, łatwo zauważyć, że KOP nie posiadał na szczeblu ZO-T SP pełnej samodzielności w realizacji ogółu zadań logistycznych.

W niniejszym opracowaniu nie rozpatruje się zasadniczo szczebli taktycznych. jednakże zaznaczyć trzeba, że ogół ZT i oddziałów KOP dysponowała organicznymi jed-



Rys. 6. ORGANY WYKONAWCZE LOGISTYKI (STiZ) KORPUSU OBRONY POWIETRZNEJ W LATACH 1990-1994 (1996)

nostkami wykonawczymi w pełnym zakresie zadań zabezpieczenia logistycznego. Organa logistyczne szczebla KOP stanowiły bądź to źródło zaopatrzenia szczebli taktycznych, bądź organy zapewniające większy zakres (wyższy standard usług). Były także swoistym odwodem logistycznym szefa logistyki KOP.

Najlepsza sytuacja występowała w zakresie: zabezpieczenia techniki lotniczej i naziemnej oraz w pionie infrastruktury. W zakresie zabezpieczenia materiałowego oraz medycznego, KOP dysponował jedynie środkami transportowymi, a pozostałe zadania spełniały organa szczebla nadrzędnego (operacyjnego) SP oraz okręgów wojskowych (OW) wojsk lądowych.

W nowej strukturze organizacyjnej logistyki KOP sytuacja „wypełnienia treścią" poszczególnych pionów funkcjonalnych logistyki bezpośrednio podległymi temu szczeblowi organami wykonawczymi uległa poważnej zmianie.

I tak:

- pion materiałowy: funkcjonuje baza materiałowo-techniczna (BMT) wraz z organicznymi pododdziałami transportowymi;
- pion techniki lotniczej: nie ma żadnych organów wykonawczych;
- pion techniki naziemnej: rejonowy warsztat techniczny (RWT);
- pion medyczny: wojskowa specjalistyczna przychodnia lekarska (WSPLek);
- pion infrastruktury: terenowy oddział infrastruktury (TOI)[27] oraz kompanie remontu lotnisk (krl).

Oprócz tego, w bezpośrednim podporządkowaniu szefa logistyki KOP znajdują się bazy lotnicze (BL) typu „A" i „B" oraz rejonowe ośrodki metrologii (ROM), wykonujące zadania na rzecz innych, specjalistycznych pionów logistycznych.

---

[27] Właściwie to trudno uznać ten organ jako typową jednostkę wykonawczą. Poza tym (najprawdopodobniej) organ ten zostanie włączony w skład rejonowych organów kwaterunkowo-budowlanych.

Strukturę organizacyjną logistycznych organów wykonawczych szczebla KOP (RL SP) przedstawiono na rys. 7.

O ile niezakwalifikowanie ROM do żadnego z pionów funkcjonalnych jest zrozumiałe (wykonywanie zadań na rzecz każdego z nich), to umiejscowienie BL wymaga szerszego wyjaśnienia. Z jednej strony bowiem, BL traktowana tylko i wyłącznie jako typowa jednostka wykonawcza bezpośrednio podległa szefowi logistyki KOP powinna spełniać wspomniane już funkcje wobec organów wykonawczych szczebli taktycznych[28]. Jest to jednak jedyny organ wykonawczy w zakresie zabezpieczenia logistycznego[29] WL KOP także na szczeblu taktycznym (!) Tak więc, BL są właściwie organami szczebla taktycznego (realizują zadania bezpośredniego zabezpieczenia oddziałów lotniczych), ale bezpośrednio podporządkowanymi szczeblowi ZO-T (KOP)[30].

1.2.2. Związek operacyjno-taktyczny lotnictwa

Okres 1990-1994 to funkcjonowanie bezpośrednio podległych szczeblowi KL prawie wszystkich logistycznych organów wykonawczych byłych WLF[31]. Szczególną rolę odgrywała Brygada Materiałowego Zabezpieczenia (BMZ), która oprócz funkcji organu zaopatrywania (składy i jednostki transportowe) posiadała pododdziały realizujące zadania w zakresie usług specjalistycznych i socjalno-bytowych.

W stosunku do organów wykonawczych bezpośrednio podległych KOP, poszczególne piony funkcjonalne logistyki KL dysponowały:

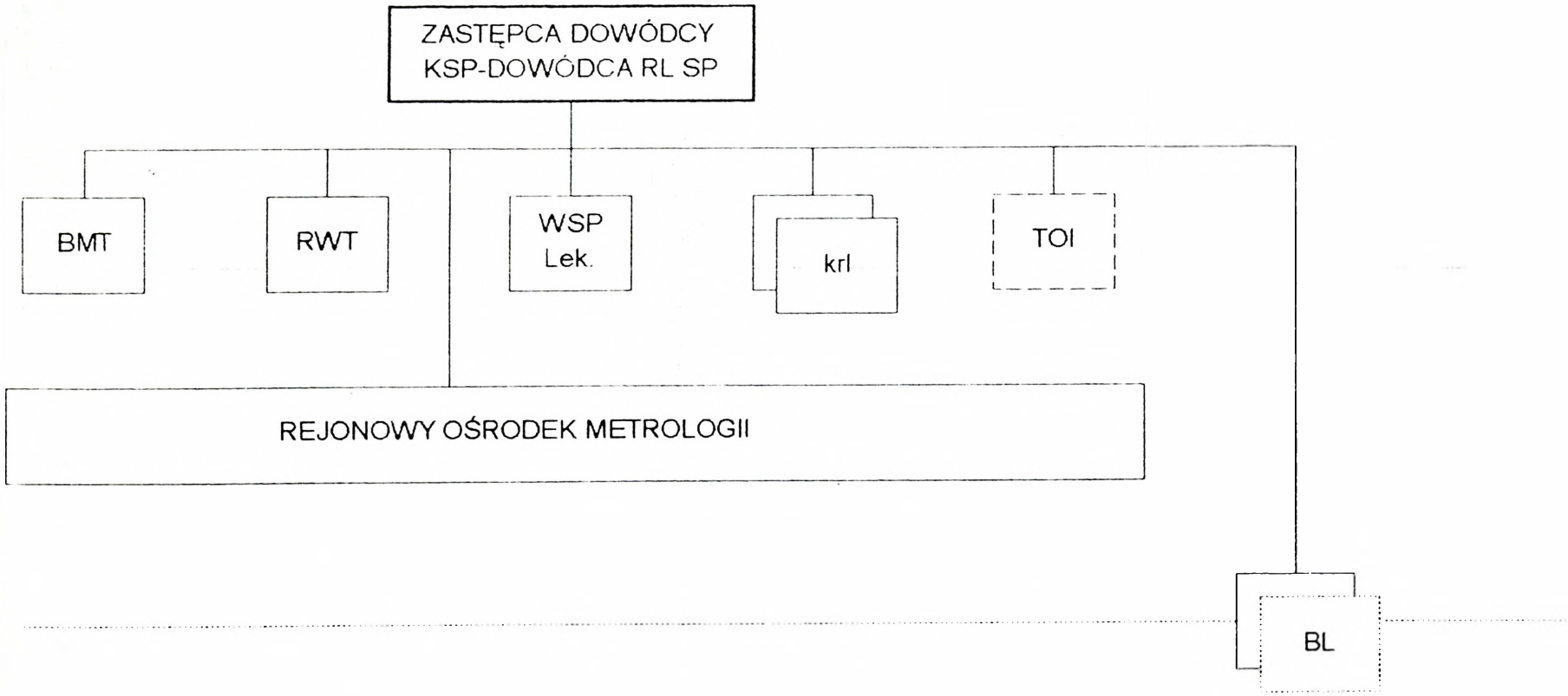
---

[28] Chodzi tu o funkcje: źródła zaopatrzenia oraz środki transportu; organa o wyższym standardzie (lub zakresie) usług; odwód szefa logistyki korpusu.

[29] Bazy lotnicze realizują również zadania zabezpieczenia bojowego.

[30] Część BL posiada w swoim składzie (oprócz typowych, standardowych elementów) również dodatkowe składnice zaopatrzenia, a także dodatkowe pododdziały transportowe, które w poprzednim okresie były podporządkwoane szczeblowi ZO-T SP. Załączniki - „Struktura organizacyjna BL".

[31] W strukturze WLF nie wystêpowa³ szczebel ZO-T.



Rys. 7. ORGANY WYKONAWCZE LOGISTYKI KORPUSU OBRONY POWIETRZNEJ (KORPUSU SIŁ POWIETRZNYCH - REJONU LOGISTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH) - WARIANT „2005"

- pion materiałowy: składnica sprzętu samochodowego (SSSam) oraz jednostki BMZ: polowe laboratorium MPS (Plab MPS); polowy skład MPS (PSMPS); polowy skład intendencki (PSI); polowa piekarnia (PPiek); polowa rzeźnia (Prz)[32];
- pion techniki lotniczej: polowy skład techniczny (PST)[33];
- pion techniki naziemnej: batalion remontu sprzętu naziemnego (brsn)[34];
- pion medyczny: medyczne bataliony wzmocnienia (mbw); kompania przeciwepidemiczna (kpepid); kompania hospitalizacyjna (khosp)[35];
- pion infrastruktury: bataliony budowy lotnisk (bbl)[36].

Strukturę organizacyjną logistycznych organów wykonawczych KL tego okresu przedstawiono na rys. 8.

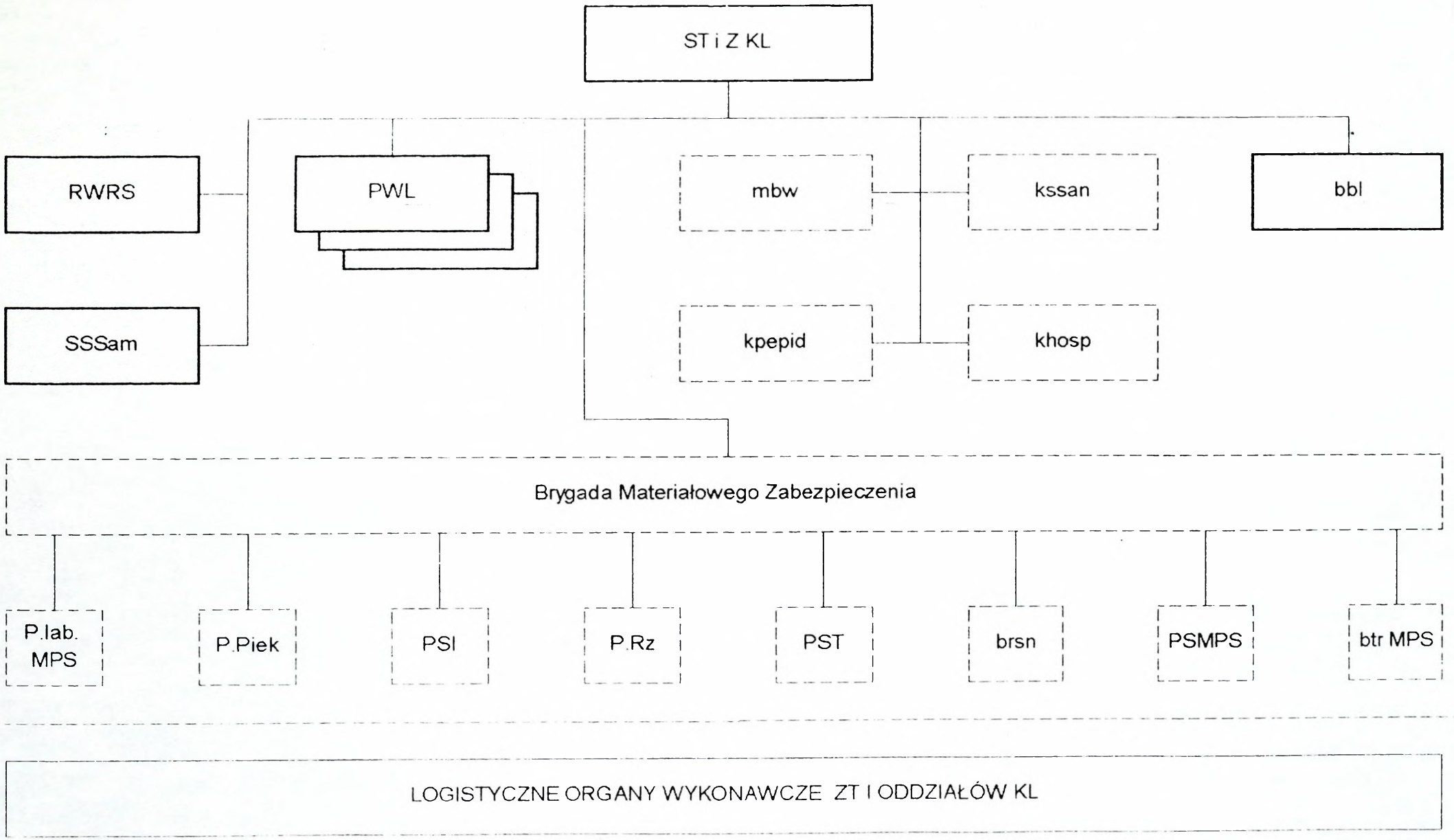
Mając na uwadze zamierzenia restrukturyzacyjne KL, w tym przede wszystkim jego logistyki, wynikające przede wszystkim z koncepcji rejonizacji logistyki SP rozpatrywać można dwa podstawowe warianty rozwoju sytuacji. W pierwszym wariancie zachowana zostanie zarówno struktura KL jak i jego logistyka. W drugim - w sytuacji likwidacji struktury dowództwa i sztabu KL - zlikwidowane zostaną również wszystkie organa logistyczne tego ZO-T (zarówno kierowania jak i wykonawcze).

Blokowy schemat transformacji logistyki ZO-T SP przedstawiono na rys. 9.

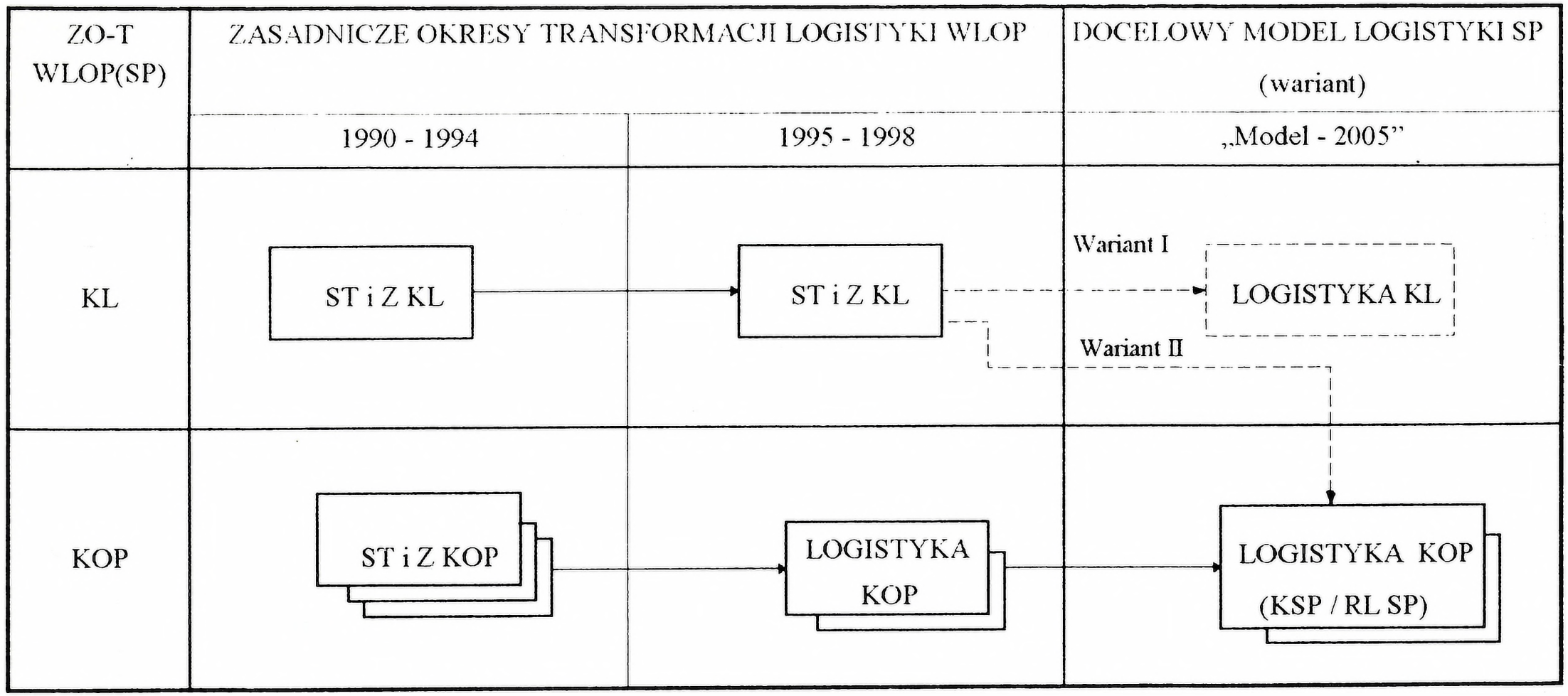
Z oczywistych względów nie jest celowym omawianie wariantu drugiego (likwidacja logistyki KL). Natomiast w wariancie pierwszym możliwe są dwa rozwiązania: pierwsze, to zachowanie organów kierowania oraz podporządkowanych KL części BL (BL czasu „P") - por. rys. 10 lub drugie - utrzymanie struktury dowództwa KL, w tym organów kierowania logistyki KL ale bez żadnych organów wykonawczych.

---

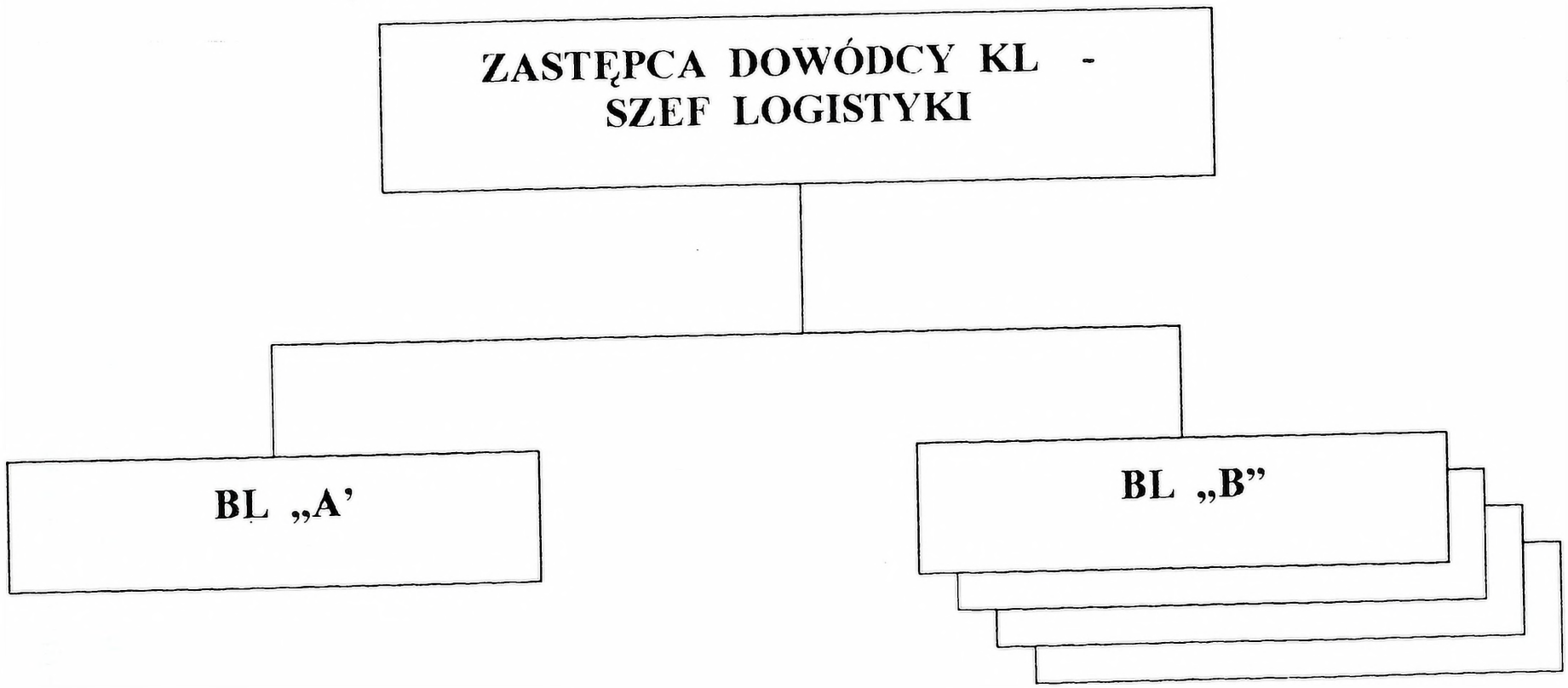
[32] Zamiast kcs i plcs KOP funkcjonował batalion transportowy MPS (btr MPS).
[33] Pełniący funkcje SSLT i PSWTiA KOP.
[34] Zamiast WT funkcjonował ruchomy warsztat remontu samochodowego (RWRS).
[35] Zamiast plssan występowała kompania (kssan).
[36] O większym zakresie prac (budowa i remont) niż krl KOP.



Rys. 8 . ORGANY WYKONAWCZE LOGISTYKI (STiZ) KORPUSU LOTNICZEGO W LATACH 1990-1994 (1996)



Rys. 9 . TRANSFORMACJA PIONU LOGISTYKI ZO-T SIŁ POWIETRZNYCH - SCHEMAT BLOKOWY



Rys. 10. ORGANY WYKONAWCZE LOGISTYKI KORPUSU LOTNICZEGO - WARIANT MODELU „2005"

Tak, czy inaczej, w nowej (docelowej) strukturze organizacyjnej SP, w zasadzie nie będzie żadnych organów wykonawczych logistyki KL, pełniących funkcje jednostek szczebla ZO-T. BL bowiem, jak już stwierdzono, mimo to, że są bezpośrednio podległe szefowi logistyki ZO-T, pełnią funkcje taktyczne, bezpośrednio zabezpieczają działania bojowe oddziałów lotnictwa.

1.3. Wnioski

1. Rozpatrując problematykę kierowania wszelką działalnością należy uwzględnić zarówno „podmiot kierowania" jak i „kierowany przedmiot". W działalności wojskowej są to tzw. „organa kierowania" oraz „organa wykonawcze". Dlatego też, rozpatrując problemy kierowania działalnością logistyczną ZO-T SP omówiono zarówno „organa kierowania" jak i „organa wykonawcze".

2. Związkami operacyjno-taktycznymi SP są: KOP oraz KL. Ich struktura organizacyjna, wyposażenie, a przede wszystkim charakter prowadzonych działań bojowych (KOP - defensywne, a KL - ofensywy) sugerują rozpatrzenie obu tych rodzajów ZO-T osobno. Wydaje się jednak zasadnym (mimo przesłanek sugerujących możliwość poważnych zmian w KL, łącznie z jego rozformowaniem i włączeniem jego oddziałów w struktury KOP) całościowe rozpatrywanie problematyki szczebla ZO-T SP.

   Ze względu na generalną analogię struktur organizacyjnych ZO-T OP, nie jest koniecznym rozpatrywanie obydwóch KOP. Analiza i ocena organizacj organów logistycznych (ich ewolucji) jednego KOP może być odniesiona do drugiego ZO-T OP SP.

3. Organami kierowania działalnością logistyczną (nazywaną też: „działaniami logistycznymi" lub nawet, co jest najgłębszym uproszczeniem - „logistyką") ZO-T SP są: „główny kierownik" oraz „pomocnicze organa kierowania" (organizacyjne - tzw. „sztabowe" oraz specjalistyczne - tzw. „służby").

4. Trwający proces transformacji SZ RP, w tym ich logistyki, nie przyniósł zasadniczych zmian w ogólnej strukturze organów kierowania logistyką na szczeblu ZO-T SP. W dalszym ciągu kierowanie to odbywa się jednoosobowo, przy pomocy organów pomocniczych (organizacyjnego i specjalistycznych). Zmianie uległy natomiast: struktura i nazewnictwo organów pomocniczych oraz nazwa głównego kierownika. Jest to pozytywnym przejawem dążenia do jak najpełniejszego wdrażania do praktyki teorii logistyki SP. Świadczy o tym zmiana nazewnictwa poszczególnych organów kierowania (zamiast „szef STiZ" - „szef logistyki"; zamiast „wydział organizacyjno-planistyczny" - „sztab logistyki"; itd.) oraz przyjęcie struktur i nazewnictwa specjalistycznych organów pomocniczych zgodnie z rodzajami zabezpieczenia logistycznego SP na szczeblu ZO-T (piony funkcjonalne). Jednocześnie odrzucono nieadekwatne struktury (kwatermistrzostwo) oraz włączono w „pion operacyjny" nie związane z zabezpieczeniem logistycznym (zabezpieczenia inżynieryjnego).

5. Dokonano również zmian w nazewnictwie i zasadach funkcjonowania miejsc pracy organów kierowania logistyką ZO-T SP. I tak, w przypadku KOP, będą to PSD. Wydaje się jednak, że ze względu na żywotność, a głównie z powodów funkcjonalnych, powinny one działać „dwupołożeniowo", w rejonach PSD OW. Innym rozwiązaniem wydaje się wydzielanie GO PSD KOP na PSD OW. Wariant ten wymaga jednak dysponowaniem przez sztaby logistyki KOP odpowiedniej ilości dobrze przygotowanych oficerów do wykonywania tych zadań.

6. W przypadku KL, niezbędnym jest utrzymywanie GO w składach PSD i to jednocześnie obu KOP. Wynika to z charakteru działań bojowych tego ZO-T SP oraz warunków jego zabezpieczenia logistycznego. I w tym przypadku problemem może być wydzielenie odpowiedniej ilości kompetentnych przedstawicieli sztabu logistyki KL do dwóch PSD KOP oraz jednoczesnej pracy na SD i ZSD KL.

7. W zakresie logistycznych organów wykonawczych szczebla ZO-T SP dokonano generalnej likwidacji tych jednostek, których funkcjonowanie na terenie kraju, w terytorialnym systemie logistycznym jest zbędne oraz przekazanie jego części na szczebel taktyczny, do BL.

8. W zasadzie w bezpośrednim podporządkowaniu szefa logistyki KOP pozostały typowe źródła specjalistycznego zaopatrywania (BMT) wraz z jednostkami transportu samochodowego oraz wyższego standardu specjalistycznego zabezpieczenia medycznego (WSPLek), a także zabezpieczenia technicznego techniki naziemnej (RWT) i technicznego w ogóle (w zakresie usług metrologicznych - ROM) oraz zabezpieczenia lotniskowego (krl). W przypadku „manewrowego" KL, przewiduje się jeszcze drastyczniejsze redukcje jego logistycznego potencjału wykonawczego (z całkowitą likwidacją włącznie).

9. W bezpośrednim podporządkowaniu szefa logistyki ZO-T SP funkcjonować będą BL, powstałe z organicznych pododdziałów logistycznych oddziałów i ZT lotnictwa SP, wzmocnionych poważnie częścią potencjału dawnych ZO-T SP, a nawet szczebla operacyjnego. Mimo to, że są one bezpośrednio podległe szefowi logistyki ZO-T SP, pełnią funkcje organów szczebla taktycznego (bezpośredniego zabezpieczenia oddziałów lotniczych i to również w zakresie zabezpieczenia bojowego). Należy więc stwierdzić, że nie są one typowymi jednostkami szczebla ZO-T SP, gdyż nie pełnią ich funkcji (źródło zaopatrzenia dla szczebla taktycznego, wyższy standard usług niż na szczeblu taktycznym czy odwód szefa logistyki ZO-T).

10. Szczebel ZO-T SP, nie będzie więc dysponował „własnymi", bezpośrednio podporządkowanymi, typowymi z funkcji tego szczebla organizacyjnego wojsk wszystkimi organami wykonawczymi. Zgodnie z zasadami „rejonizacji zabezpieczenia logistycznego SZ RP" funkcje te będą spełniać organa RL OW, a także część organów szczebla operacyjnego (np. Wojskowe Zakłady Lotnicze - WZL czy Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej - WIML). Stwarza to generalną właściwość w kierowaniu działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP, którą jest pełnienie funkcji RL SP oraz konieczność współdziałania z RL OW, a także ze szczeblem operacyjnym SP. Szczebel operacyjny SP, traktowany być musi nie tylko jako naturalny przełożony (dysponujący odwodowym potencjałem operacyjnym oraz potencjałem zapewniającym wyższy standard usług), ale i jako dysponent organami logistycznymi wyższego rzędu niż posiada szczebel taktyczny SP.

2. PODSTAWY TEORII KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ ZWIĄZKU OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH

Na wstępie stwierdzić należy, że w zakresie kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T, proces ten charakteryzuje się swoistymi właściwościami.

Po pierwsze, jest to określony szczebel organizacyjny wojsk - muszą więc być przestrzegane nie tylko ogólne zasady kierowania ale i formalne wymogi wobec tego szczebla (np. w zakresie form rozkazodawstwa).

Po drugie, działalność logistyczna jest specyficzną dziedziną działalności wojskowej, różniącą się znacznie od ogólnowojskowych działań bojowych. Dlatego też kierowanie działalnością logistyczną wymaga np. innych form, a nawet metod (sposobów) działania.

Po trzecie, jest to nie tylko kierowanie na szczeblu ZO-T i nie tylko działalnością logistyczną ale, a może przede wszystkim kierowanie w specyficznym rodzaju SZ, tj. w SP oraz w specyficznych warunkach dowodzenia RL SP i koniecznością wielopłaszczyznowego współdziałania (dwa RL OW i ZO lotnictwa SP oraz układ pozamilitarny). Powoduje to celowość, a nawet konieczność stosowania np. innych form kierowania.

Z tych też względów niniejszy rozdział stanowi próbę analizy i skonkretyzowania zasad kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP, określenia pożądanych form i metod kierowania, a także stylów (technik), form i metod rozkazodawstwa.

2.1. Zasady kierowania

Generalnym ustaleniem, usankcjonowanym mocno w regulaminach jest stwierdzenie, że „zasady kierowania systemem logistycznym są zgodne z ogólnymi zasadami dowodzenia wojskami”[1] . Stwierdzenie to należy uznać za bezwzględnie słuszne, gdyż niekwestionowanym i oczywistym jest, że dowodzenie wojskami obejmuje „zorganizowanie systemu logistycznego”[2] . Te podstawowe ustalenia powinny cieszyć swą przejrzystością i jednoznacznością, której trudno było się dopatrzyć w dokumentach normatywnych lat poprzednich. Np. jeszcze w 1985 roku nie było to jednoznaczne. Można to było jednak podobnie interpretować, gdyż kierowanie zabezpieczeniem logistycznym sankcjonowane już było jako „organiczna część całościowego” dowodzenia wojskami[3] .

Problem ten staje się na nowo aktualny, gdy staramy się odpowiedzieć na pytanie: jakie konkretnie są zasady dowodzenia wojskami ?

Bezwzględnie należy zgodzić się ze słuszną tezą, postawioną przez płk pil.prof.dr hab. E. ZABŁOCKIEGO, że: „problem sformułowania jednolitych i jednoznacznych zasad dowodzenia SP nigdy nie został w polskiej literaturze rozwiązany (nie tylko polskiej i nie tylko SP)[4] .

Dla potwierdzenia słuszności tego stwierdzenia, przyjrzyjmy się kilku podstawowym materiałom, wymieniających te przecież zasadnicze wymogi wobec procesu dowodzenia wojskami.

---

[1] Regulamin działań taktycznych . . . , pkt. 327, str. 101 oraz Zasady funkcjonowania . . .

[2] Zasady funkcjonowania . . . , rozdział 4.3., str. 39.

[3] Regulamin walki wojsk lądowych . . . , pkt. 47, str. 41.

[4] ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele SP RP. AON, Warszawa 1996, rozdział 1.3. oraz Metodyka dowodzenia SP RP - analiza. PWLiOP nr 10/96

„Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych" wydany w 1994 roku[5] wymienia pięć zasad dowodzenia wojskami (przy czym wyraźnie zastrzega, że są to zasady podstawowe, a więc uznaje, że lista wszystkich zasad jest dłuższa): jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność, skrytość.

Kolejnym ważnym dokumentem należy uznać wydany również w 1994 roku „Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP"[6] . Jak już wspomniano, m.in. ten dokument określa po raz pierwszy tak wyraźnie tożsamość zasad kierowania działalnością logistyczną (systemem logistycznym) z uniwersalnymi zasadami dowodzenia wojskami. Należałoby więc przewidywać, że w dokumencie tym zostaną poprostu powtórzone zasady z ogólnowojskowego regulaminu, co najwyżej, lista ich będzie dłuższa. Niestety „Zasady . . ." wymieniają (podkreślając również, że jest to tylko część z ogółu zasad) tylko cztery, w tym trzy inne: jednoosobowości, konkretności, efektywności i decydującego ogniwa.

Jako trzecie źródło przyjmijmy cytowane już opracowanie E. ZABŁOCKIEGO[7] , który wymienia: jednoosobowość, ciągłość i operatywność. Są to jednak zasady o pierwszorzędnym znaczeniu w przypadku stosowania stylu (techniki) dowodzenia przez cele, o czym później.

Jako czwarte źródło, już ostatnie, należy przyjąć zasady kierowania działalnością logistyczną na szczeblu operacyjnym SP, wymienione przez płka dra hab. R. MAŃKOWSKIEGO[8] . Uważa on, że jako zasadę należy traktować tylko „jednoosobowe" kierowanie. Inne są tylko regułami (czyli o niższej randze niż zasady). Jako reguły wymienione są: jedność, celowość, przewidywanie, operatywność, harmonia, elastyczność, skrytość, ograniczonej wystarczalności.

Przyjrzyjmy się jeszcze jakie to zasady kierowania (dowodzenia) przyjmowano w latach 80'tych. Wymieniano wówczas 3-4 zasady, traktując je również jako główne. Były

---

[5] Regulamin działań taktycznych . . . , pkt. 327, str. 101.

[6] Zasady funkcjonowania . . ., pkt. 4.3, str. 39-40.

[7] ZABŁOCKI E., Dowodzenie SP . . . , str. 39-42.

[8] MAŃKOWSKI R. Kierowanie działalnością ... , pkt. 1.1.2, str. 30-39, oraz Zasady sztuki operacyjnej we współczesnej logistyce WLOP, AON, Warszawa 1995.

to: trwałość (ciągłość), stanowczość, operatywność (elastyczność) oraz skrytość[9]. We wcześniejszych materiałach trudno jest się dopatrzyć wymieniania zasad kierowania działalnością logistyczną czy nakazu odnoszenia się do ogólnych zasad dowodzenia[10].

W takiej sytuacji, kiedy to występuje znaczna różnorodność i wielość „zasad" (i to traktowanych jako podstawowe) kierowania, trudno nie zgodzić się znowu z E. ZABŁOCKIM, twierdzącym, że: „jest to sprawa interpretacji często różnych form, ale o podobnym znaczeniu merytorycznym"[11]. Jak bowiem wyraźnie odróżnić np. „trwałość" od „ciągłości" (warunkiem ciągłego dowodzenia musi być trwałość systemu dowodzenia), czym różni się „operatywność" od „elastyczności" lub „jedność" od „harmonii") ? Można również stwierdzić, że część wymienianych zasad kierowania to poprostu uniwersalne zasady działania (nie tylko organów kierowniczych), a więc ogólne zasady sztuki wojennej (np. celowość działania, ekonomia sił czy też aktywność).

2.2. Formy kierowania

W literaturze dotyczącej kierowania działalnością logistyczną i nie tylko, bo i kierowania czy dowodzenia w ogóle, często zamiennie stosuje się terminy „formy"[12] oraz „metody"[13] i „sposoby"[14]. Zazwyczaj dotyczą one takich grup zagadnień jak: „kierowanie (dowodzenie) scentralizowane" i „zdecentralizowane"; „dowodzenie" i

---

[9] Por. Biuletyn Informacyjny nr 2 (145). MON, Warszawa 1984, str. 197 oraz Regulamin walki ... , pkt. 48, str. 42-43.

[10] Np. Instrukcja lotnictwa. Służba tyłów WL. MON, Warszawa 1951; Instrukcja lotnictwa. Taktyka tyłów lotniczych. MON, Warszawa 1960.

[11] ZABŁOCKI E., Dowodzenie ... , str. 38.

[12] „Forma" - (w znaczeniu ogólnym), wyraz wewnętrznej struktury rzeczy; układ części przedmiotu; rozumiany zwykle jako korelat terminów „treść"; „materia", „tworzywo". Encyklopedia Powszechna..., str. 809.

[13] „Metoda" - świadomy i powtarzalny sposób postępowania, jw., str. 75.

[14] „Sposób" - to co umożliwia uzyskanie, osiągnięcie, wykonanie czegoś. Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1989, tom III, str. 298.

„zarządzanie"; „rozkazywanie", „komenderowanie" i „sterowanie"; „osobisty kontakt", „poprzez wyznaczone osoby" oraz „poprzez techniczne środki łączności".

Wydaje się, że mieszanie (zamienne stosowanie tych terminów) oraz dowolne klasyfikowanie wymienionych wyżej treści, wynika z utożsamianiem terminów „kierowanie" oraz jednego z przedsięwzięć tego procesu, tj. „rozkazodawstwa" (stawiania, przekazywania zadań wykonawcom)[15].

Świadczy o tym ciągła wyraźnie widoczna maniera uogólniania treści dotyczących form, metod i sposobów, a także stylów (technik) rozkazodawstwa na zakres całego procesu kierowania (dowodzenia). Można chyba sparafrazować popularne hasło: „Mówimy ... , myślimy ..." i stwierdzić: mówimy „dowodzenie", myślimy - „rozkazodawstwo".[16]

Kierowanie działalnością logistyczną ZO-T SP, tak jak i na innych szczeblach organizacyjnych, i nie tylko SP, „realizowane jest poprzez **zarządzanie i dowodzenie"**[17]. Szef logistyki ZO-T SP dowodzi bezpośrednio podległymi jednostkami logistycznymi oraz zarządza realizacją procesu zabezpieczenia logistycznego niższych szczebli (podległych mu specjalistycznie jednostek ogólnowojskowych)[18]. Trzeba się oczywiście w pełni zgodzić z taką wykładnią regulaminową.

Mając na uwadze definicję „formy", „metody" oraz „sposobu" (por. rozdział poprzedni), wydaje się słusznym zakwalifikować ww. terminy (dowodzenie i zarządzanie) jako **formy kierowania** działaniami logistycznymi, w tym oczywiście - kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP.

---

[15] „Postawienie zadań" - wchodzi w zakres etapu „przygotowania działań", a dokładniej - „organizowania działań", o czym w rozdziale 3.1.

Por. Regulamin działań ... , pkt. 327, str. 101 i pkt. 331, str. 103. Przedsięwzięcie to nazywane jest też „pobudzaniem" i „inicjowaniem" - por. Zasady funkcjonowania ... , pkt. 443, str.43.

[16] Por. np.: „Nowe formy rozkazodawstwa na szczeblu operacyjnym i taktycznym" - część I. AON, Warszawa 1994, str. 3, gdzie jeden z podrozdziałów zatytułowany jest nawet dwuznaczeniowo: „Techniki dowodzenia - rozkazodawstwa".

[17] Regulamin działań ... , pkt 319, str. 97-98 oraz Zasady funkcjonowania ...., pkt. 4.1, str. 37.

[18] Tamże

2.3. Metody (sposoby) kierowania

W różnych materiałach źródłowych „centralizację" i „decentralizację" dowodzenia zalicza się zarówno do form jak i metod, a nawet do zasad kierowania[19]. Nie jest to problemem pierwszorzędnym w tym przypadku, jednakże zdaniem autora wydaje się słusznymi zakwalifikowanie tych terminów do **metod kierowania.** Wynika to z większej adekwatności do „świadomego i powtarzalnego sposobu postępowania" niż do „wewnętrznej struktury, układu części" czyli formy.

Zasadniczym problemem jest w tym przypadku właściwa i jednoznaczna interpretacja pojęć „centralizacja" i „decentralizacja" oraz określenie stopnia przydatności ich stosowania w kierowaniu działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP.

Niestety w dostępnej literaturze tematu trudno doszukać się właściwej wykładni tych pojęć. Najczęściej „centralizację" utożsamia się (błędnie) z „jednoosobowym dowodzeniem"[20]. Jednocześnie „racjonalny podział funkcji i zadań pomiędzy organa dowodzenia"[21] (poszczególnych szefów pionów funkcjonalnych logistyki)[22] nie może być traktowany jako „decentralizacja" dowodzenia, a jedynie jako przejaw „operatywności" i „sprawności" dowodzenia scentralizowanego.

Wraz z nagłośnieniem teorii stylów (technik) rozkazodawstwa, w tym wdrażaniem stylu „przez cele", dotychczasowe definicje „centralizacji" i „decentralizacji" straciły sens. Jedynym, a jednocześnie podstawowym wyróżnikiem ich odmienności było to, że przy „decentralizacji" zadania nie były precyzowane. Określano jedynie „cele jakie powinny być osiągnięte". Przy obecnym poziomie teorii, wyróżnik ten stracił zupełnie rangę praktyczną, gdyż określenie jedynie „celów do osiągnięcia" to ważny wyróżnik ale właśnie stylów (technik) rozkazodawstwa. Oznacza to zatem, że zadania mogą być

---

[19] Por. ZABŁOCKI E., Dowodzenie SP... , str. 40.

[20] ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ... .

[21] ANTCZAK St. Podstawy dowodzenia wojskami w systemie OP. AON, Warszawa 1993.

[22] Zasady funkcjonowania ... , pkt. 4.3., str. 39.

określane „przez cele" zarówno przy „scentralizowanym" jak i „zdecentralizowanym" dowodzeniu (! ?)

Nie wnikając głębiej w tak dużej rangi problemy teoretyczne, które nie są przecież zasadniczą treścią prezentowanego studium, należy dołączyć się jedynie do ubolewania płk pil.prof.dr hab. E. ZABŁOCKIEGO, który stwierdził zbytnią lakoniczność polskich wykładni tych pojęć oraz wyraźnym już zachwianie proporcji pomiędzy nowoczesną teorią, a praktyką, a także przywiązywaniem zbyt małej wagi do teoretycznych podstaw dowodzenia[23].

Twierdzi się, że: „nie tylko jednoosobowe ale i scentralizowane dowodzenie w SP jest nieodzowne. SP stanowią niepodzielny system, centralnie programowany i zabezpieczany"[24].

Podobne cechy wykazuje system logistyczny SZ, w tym SP. Szczególnie wyraźną koniecznością „centralnego programowania" działania tego systemu widać właśnie na szczeblu ZO-T SP. Omówione w poprzednim rozdziale struktury organizacyjne logistyki tego szczebla, wykazują wyraźnie konieczność precyzyjnego współdziałania organów kierowania ZO-T SP (RL SP) z RL OW, a także szczeblem operacyjnym SP. Przy decentralizacji kierowania działalnością logistyczną na tym szczeblu organizacyjnym, niemożliwym byłoby osiągnięcie ogólnego celu działań logistycznych.

Dlatego też, na szczeblu ZO-T SP tak jak i na ich szczeblu operacyjnym[25], bezdyskusyjnym wymogiem jest dowodzenie scentralizowane.

2.4. Cykl realizacyjny kierowania

Kierowanie działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP, wchodzi w zakres całościowego procesu dowodzenia tym związkiem.

---

[23] ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ... , str. 42.

[24] Tamże.

[25] MAŃKOWSKI R., Kierowanie ... , str. 44.

Nie jest to też jakiś odrębny, specyficzny etap tego procesu, a jedynie specjalistyczne (logistyczne) treści, występujące we wszystkich etapach i poszczególnych przedsięwzięciach procesu dowodzenia KOP czy KL.

Wysublimowane z całościowego procesu dowodzenia ZO-T SP treści dotyczące jedynie działań logistycznych nazywane są: „procesem dowodzenia ZO-T SP w zakresie działalności logistycznej" czy też „procesem kierowania działalnością logistyczną ZO-T SP".

Tradycyjnie już, proces dowodzenia wojskami składa się z tzw. „cyklów realizacyjnych"[26], obejmujących ogół przedsięwzięć od otrzymania zadania aż do złożenia meldunku o jego wykonaniu. Cykle te mogą następować kolejno jeden po drugim lub też równolegle, kiedy to w trakcie realizacji jednego cyklu, dowódca otrzymuje kolejne zadanie.

Cykl realizacyjny kierowania działalnością logistyczną ZO-T SP (tak jak i szczebla operacyjnego) obejmuje: **planowanie działań; organizowanie działań; kierowanie podczas działań; kontrolowanie.** Szczególna waga oraz jednomyślne traktowanie w literaturze tematu dotyczy trzech pierwszych etapów, przy czym „planowanie" i „organizowanie"[27] nazywane jest też **„przygotowaniem do działań"**[28]. Co do ostatniego etapu, to wprowadzenie (ostatnio) „kontrolowania działań" jest chyba dużym nieporozumieniem i to z dwóch powodów (nie mówiąc już o jego „wydźwięku", tj. stosunku przełożonego do podwładnych).

Po pierwsze, „kontrolowanie" jako przedsięwzięcie jest nieodłączną cechą kierowania (nazywaną też jego funkcją). Wchodzi więc w zakres wszystkich etapów realizacyjnych. Np. przy zbieraniu informacji - kontrola rzetelności ich treści, podczas oceny sytuacji - kontrola prezentowanych danych, itp. . . .

---

[26] Niekiedy mówi się o „cyklu organizacyjnym". Jest to jednak termin niewłaściwy, gdyż (o czym dalej) cykl ten składa się nie tylko z etapu „organizowania" działań (walki).

[27] Mówi się również o „organizowaniu i inicjowaniu" a nawet „organizowaniu" oraz „inicjowaniu i pobudzaniu" jak gdyby termin „organizowanie" nie był dostatecznie pojemny treściowo. Jest to znowu problem interpretacyjny.

[28] Regulamin działań ..., str. 103.

Po drugie, jest to bardziej formalny niż praktyczny wymóg wobec kierowania, szczególnie istotny w czasie „P".

Po trzecie, wiąże się on bardziej z realizacją zasady „ciągłości"; „elastyczności" dowodzenia, co przejawiało się w jeszcze niedawno używanym terminie: „kontrola - pomoc".

2.5. Wnioski

Przeprowadzona powyżej analiza i ocena podstaw teorii kierowania działalnością logistyczną ZO-T SP pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Obecnie trudno jest wymienić rozsądne ilościowo (co najwyżej kilka) podstawowych zasad w zakresie kierowania działalnością logistyczną choć panuje pełna zgodność, że kierowanie tą działalnością musi odbywać się według zasad obowiązujących ogólne „dowodzenie", bez względu na rodzaj i szczebel organizacyjny wojsk. Praktyczną przyczyną trudności jest dowolność używania szeregu terminów bliskoznacznych, a nawet synonimów oraz dowolna interpretacja ich treści w wielu materiałach nawet typu regulaminowego. Jest to więc problem szerszy, wykraczający poza ramy niniejszego opracowania.

2. Wydaje się jednak, że na podstawie analizy częstości wymieniania niektórych zasad w materiałach uznanych za wiodące, możnaby wymienić jako podstawowe: **jednoosobowość** (klasyfikowaną też jako „formę" lub „metodę"); **celowość** (jako niezbędny prakseologiczny wymóg działalności każdej organizacji); **skuteczność.** Szczególną rolę w tej „triadzie" zasad odgrywa więc zasada skuteczności (dodatkowo w czasie „P" - możnaby zaliczyć zasadę ekonomiczności), będąca zarazem miernikiem oceny działalności. Natomiast jak tę skuteczność osiągnąć (np. poprzez ciągłość, elastyczność, trwałość, . . .), to już sprawa konkretnych kierowników określonej działalności, w tym oczywiście działalności logistycznej na szczeblu ZO-T SP. Pogląd taki wydaje się jednocześnie zbieżny z ideą „dowodzenia przez cele". Właśnie ze względu na kryterium „skuteczności" jakim jest „cel działania". Inne,

bardziej szczegółowe zasady prowadzą do ubezwłasnowolnienia kierującego, są więc bliższe dowodzeniu przez „zadania" czy nawet „instrukcje".

3. Kolejnym, trudnym do rozwiązania zagadnieniem (z analogicznych przyczyn jak „zasady") jest jednoznaczna klasyfikacja „form, metod (sposobów) kierowania" działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP. Przeprowadzona analiza i ocena różnych materiałów źródłowych wskazuje, że jako formy kierowania działalnością logistyczną w ogóle, tzn. również na szczeblu ZO-T SP należy przyjąć **„dowodzenie"** (bezpośrednio podległymi szefowi logistyki korpusu logistycznymi jednostkami wykonawczymi) oraz **zarządzanie** działalnością logistyczną w jednostkach bojowych korpusu.

4. Jako metody kierowania (utrwalone sposoby) należy uznać natomiast kierowanie **„scentralizowane"** i **„zdecentralizowane"**. Dotyczy to również kierowania działaniami logistycznymi na szczeblu ZO-T SP. Stosując te pojęcia trzeba jednak pamiętać o tym, aby odróżniać „dowodzenie scentralizowane" od „dowodzenia jednoosobowego". Nie są to bowiem pojęcia tożsame. Dowodzenie jednoosobowe (czy wieloosobowe) może być bowiem realizowane w sposób scentralizowany lub zdecentralizowany. Ta druga metoda polega na przekazaniu koncepcji (części lub całości) na niższe szczeble organizacyjne. Dowodzenie scentralizowane natomiast, to utrzymanie wszelkich uprawnień do rozkazodawstwa na szczeblu dowodzącego i bez znaczenia, czy uprawnienia te będą rozdysponowane na kilka osób funkcyjnych na tym szczeblu czy też nie.

5. Dotyczy to właśnie kierowania działalnością logistyczną i to również na szczeblu ZO-T SP. **Scentralizowane** (na tym szczeblu) **kierowanie ogólne** polega na koordynacji działań kierowników **centralnych** (na szczeblu ZO-T) **pionów funkcjonalnych logistyki.**

6. Tak jak dla dowodzenia ogólnowojskowego, jego cecha „jednoosobowości", tak dla wojskowych działań logistycznych metoda „scentralizowanego kierowania" jest konieczną, ze względu na specyfikę dziedziny działań, powszechnie usankcjonowaną i stosowaną w praktyce. Można więc zaryzykować twierdzenie, że w **kierowaniu**

działalnością logistyczną, na szczeblu operacyjno-taktycznym SP, centralizacja, obok jednoosobowości, **staje się jedną z zasad tej działalności.**

7. Kierowanie działalnością logistyczną ZO-T SP jest organiczną częścią dowodzenia tym związkiem, gdyż treści logistyczne występują we wszystkich przedsięwzięciach tzw. „cyklu realizacyjnego" całościowego dowodzenia tym związkiem.

8. Przekonywującym wydaje się, aby „cykl realizacyjny" kierowania, w tym zabezpieczeniem logistycznym ZO-T SP, ująć w dwóch etapach: „przygotowanie działań" (obejmujące dwa „podetapy" - planowanie i organizowanie) oraz „kierowanie podczas działań".

Jako „graniczne" przedsięwzięcia początku i końca „cyklu" należy traktować „otrzymanie zadania" i „złożenie meldunku o jego wykonaniu".

Granicznymi „stanami" kolejnych etapów kierowania należy traktować: opracowanie dokumentacji planistycznej oraz zadań dla wykonawców (zakończenie „planowania"); rozpoczęcie „stawiania zadań", które może rozpocząć się jeszcze w trakcie „planowania" (początek „organizowania"); osiągnięcie gotowości przez organa logistyczne ZO-T SP do działań (koniec „organizowania", a jednocześnie całościowego „przygotowania" działań); złożenie meldunku o wykonaniu zadania (koniec etapu „kierowania podczas działań", a jednocześnie koniec „cyklu realizacyjnego kierowania).

3. PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ LOGISTYCZNYCH W ZWIĄZKU OPERACYJNO - TAKTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH

W całościowym, w zasadzie dwuetapowym cyklu kierowania, w tym i działalnością logistyczną, szczególną rolę przypisuje się pierwszemu z nich, tj. etapowi „przygotowania". Jest to w pełni zrozumiałe, gdyż kierowanie w drugim etapie (podczas działań) polegać będzie głównie na kontrolowaniu i udzielaniu pomocy w realizacji postawionych zadań, ich modyfikacją czy też nawet określaniu nowych.

Dla potrzeb niniejszej pracy, skupiono się więc na etapie przygotowania działań. Scharakteryzowano pokrótce metody całościowego przygotowania, w tym planowanie i organizowanie. Dokonano też głębszej analizy form, metod i sposobów rozkazodawstwa w zakresie działalności logistycznej na szczeblu ZO-T SP w warunkach funkcjonowania RL SP. Określono również właściwości w tym zakresie w ZO-T lotnictwa, tj. w KL. Oprócz tego przeprowadzono analizę i ocenę przydatności, w chyba najistotniejsze możliwości stosowania różnych stylów (technik) rozkazodawstwa w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem, tak usilnie ostatnio promowanej, techniki „przez cele".

3.1. Metody przygotowania działań logistycznych

Przebieg procesu przygotowania do działań ogólnowojskowych jak i logistycznych, ze wszystkimi szczegółami, opisany jest szeroko w literaturze tematu jako metodyka[1] przygotowania walki ogólnowojskowej w SP[2] czy ich działań logistycznych[3]. Z

---

[1] Metodyka - zbiór zasad, sposobów osiągnięcia określonego celu. KOPALIŃSKI Wł., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wydanie XVI rozszerzone. Wiedza Powszechna. Warszawa 1989.

[2] M.in. ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ... .

[3] MAŃKOWSKI R., Kierowanie działalnością ... .

tego też względu, w niniejszym opracowaniu wymienione zostaną jedynie zasadnicze cechy i różnice pomiędzy tymi metodami.

Na wstępie należy zaznaczyć, że w najnowszych materiałach normatywnych (regulaminowych) lat 90-tych nie ma mowy o możliwości stosowania dwóch metod przygotowania do walki (działań). Nie wymienia się również z nazwy metody „kolejnej" czy „równoległej". Ostatnim źródłem tego typu, które sankcjonowało stosowanie tych dwóch metod jest Regulamin walki wojsk lądowych, wydany w 1985r.[4] , oraz cykl materiałów teoretycznych opracowanych w Wydziale WLOP AON, w tym w zakresie zabezpieczenia logistycznego[5].

Sytuację tę spowodowało, słuszne zresztą, przekonanie o wyższości metody „równoległej" nad „kolejną" oraz celowości stosowania tej pierwszej w warunkach działalności wojskowej, szczególnie wojennej, jako metody stwarzającej warunki skuteczniejszego działania.

Jednakże, metody kolejnej nie można pominąć z dwóch powodów. Po pierwsze, jest to, jakby nie było ewidentnie jedna z metod przygotowania działań, a po drugie, co wynika z doświadczeń pedagogicznych, bardzo trudno jest uczyć oficerów stosowania metody „równoległej" bez umiejętności przygotowywania działań metodą „kolejną". Właśnie metoda „kolejna" pozwala na dokładne i w pełni metodyczne (krok po kroku) studiowanie i poprawne stosowanie metodyki procesu przygotowania do działań.

Z tego też względu, nie tylko można ale nawet trzeba mówić o metodzie „kolejnej" oraz „równoległej"[6].

Jako pierwsze, zasadnicze dla rozpatrywanych zagadnień stwierdzenie należy przyjąć, że metoda kierowania zabezpieczeniem logistycznym ZO-T SP będzie zależała od metody przyjętej przez dowódcę ZO-T SP. Wynika to z faktu, że proces kierowania działalnością logistyczną jest nieodłączną częścią (treścią) codziennego procesu

---

[4] Regulamin walki . . . , str. 47-48.

[5] Dowodzenie lotnictwem SZ oraz Zabezpieczenie techniczne i tyłowe w dowodzeniu lotnictwem SZ. AON, Warszawa 1990.

[6] M.in. ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele . . . oraz Metodyka dowodzenia SP - analiza.

dowodzenia. Nie można więc sobie wyobrazić różnych metod jednoczesnej pracy dowódcy i jego zastępcy - szefa logistyki.

Podstawowym wyróżnikiem obu metod przygotowania działań jest **moment rozpoczęcia etapu „organizowania"**. W metodzie „kolejnej" etap ten rozpoczyna się po wypracowaniu całościowej decyzji dowódcy o działaniach. Natomiast w przypadku metody „równoległej" - organizowanie rozpoczyna się o wiele wcześniej, tj. już po wypracowaniu „zamiaru działań"[7]. W założeniu, metoda „równoległa" miała niejako umożliwić „równoległe" przygotowanie działań na różnych szczeblach organizacyjnych wojsk.

Ta „równoległość" przejawia się także w jednoczesnej (a nie kolejnej) realizacji etapu „planowania" i „organizowania" przygotowania działań, w tym na szczeblu ZO-T SP i oczywiście w zakresie działalności logistycznej.

3.2. Planowanie działań logistycznych

Planowanie działań logistycznych jest pierwszą częścią (sub - etapem) etapu „przygotowania". Nie sposób przecenić jego znaczenia. Wynika to z rangi, ilości i zakresu przedsięwzięć, które należy wykonać aby można było rozpocząć kolejną część „przygotowania", tj. „organizowanie" działalności logistycznej.

Właściwe, tj. metodyczne oraz rzetelne, oparte przede wszystkim na pełnych i wiarygodnych informacjach „planowanie" jest więc podstawą do właściwego „zorganizowania" wszelkich działań, w tym i działalności logistycznej.

---

[7] Przy stosowaniu obu tych metod, zarówno dowódca ZO-T SP, jak i jego zastępca - szef logistyki mogą postawić zadania w zakresie tzw. „przedsięwzięć do natychmiastowego wykonania", które wynikają już z analizy zadania i oceny sytuacji. Nie są to jednak zadania wynikające z „zamiaru" czy „decyzji", a jedynie z oceny sytuacji, Nie są więc typowym elementem etapu „organizowania".

Celem „planowania" działań logistycznych jest określenie: kolejności, sposobów i terminów wykonania zadań[8]; rozwiązanie problemów współdziałania i zabezpieczenia oraz organizacji dowodzenia (zarządzania)[9].

Wszystkie „cele" planowania są zasadniczymi treściami „decyzji". Dlatego też stwierdzić można ogólnie, że celem planowania działalności logistycznej na szczeblu ZO-T SP jest „wypracowanie" (sprecyzowanie) decyzji w zakresie zabezpieczenia logistycznego.

Najistotniejszym elementem planowania jest tzw. „wypracowanie zamiaru (koncepcji) działań", na podstawie którego określa się zadania dla podwładnych.

Metodyka wypracowania zamiaru działań logistycznych (tak jak i innych działań wojskowych) wymaga przeprowadzenia[10]:analizy zadania; oceny sytuacji; kalkulacji czasu[11]; przedsięwzięcia niezbędne do przygotowania działań (dawniej: „przedsięwzięcia natychmiastowego wykonania"); zakres i sposoby (koncepcyjnie) wykorzystania podległych sił i środków.

Przedsięwzięcia te są niezbędne do określenia „zamiaru działań", który obejmować powinien: cel działań; sposób (sposoby wariantowe) i kolejność działania; główny wysiłek (tzw. „kierunek skupienia głównego wysiłku"); ugrupowanie sił i środków.

Na podstawie zamiaru[12] (oraz wytycznych przełożonych dowódcy KOP oraz szefa logistyki SP) planuje się działalność logistyczną jako organiczną część planowania walki ZO-T SP.

---

[8] Chodzi tu o określenie zadań dla logistycznych organów wykonawczych. Ich zakres zależeć będzie od przyjętego stylu (techniki) dowodzenia (rozkazodawstwa) o czym jest mowa w dalszej części pracy.

[9] Por. Regulamin działań ..., str. 103.

[10] Na podstawie: Regulaminu działań . . ., str. 105.

[11] W poprzednich materiałach (do 1999 roku) chyba słusznie wymieniano „kalkulację czasu" przed „oceną sytuacji". Kalkulacja czasu uwzględnia bowiem reżimy czasowe całego procesu przygotowania działań, w tym i czasu trwania np. „oceny sytuacji". Por. Regulaminu walki . . . (1985 r.) oraz Dowodzenie lotnictwem . . .

[12] W metodzie równoległej przełożeni szefa logistyki KOP (zarówno dowódca KOP - jako przełożony „ogólnowojskowy" jak i szef logistyki SP - jako przełożony „specjalistyczny" mogą zażądać zameldowania zamiaru działań logistycznych. Po jego „zatwierdzeniu", stanowi on podstawę do organizowania działań, tj. „stawiania zadań" podwładnym. W praktyce stosuje się również zatwierdzanie tzw. „zamiaru rozszerzonego" (o wybrane zagadnienia decyzji).

Podstawowym dokumentem w tym zakresie jest „Plan zabezpieczenia logistycznego”[13]. Zawiera on ogólną koncepcję (zamiar) działań logistycznych na całą operację (zadanie bojowe), jednak ze szczególnym uwzględnieniem działań w kolejnej dobie, przedstawioną na mapie (wraz z legendą). Dokument ten podpisują: szef logistyki; szef sztabu KOP, a zatwierdza dowódca KOP.

Istotnym jest ogólny (koncepcyjny) charakter tego dokumentu, w którym nie są ujęte szczegóły decyzyjne (wykonawcze)[14]. Do tego celu służą plany opracowywane przez kierowników poszczególnych pionów funkcjonalnych. Właśnie w tych dokumentach odzwierciedlony jest szczegółowo proces realizacji dostaw zaopatrzenia i realizacji usług na kolejną dobę działań. Załącznikami do tych szczegółowych „Planów” są m.in. rozdzielniki i plany dowozu zaopatrzenia; plany ewakuacji technicznej i medycznej; plany remontu UiSW; projekty i plany odbudowy (remontu) obiektów infrastruktury; itp. Dla znalezienia analogii z dokumentacją „bojową” KOP można by porównać ogólny „plan zabezpieczenia logistycznego” z „planem walki KOP”, a „mapę decyzji” dowódcy KOP - z „planami” kierowników poszczególnych planów funkcjonalnych. Jest to niezbędne dla prawidłowego ujęcia prezentowanych treści w tych dokumentach (stopień uogólnienia i szczegółowości), o czym pisał m.in. płk pil.prof.dr hab. E. ZABŁOCKI[15].

Szczególne trudności prawidłowej realizacji „planowania” występują na szczeblu ZO-T SP[16], co wynika z sygnalizowanych już uwarunkowań. Dla pełnego obrazu ich wpływu na specyfikę planowania działalności logistycznej w ZO-T SP uporządkujmy je:

1. Niemożliwość realizacji pełnego zakresu zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk KOP (brak ogółu organów wykonawczych, zarówno w dziedzinach

---

[13] Działalność logistyczna ujmowana jest również w innych dokumentach planistycznych (np. Plan przemieszczania; Kalendarzowy plan przygotowania walki; itp.). Por. Regulamin działań . . ., str. 105-106.

[14] Niekiedy „Plan zabezpieczenia logistycznego” nazywany jest „Planem managerskim”. Por. ŁOJKO A., PARZYCH T., - materiały z sympozjum . . ., str. 115.

[15] E. ZABŁOCKI., Metodyka dowodzenia . . ., str. 15.

[16] Mowa o KOP jako o podstawowym ZO-T SP, przede wszystkim ze względu na pełnienie funkcji RL SP; Właściwości KL w tym zakresie omówiono w rozdziale 3.4.

„ogólnowojskowych" jak i „specjalistycznych"). Powoduje to konieczność planowania dwukierunkowego współdziałania: z RL OW (a przez RL OW dodatkowo z układem pozamilitarnym) oraz logistyką ZO SP.

2. Pełnienie jednocześnie funkcji RL SP, co oznacza konieczność zabezpieczenia wszelkich jednostek SP działających z rejonu KOP. Chodzi tu głównie o KL, a także jednostki drugiego KOP, przegrupowanych w rejon obrony „własnego" KOP.

3. Równoległe wykonywanie „specjalistycznych" zadań (jako COL) w stosunku do ogółu SZ w ustalonym zakresie. Oznacza to np., że szef logistyki KOP musi uwzględniać w planowaniu swoich działań zabezpieczenie lotnictwa czy też WR (WRt) wojsk lądowych prowadzących działania z rejonu odpowiedzialności.

Uwarunkowanie te zwiększają zakres przedsięwzięć planowania w zakresie ustaleń „współdziałania", a z drugiej - powodują konieczność planowania zabezpieczenia logistycznego nie tylko „własnego" KOP. Zachodzi więc konieczność „rozdwojenia" wysiłku organów logistycznych KOP na problematykę logistyczną KOP, a jednocześnie na zadania RL SP.

Konsekwencją tego musi być opracowanie przez szefa logistyki KOP zamiaru (decyzji) w zakresie dotyczącym problemów KOP, a jednocześnie, jako dowódcy RL SP, w zakresie o wiele szerszym, wykraczającym poza obszar zainteresowania dowódcy KOP. Sytuacja ta musi mieć również swoje odzwierciedlenie w dokumentacji, tj. „planach", zarówno ogólnych, jak i szczegółowych.

Nierozwiązywanym problemem wydaje się więc, nie tylko nazwa, ale przede wszystkim wymóg zatwierdzenia „planu zabezpieczenia logistycznego" przez dowódcę KOP w zakresie działalności dotyczącej innych niż własnych jednostek.

3.3. Organizowanie działań logistycznych

Drugim „sub-etapem" przygotowania działań logistycznych jest „organizowa-nie"[17]. Organizowanie działalności logistycznej rozpoczyna się z chwilą rozpoczęcia „stawiania zadań" podwładnym, związanych z otrzymanym zadaniem, a kończy się (tak jak cały etap „przygotowania działań") - osiągnięciem gotowości do działań (wykonania zadania). Jest to cel ostateczny etapu „przygotowania", a jednocześnie „organizo-wania działań". W zależności od przyjętej metody całościowego „przygotowania działań", organizowanie może rozpocząć się już w trakcie planowania działań (metoda równoległa) lub po jego zakończeniu (metoda kolejna).

W niektórych materiałach spotkać można zbędne chyba wyróżnianie „organizowa-nia" oraz „pobudzania i inicjowania"[18]. Niemożliwym jest również taka kolejność tych przedsięwzięć (najpierw „organizowanie", a potem „inicjowanie", tj. m.in. stawianie zadań do zorganizowania czegoś). Zdaniem autora, taki podział etapu „organizowania" jest sztucznym, gdyż każde „organizowanie" musi być „zorganizowane", czyli być „zainicjowane". Tak więc, „pobudzanie i inicjowanie" nie jest odrębnym etapem procesu kierowania, a **koniecznym warunkiem** rozpoczęcia jakiejkolwiek działalności organizacyjnej przez podwładnych.

Z punktu założonego celu badań, najistotniejszymi zagadnieniami etapu „organizowania działań logistycznych: uznano problematykę „rozkazodawstwa", czyli form, metod i sposobów oraz stylów (technik) w tym zakresie.

---

[17] Organizowanie (walki, działań) to: postawienie zadań; utworzenie ugrupowania (bojowego); zorganizowanie: dowodzenia, współdziałania, zabezpieczenia. Regulamin działań ... str. 103.

[18] Zasady funkcjonowania . . . , str. 41-42.

3.3.1. Formy, metody i sposoby rozkazodawstwa

Tak jak i w zakresie form i metod kierowania, stosuje się zupełnie dowolną klasyfikację form, metod i sposobów w zakresie rozkazodawstwa. Sytuację tą pogłębiło usankcjonowanie (również w dokumentach normatywnych) pojęć stylów (technik) rozkazodawstwa. Szczególnie dotkliwe jest jednak utożsamianie generalnych pojęć tj. „dowodzenia" z „rozkazodawstem", o czym już wspomniano. Dlatego też, w uzupełnieniu rozdziału 2.2, w tej części studium przedstawiono (z pewnością dyskusyjną) klasyfikację terminologii w zakresie rozkazodawstwa (stawiania zadań).

Analogicznie do form kierowania wyróżnić można **formy rozkazodawstwa.** Są to odpowiednio: do dowodzenia - rozkazy (bojowe, operacyjne, itp.) oraz do zarządzania - zarządzenia (bojowe i specjalistyczne). Taki pogląd wydaje się zasadnym, gdyż stosując klucz - pytanie: „w jakiej formie przekazuje się zadania ?" odpowiedź nasuwa się wyraźnie.

W przypadku kierowania działaniami logistycznymi na szczeblu ZO-T SP, zadania dla wykonawców[19] opracowuje się w formie: „zarządzeń logistycznych"[20] - dla ZT i oddziałów ogólnowojskowych (WOPL, WL i WRt ZO-T SP) oraz jako „zarządzenia bojowe szefa logistyki ZO-T SP" - dla jednostek logistycznych ZO-T SP. Jednostki rodzajów służb (np. inżynieryjne, przeciwchemiczne, itp.) nie otrzymujące rozkazów bojowych, niezbędne dane logistyczne otrzymują w zarządzeniach bojowych (punktach tych zarządzeń) swoich szefów.

Zarządzenia logistyczne ZO-T SP wydawane są na piśmie. W okresie organizacji działań[21] stanowią one załączniki do rozkazów bojowych. Natomiast w toku działań - z

---

[19] Opracowano na podstawie: Regulamin działań taktycznych . . ., pkt. 319, str. 97-98 oraz Zasady funkcjonowania ..., pkt. 4.4.3, str. 43-44.

[20] Informacje te mogą być zawarte również w punkcie logistycznym rozkazów (zarządzeń) bojowych dowódców (tj. pkt. 6) o ile nie wydaje się zarządzenia logistycznego. Por. Regulamin działań . . ., pkt. 341, str. 106-107.

[21] Szerzej o „cyklu kierowania działaniami logistycznymi ZO-T SP" w rozdziale 3.1.

reguły uzupełniają, uszczegółowiają bądź zmieniają wcześniej podane informacje logistyczne. Zawierają one informacje o sposobach, zakresie i terminach realizacji dostaw i usług na rzecz danej jednostki ZO-T SP szczebla taktycznego przez oddziały (pododdziały) i urządzenia logistyczne szczebla ZO-T SP lub współdziałających (RL OW) czy wspierających (ZO SP).

Biorąc pod uwagę tylko ww. treści (określone regulaminami) trudno stwierdzić, że zarządzenie logistyczne jest dokumentem rozkazodawczym. Właściwie jest to tylko informacja o działalności logistycznej realizowanej na rzecz konkretnych ZT i oddziałów „bojowych" ZO-T SP. Należy jednak pamiętać, że „odbiorcy" zaopatrzenia i usług będą musieli faktycznie współuczestniczyć w działalności logistycznej, np. być w gotowości do odebrania zaopatrzenia czy usług, wydzielić w odpowiednim terminie i miejscu określone siły i środki, itp. Tak więc, można przyznać się, że będzie to częściowo dokument rozkazodawczy.

Zarządzenia bojowe szefa logistyki są podstawowymi dokumentami rozkazodawczymi dla dowódców logistycznych jednostek wykonawczych ZO-T SP. Zawierają one niezbędne informacje o: przeciwniku, ogólnych zadaniach wojsk, wydzielonym przez przełożonego (ZO SP) i sąsiadów (RL OW) potencjale logistycznym, zamiarze szefa logistyki ZO-T SP, układzie i przebiegu wojskowych dróg samochodowych, zadania dla jednostek logistycznych korpusu oraz terminie i sposobie ich wykonania[22], organizacji współdziałania, w tym wojskowo - cywilnego i inne, w zależności od potrzeb. Szczególne znaczenie przywiązuje się na szczeblu ZO-T SP do zagadnień współdziałania. Polega ona na „zgraniu" nie tylko pod względem celu ale miejsca i czasu wysiłków jednostek logistycznych ZO-T SP oraz jednostek logistycznych współdziałających RL OW i szczebla ZO SP, a także organów administracji państwowej oraz terenowej głównie w zakresie wykorzystania cywilnej infrastruktury logistycznej.

W tym właśnie momencie należy przypomnieć, że kierowanie działalnością logistyczną KOP, to jednocześnie dowodzenie RL SP. Dlaczego to więc i dowódca RL SP, tak jak inni dowódcy nie może wydawać typowych rozkazów ?

---

[22] Problem konkretności zadań dla logistycznych jednostek wykonawczych omówiono w dalszej części materiału.

Czy też, jest on przede wszystkim szefem logistyki KOP - zastępcą dowódcy, a funkcja dowódcy RL SP jest funkcją dodatkową i dlatego uprawniony on jest do wydawania tylko zarządzeń ?

Na dzień dzisiejszy trudno o jednoznaczną odpowiedź. Należy poczekać jeszcze na ostateczne rozstrzygnięcia organizacyjne. Niewykluczone jest również, że wzorem wojsk lądowych będą to dwie funkcje dla dwóch odrębnych organów kierowania (RL OW i logistyka KZ wojsk lądowych).

Jako ogólne **metody rozkazodawstwa** można przyjąć: rozkazywanie, komenderowanie, sterowanie[23].

Pojęcia te są nie tylko dokładnie i jednoznacznie wyjaśniane w szerokiej literaturze tematu ale i poprawnie rozumiane w praktyce wojsk. „Rozkazywanie" jest najwyższą metodą rozkazodawstwa i tylko ona może być stosowana na szczeblach operacyjnych i operacyjno-taktycznych, w tym i na szczeblu ZO-T SP. Metoda „komenderowania", to niski szczebel taktyczny. „Sterowanie" kojarzy się przede wszystkim (i słusznie) z manualnymi czynnościami kierownika i ma praktyczne zastosowanie na najniższych szczeblach. Jako przejaw zbytniego „utechnicznienia społecznych przecież procesów kierowania, należy więc potraktować zapis w Zasadach funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP" (str. 37), mówiący: „Podsystem kierowania - to kierownictwo i sztaby logistyki oraz inne organa **sterujące** działaniami wszystkich pionów funkcjonalnych systemu logistycznego".

Wydaje się więc, że mówiąc o metodach kierowania w zakresie działań logistycznych na szczeblu ZO-T SP stwierdzić należy, że jest to **rozkazywanie.** Nie kłóci się to wcale z omawianymi wyżej formami (dowodzenie i zarządzanie), gdyż w każdej z nich zawarte są zadania do wykonania o równorzędnym nakazie, rygoru, tj. rozkazu. Świadczy o tym m.in. ranga tych dokumentów nazywanych przecież „rozkazodawczymi".

W zakresie zabezpieczenia logistycznego, zadania mogą być stawiane różnymi sposobami. Będzie to zależało od konkretnej sytuacji operacyjno-logistycznej i możliwości

---

[23] MAŃKOWSKI R., Kierowanie działalnością logistyczną ..., oraz MRÓZ W., Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. MON, Warszawa 1978, str. 13.

osobistego kontaktu szefa logistyki z poszczególnymi wykonawcami zadań. Z reguły jednak, na szczeblu ZO-T SP zadania te będą stawiane poprzez szefa sztabu logistyki lub poszczególnych szefów pionów funkcjonalnych zgodnie z ich kompetencjami[24].

Zadania dla wykonawców mogą być przekazywane ustnie, pisemnie lub za pomocą technicznych środków łączności (w tym poprzez sieć komputerową) oraz posłańców (łączników).

Na szczeblu ZO-T SP, z reguły, zadania przekazywane będą na piśmie, przez techniczne środki łączności (TŚŁ) lub posłańców (łączników)[25].

3.3.2. Style (techniki) rozkazodawstwa

Być może najważniejszym jest problem tzw. **„stylów (technik) formułowania zadań"** , nazywanych też w literaturze „stylami (technikami) dowodzenia (rozkazodawstwa)".

Formalnie już stwierdzono, że: „zadania mogą być formułowane o różnym stopniu szczegółowości", co wynika z przyjętej techniki dowodzenia. Mogą być stosowane następujące techniki dowodzenia: przez cele; przez zadania; przez czynności (instrukcje)[26].

Jednocześnie przed dowodzeniem stawia się m.in. wymóg: „zapewnienia swobody działania podwładnym"[27]. Również w stosunku do działań logistycznych, od kierowania nimi wymaga się „zapewnienia warunków do właściwego zrozumienia przez wszystkich zainteresowanych celu i zadań zabezpieczenia logistycznego", a co naj-

---

[24] Por. Zasady funkcjonowania . . ., pkt. 4.3, str. 39.

[25] Regulamin działań ..., pkt. 391, str. 110 oraz MAŃKOWSKI R., Kierowanie działalnością ..., str. 45.

[26] Regulamin działań ..., pkt. 340, str. 106.

[27] Tamże, pkt. 327, str. 101.

ważniejsze: „pobudzanie podwładnych do działań oraz wyzwalanie w nich inicjatywy”[28].

Reasumując, stawianie zadań formułowanych wyższymi technikami, t.j. poprzez cele i zadania obowiązuje we wszystkich rodzajach SZ, w tym w zakresie działalności logistycznej[29]. Jest to jedyna droga aby „wyzwolić inicjatywę podwładnych”, czego nie można uzyskać stawiając zadania formułowane jako instrukcje. W zadaniu, sformułowanym jako „instrukcja” ujęty jest bowiem „sposób wykonania zadania”, odpowiadający na pytanie „jak wykonać zadanie”. W ten sposób trudno również mówić o jakimkolwiek „polu manewru” podwładnego.

Należy jednak podkreślić, że mimo tak znacznych zalet „wyższych” stylów (technik) rozkazodawstwa, doświadczenia historyczne pokazują, że np. dowodzenie przez cele nie było jedyną receptą na rozwiązywanie problemów w każdej działalności wojsk, w każdej sytuacji i na każdym szczeblu organizacyjnym[30]. Tezę tę potwierdzają także współcześni teoretycy podkreślając, że współczesne pole walki wymaga elastycznego stosowania różnych technik dowodzenia. Zawsze należy preferować te techniki, które zapewnią nie tylko podwładnym swobodę w podejmowaniu decyzji ale przede wszystkim osiągnięcie celu działania.

Nie kwestionując więc zalet stosowania wyższych stylów (technik) rozkazodawstwa, zastanówmy się jakie z nich mogą być stosowane w działalności logistycznej ZOT SP.

Analizując literaturę przedmiotu[31] można wygenerować główne wyróżniki rozkazodawstwa **poprzez cele.** Do najistotniejszych z nich należą:

1. Wystarczające kompetencje do formułowanie „celów działań”.

---

[28] Zasady funkcjonowania . . ., pkt. 41, str. 38.

[29] Analogiczne stwierdzenia ujęto w Regulaminie działań taktycznych SP - projekt.

[30] ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ..., , str. 20.

[31] Głównie ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ..., str. 30.

2. Niezbędna „baza informacyjna" do określenia „celów działań" (dla spełnienia wymogów ich realności).
3. Współudział wykonawców zadań w procesie określania celów przez głównego kierownika.
4. Umiejętności i możliwości wykonawców zadań do działania na podstawie tylko ogólnych celów działań.

O wiele trudniej sformułować wymogi wobec techniki „poprzez zadania". Wynika to przede wszystkim z niejednoznaczności definiowania oraz tożsamości pojęć „cel" i „zadanie". J. ZIELENIEWSKI formułuje następującą tezę: „**zadanie** to zaakceptowany **cel** ze świadomością, że został ustalony (zadany) przez kogoś innego (przełożonego)"[32]. W takim, w zasadzie tożsamym podejściu, nie można doszukać się jakiegokolwiek wyróżnika różniącym oba pojęcia. Jednakże, inni autorzy[33] zgadzają się w pełni co do jednego: w technice „poprzez cele" określa się **„co ma być osiągnięte",** a w technice „poprzez zadania" **co należy wykonać".** Niestety, kiedy dochodzi do próby wykazania tych różnic na przykładach okazuje się, że są one nie tylko nieprzekonywujące, ale spotykają się z mocną krytyką[34].

Autorzy formułują również pięć podstawowych pytań, na które należy odpowiedzieć konstruując treść zadania dla podwładnych, w zależności od przyjętej techniki rozkazodawstwa. Poglądowo przedstawia się je w formie tabelarycznej, zobrazowanej poniżej (tabela 1).

Niestety, i w tym przypadku nie ma pełnej zgodności, spierają się co do tego, czy w zadaniu formułowanym techniką „poprzez cele" należy odpowiedzieć na pytanie „kiedy" czy „gdzie", argumentując to specyfikę działań np. wojsk lądowych czy SP.

---

[32] ZIELENIEWSKI J. Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1978.

[33] Nowe formy rozkazodawstwa . . .

[34] ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ..., str. 37-38.

Tabela 1

TREŚCI ZADAŃ W POSZCZEGÓLNYCH STYLACH (TECHNIKACH) ROZKAZODAWSTWA

Lp.	Treść zadania dla podwładnego	Styl (technika) rozkazodawstwa		
		Przez cele	Przez zadania	Przez instrukcje (czynności)
1.	Kto ma	osiągnąć	wykonać	wykonać
2.	Co ma	osiągnąć	wykonać	wykonać
3.	Gdzie ma	osiągnąć (?)	wykonać	wykonać
4.	Kiedy ma	osiągnąć (?)	wykonać	wykonać
5.	Jak ma	—	—	wykonać

Konkludując również, że trudno rozdzielać te nakazy w praktyce i w zasadzie jest to problem praktyczny, związany z wiedzą i doświadczeniem wykonawców zadań, a także realiami działań.

Nieskromnym zdaniem autora, problem w tym zakresie polega na (wspomnianym we wstępie podrozdziału) stopniu szczegółowości. Oznacza to, że przy technice „przez cele" można określać zarówno „gdzie" jak i „kiedy" ale bardziej ogólnie niż przy technice „przez zadania"[35].

Technika rozkazodawstwa „przez instrukcje" (czynności) nie budzi większych wątpliwości. Jest ona powszechnie znana i praktykowana w codziennej nawet działalności wojsk. Jej charakterystycznym wyróżnikiem jest to, że przełożony określa podwładnym sposób wykonania zadania (odpowiadając na pytania: „co", „gdzie", „kiedy" i „jak ma wykonać").

W kierowaniu działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP spełnienie wszystkich wymogów rozkazodawstwa „przez cele" nie wydaje się możliwe. Część autorów wojskowych zgadza się zresztą, że w działaniach wojsk w ogóle trudno je spełnić. Oznacza to, że „cywilną" teorię „kierowania przez cele" należy traktować jako konstrukcję teoretyczną, a stosowania jej nie można traktować dosłownie, w każdych warunkach działań i na każdym szczeblu organizacyjnym wojsk.

Dotyczy to szczególnie kierowania działaniami logistycznymi. Charakteryzują się one bowiem wyraźną specyfiką spośród innych działań wojsk tzw. „system logistyczny SZ", a oprócz tego w działaniach tych „ogniskują" się wymogi funkcjonalne zabezpieczanych wojsk.

Nie wnikając w głębszą analizę ogółu teoretycznych, „cywilnych" wymienionych już wymogów co do możliwości stosowania „rozkazodawstwa przez cele", skupmy się na ostatnim z nich, tj. „umiejętnościach i możliwościach wykonawców zadań do działania na podstawie ogólnych celów działań".

---

[35] Podobny pogląd (sugestię) można znaleźć w: ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele ..., str. 62.

W działalności logistycznej na szczeblu ZO - T SP mamy do czynienia z dwoma rodzajami wykonawców zadań. Pierwszy z nich, to organa realizujące **bezpośrednie** (taktyczne) **zabezpieczenie** jednostek bojowych, jakimi są BL oraz taktyczne organa logistyczne WOPL i WRt. Drugi, to organa szczebla ZO-T i ZT, realizujące **zadania pośrednie** (źródła zaopatrzenia, wsparcia) na rzecz szczebla taktycznego[36].

Wydaje się, że w stosunku do pierwszej grupy wykonawców zadań tj. BL (bezpośrednia realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego jednostek bojowych), można założyć zarówno - **wystarczającą umiejętność jak i możliwość wykonywania zadań formułowanych przez cele.** Wynika to z założenia posiadania przez szefów logistyki (z reguły absolwentów akademii dowódczo-sztabowych) dostatecznych kwalifikacji oraz doświadczenia, a przede wszystkim dysponowaniem wystarczająco dużym potencjałem zaopatrzeniowym[37] oraz usługowym.

Tak więc wydaje się, że zadania dla tych organów logistycznych ZO-T SP mogą być formułowane dość ogólnie, bez podawania szczegółów, typu „gdzie" i „kiedy" nie mówiąc już o sposobie „jak". Nie można jednak nie zauważyć i poważnych ograniczeń w tym zakresie. Dotyczy to ograniczonej możliwości korzystania z sieci komunikacyjnej. I tak np, w WL korpusu mimo stacjonarnych BL, manewr naziemnych sił i środków logistycznych między poszczególnymi lotniskami bazy może być zakłócany ruchem wojsk lądowych, a nawet niemożliwy w przypadku konieczności przekraczania (wkraczania na) zastrzeżone drogi rokadowe czy dofrontowe.

Podobne komplikacje wystąpią w przypadku konieczności realizacji dowozu zaopatrzenia sposobem „na siebie" czy też ewakuacji medycznej oraz technicznej. W takich sytuacjach niezbędnym będzie bardzo szczegółowe stawianie zadań ze szczebla ZO-T (konkretne drogi marszu kolumn, terminy przekraczania przepraw, itp.). Wyklucza to więc możliwość stawiania zadań „przez cele" w każdej sytuacji operacyjno-taktycznej czy logistycznej nawet tych jednostek.

---

[36] Z oczywistych względów analizowanie nie dotyczy organów logistycznych RL OW oraz układu cywilnego czy szczebla ZO SP realizujących część zadań na rzecz szczebla taktycznego. Są one kierowane przez własne organa kierowania, co wykracza poza ramy opracowania.

[37] Zapasy taktyczne powinny pozwolić na zabezpieczenie logistyczne około 5 dób działań.

Rozpatrując możliwości drugiej grupy jednostek logistycznych ZO-T SP (realizujących zadania na rzecz logistycznych organów taktycznych), oprócz analogicznych utrudnień uwidacznia się inna, zasadnicza już przeszkoda. Jednostki te, nie będą bowiem posiadały aktualnych informacji o stanie, potrzebach, a nawet położeniu odbiorców zaopatrzenia i usług.

Dlatego też, w stosunku do tej grupy wykonawców koniecznym wydaje się stosowanie w dalszym ciągu rozkazodawstwa nie tylko „przez zadania" ale nawet „przez instrukcje (czynności)" - np. „plany dowozu zaopatrzenia", itp.

3.4. Właściwości przygotowania działań logistycznych w związku operacyjno - taktycznym lotnictwa

Mówiąc o właściwościach procesu przygotowania działań logistycznych KL, odniesiono się oczywiście do omówionej już charakterystyki tego procesu w ZO-T OP, czyli KOP.

Zasadniczym uwarunkowaniem występowania właściwości w przygotowaniu (zarówno podczas planowania, jak i podczas organizowania) działań logistycznych w KL jest praktyczny brak logistycznych organów wykonawczych.

Charakteryzując (w rozdziale I) organa wykonawcze logistyki KL stwierdzono, że są to obecnie tylko cztery bazy lotnicze. Mając na uwadze ich niekorzystne położenie wobec wymogów manewrowych działań bojowych KL oraz dużego prawdopodobieństwa ich niszczenia przez przeciwnika już w pierwszym okresie konfliktu, bazy te należy traktować jedynie jako możliwe do wykorzystania, głównie w czasie „P"[38]. Poza tym, wątpliwym jest aby w tzw. „Modelu - 2005" dotychczasowe BL KL były dalej w jego podporządkowaniu.

Dlatego też, do rozważań założono, że szef logistyki KL nie będzie faktycznie dysponował żadnymi „własnymi" logistycznymi organami wykonawczymi.

---

[38] Szerzej o tej problematyce: DRĄŻCZYK W., Zabezpieczenie logistyczne KL w działaniach manewrowych. PWLOP nr 10 i 11/96.

W takiej sytuacji trudno jest w ogóle mówić o procesie „przygotowania działań logistycznych KL" przez jego organiczne organa kierowania.

Proces ten nazwać należałoby raczej nazwać **„przygotowaniem działań logistycznych na rzecz KL",** a jego głównymi wykonawcami będą dowództwa i sztaby RL SP (KOP). Role logistycznych organów kierowania KL sprowadza się bowiem tylko do:

1. w etapie planowania: **a/** przekazanie danych informacyjnych sztabowi RL SP co do ilości i stanu sił i środków poszczególnych ZI i oddziałów korpusu;

b/ określenia asortymentowo-ilościowych potrzeb (zaopatrzeniowych i usługowych) ZT i oddziałów korpusu;

2. w etapie organizowania: przekazania niezbędnych informacji o realizacji procesu zabezpieczenia logistycznego na rzecz ZT i oddziałów korpusu (w treści punktu 6 rozkazów bojowych dowódcy KL bądź też w zarządzeniach logistycznych - załącznikach do rozkazów bojowych).

Z tych też względów, niezmiernie istotnym dla prawidłowego przebiegu procesu przygotowania jest ciągłe utrzymywanie GO logistyki KL na PSD obu KOP. Grupy te, muszą dysponować ciągłą i aktualną, pełną informacją o stanie i potrzebach ZT i oddziałów KL (otrzymywaną z SD KL). Jest to warunek niezbędny aby w procesie planowania działalności logistycznej KOP (RL SP) interes KL był w pełni uwzględniony. Jednocześnie, grupy te, przekazywać będą niezbędne informacje (na SD KL) o podjętych decyzjach w zakresie zabezpieczenia logistycznego realizowanego na rzecz KL. Informacje te wykorzysta dowódca i szef logistyki KL podczas opracowania i przekazania dokumentów rozkazodawczych do ZT i oddziałów korpusu.

3.5. Wnioski

Na podstawie treści zawartych w niniejszym rozdziale, w zakresie procesu przygotowania działań logistycznych ZO-T SP, można sformułować następujące wnioski:

1. Najistotniejszym etapem całościowego „cyklu kierowania" (nie tylko działalnością logistyczną i nie tylko na szczeblu ZO-T SP) wydaje się być etap przygotowania. Obejmuje on „planowanie działalności logistycznej" oraz jej „organizowanie". Od właściwego, opartego na wiarygodnych i aktualnych informacjach „planowania" zależy wypracowanie prawidłowego „zamiaru działań logistycznych" i w efekcie „decyzji" w tym zakresie.
2. Jako podstawową metodę przygotowania działań logistycznych na szczeblu ZO-T SP należy uznać metodę „równoległą". Wynika to z możliwości stawiania zadań już po wypracowaniu „zamiaru działań", co w działalności logistycznej na szczeblu ZO-T SP (RL SP) jest bardzo pożądane. W każdym jednak razie, wybór metody (kolejnej lub równoległej) podyktowany będzie wyborem metody dowodzenia korpusem OP, dokonanym przez jego dowódcę.
3. Efektem etapu planowania działalności logistycznej na szczeblu ZO-T SP są: „plan zabezpieczenia logistycznego" - ogólny, o charakterze koncepcyjnym oraz „plany" kierowników poszczególnych pionów funkcjonalnych logistyki korpusu - szczegółowe, o charakterze decyzyjnym (wykonawczym).
4. Ze względu na pełnienie przez szefa logistyki KOP jednocześnie dwóch funkcji (szefa logistyki KOP oraz dowódcy RL SP) zarówno nazewnictwo jak i treść tych dokumentów, a także wymogi jego zatwierdzania przez określonego przełożonego, wydają się być niezadowalające. Wydaje się, że dokument główny nosić powinien nazwę „planu działań RL SP" i zawierać treści dotyczące nie tylko zabezpieczenia logistycznego KOP, ale i ogółu odbiorców zaopatrzenia i usług (drugi KOP, LWL, KL, itp.). Z tego też względu, dokument ten powinien być zatwierdzony z wyższego szczebla organizacyjnego wojsk, tj. np. przez szefa logistyki SP.

5. Podczas etapu „organizowania" działalności logistycznej ZO-T SP opracowuje się dokumenty rozkazodawcze (zadaniowe). Ich formą są „zarządzenia" -logistyczne i bojowe szefa logistyki (analogicznie jak „formy kierowania"). Na szczeblu ZO-T SP, jako metodę stawiania zadań, stosuje się „rozkazywanie", tak jak na wszystkich, wyższych szczeblach organizacyjnych wojsk.

   Zadania przekazywane są na piśmie, z reguły przez TŚŁ.

6. Zasadniczymi stylami (technikami) rozkazodawstwa na szczeblu ZO-T SP jest formułowanie zadań poprzez „zadania" a nawet „instrukcje". Dotyczy to jednostek logistycznych nie realizujących bezpośrednio zabezpieczenia jednostek bojowych. Wynika to z dwóch głównych powodów: brak informacji o faktycznych, szczegółowych potrzebach jednostek zabezpieczanych oraz niemożności manewru po dowolnych drogach marszu i w dowolnym czasie.

   W przypadku jednostek szczebla taktycznego, a także bezpośrednio podległych szczeblowi ZO-T SP ale realizujących również bezpośrednie zabezpieczenie wojsk (jakimi są BL), głównie w sytuacjach nie wymagających ich manewru, możliwym wydaje się stawianie zadań „poprzez cele".Polegać to będzie na określeniu „co ma być osiągnięte" oraz najbardziej ogólnym „gdzie" i „kiedy".

7. W przypadku szczególnego ZO-T SP jakim jest KL, proces przygotowania działań logistycznych realizowany będzie przez organa kierowania RL SP (KOP) przy udziale GO logistyki KL. Grupy te, funkcjonować muszą w sposób ciągły na PSD obu KOP (RL SP) dostarczając niezbędne informacje o potrzebach poszczególnych ZT i oddziałów KL oraz przekazując informacje na SD KL o podjętych decyzjach w tym zakresie.

ZAKOŃCZENIE - WNIOSKI I UOGÓLNIENIA KOŃCOWE

Przeprowadzone badania w zakresie kierowania działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP potwierdziły w większości założone hipotezy robocze. Ich wyniki zostały przedstawione w zakończeniach poszczególnych rozdziałów, będących swoistymi sprawozdaniami z prac nad określonymi we wstępie zadaniami badawczymi.

Są to jednak wnioski szczegółowe, wymagające obróbki syntetycznej i sformułowania wniosków o większym stopniu uogólnienia. Właśnie te treści zawarto w niniejszej, ostatniej już części pracy. Jednocześnie, korzystając z szeregu spostrzeżeń, które wyniknęły podczas prowadzonych badań, o szerszym charakterze niż badany problem, sformułowano pewne tezy, które powinny być rozpatrywane w kolejnych pracach naukowych.

Przede wszystkim należy stwierdzić, że tak jak w docelowym modelu Polskich SP kluczową rolę odgrywać będzie dzisiejszy KOP to jego logistyka pełnić będzie kluczową funkcję w zintegrowanym systemie logistycznym SZ. Będzie ona bowiem realizować nie tylko zadania na rzecz „własnego" KOP ale jako RL SP - na rzecz innych jednostek SP, a także, jako COL - na rzecz jednostek wszystkich RSZ działających z obszaru odpowiedzialności rejonu.

Równie istotnym jest fakt, uzależnienia logistyki KOP w zakresie „ogólnowojskowym" od logistyk pokrywających się terytorialnie OW, pełniących funkcje COL „ogólnowojskowego". Uzależnienie to pogłębia się znacznie przy uwzględnieniu konieczności koordynacji z OW wszelkich manewrów naziemnych sił i środków RL SP oraz pośrednictwa w uzgadnianiu współdziałania RL SP z terytorialnym układem pozamilitarnym.

Drugim kierunkiem „uzależnienia" samowystarczalności logistycznej ZO-T SP jest szczebel operacyjny SP. Wynika to z braku części organów wykonawczych zakresu usług specjalistycznych w składzie logistyki KOP (WZL, WIML). Jest to jednak problem łagodniejszy gdyż pomiędzy szczeblem ZO-T, a ZO SP istnieć musi ścisłe współdziałanie, co wynika z naturalnych podległości służbowych. Jednakże, problem

braku w RL SP ogółu specjalistycznych organów wykonawczych nie jest rzeczą naturalną i wydaje się otwartym, stwarzając kolejny problem badawczy.

Generalnym wnioskiem w tym zakresie wydaje się więc konieczność dokonania zasadniczego przewartościowania organizacyjno-funkcjonalnego organicznej logistyki KOP, realizującej zadania na rzecz KOP, w typowy RL SP - realizujący zadania na rzecz szerszego zakresu odbiorców zaopatrzenia i usług.

Analiza aktualnie zakładanego „modelu 2005" logistyki KOP świadczy o traktowaniu jej organów kierowania na szczeblu ZO-T SP jak typowej organicznej struktury korpusu. Wynikające z tego zasady funkcjonowania poważnie komplikują, a niekiedy wręcz uniemożliwiają spełnienia roli organów kierowania RL SP. Problemy te dotyczą najwyraźniej następujących dziedzin kierowania działalnością logistyczną:

a/ rozmieszczenie i obsada SD RL SP;

b/ treść i metodyka przygotowania działań logistycznych RL SP;

c/ dokumentacja planistyczna;

d/ formy oraz style (techniki) rozkazodawstwa.

W zakresie problematyki związanej ze stanowiskami kierowania działalnością logistyczną w skali RL SP, należy mocno zakwestionować wystarczalność funkcjonowania SD i ZSD KOP, a nawet mających powstać PSD KOP. Niewystarczalność tylko SD i ZSD wydaje się oczywistą, co pośrednio potwierdza zamiar usankcjonowania w przyszłości PSD na szczeblu ZO- T SP. Natomiast PSD KOP musiałoby spełniać szereg warunków funkcjonalnych aby dobrze spełniać jednocześnie rolę SD RL SP. Chodzi tu przede wszystkim o jego terytorialne rozmieszczenie (w pobliżu RL OW) oraz organiczną „dwudzielność" (ze względu na konieczność współdziałania z dwoma RL OW)[1].

Zakładanym obecnie rozwiązaniem jest tworzenie namiastek powyższego rozwiązania poprzez wydzielenie z „rodzimych" SD tzw. „grup operacyjnych". Powoduje to poważne perturbacje funkcjonalne, gdyż z jednej strony grupy te wysyłane byłyby na

---

[1] Problem konieczności bliskiego kontaktu z SD (ZSD) KOP wydaje się teoretycznym, gdyż faktycznie SD obu KOP są rozmieszczone w pobliżu SD OW.

PSD KOP (z KL lotnictwa wojsk lądowych, lotnictwa MW i innych), a z PSD KOP - na SD RL OW. Można więc sobie wyobrazić problemy z doborem odpowiedniej, kompetentnej ilości oficerów z etatowych sztabów, ich przemieszczaniem, dostępem do środków łączności, itp... . Poza tym, a co chyba najważniejsze, trzeba wyraźnie stwierdzić, że jeżeli przyjmowane rozwiązania organizacyjne wymagają tak gruntownych zmian to są one po prostu błędne.

Można więc zaryzykować tezę o celowości tworzenia „połączonych" stanowisk kierowania działalnością logistyczną, wzorem funkcjonujących dawniej „połączonych stanowisk dowodzenia WL i OPL frontu" - PŁ SD WL i OPL Fr. Stanowiska takie, które można by nazwać „PłSD RL" (łącząc funkcje SD RL OW i SD RL SP) mogłyby kierować działalnością logistyczną ogółu wojsk działających w obszarze ich odpowiedzialności.

Funkcjonowanie dowódcy RL SP jako etatowego zastępcy dowódcy KOP wymusza w sposób oczywisty jego metodykę przygotowania działań logistycznych. Musi więc on uczestniczyć w kolejnych przedsięwzięciach przygotowawczych swojego zwierzchnika (ocena sytuacji, analiza zadania, itp.) i to w zakresie interesującym tylko dowódcę KOP.

Sytuacja taka wyklucza praktycznie możliwość równorzędnego zaangażowania się szefa logistyki w pozostałe, równie ważne z punktu widzenia interesów operacyjnych SP, a nawet strategicznych SZ problemy zabezpieczenia logistycznego innych niż korpuśne jednostek.

Wydaje się więc słusznym (funkcjonowanie) na czas „W" wydzielonego z pionu logistyki KOP „dowództwa RL SP", jako drugiej, organicznej części SD RL. W strukturze KOP pozostawałaby (tak jak obecnie na SD czy ZSD KOP) typowa „grupa operacyjna" logistyki.

Z powyższym problemem wiąże się nazewnictwo i treść oraz wymogi w zakresie zatwierdzania „planu zabezpieczenia logistycznego". Obecnie jest to załącznik do „planu walki KOP". Z tego też względu treści jego dotyczyć powinny tylko i wyłącznie „zabezpieczenia logistycznego KOP", a nie innych jednostek. Z tego też względu, „plan zabezpieczenia" podpisuje również szef sztabu KOP, a zatwierdza dowódca

KOP. Faktycznie, szef logistyki KOP, działając jako dowódca RL SP musi planować również i działalność na rzecz innych, niż korpuśnych jednostek (tak jak i podlegli mu kierownicy wszystkich pionów funkcjonalnych) oraz traktować je równorzędnie.

Dlatego też, trzeba poprzeć tezę o celowości funkcjonowania odrębnego od KOP RL SP, z własną (szerszą zakresowo) dokumentacją logistyczną (w tym np. „planem działań RL SP"), zatwierdzaną ze szczebla operacyjnego, tj. szefa logistyki SP. Jednocześnie dokument taki powinien być podpisywany nie przez szefa sztabu KOP, a przez dowódcę RL SP.

Ostatnią już grupą problemów są formy oraz style (techniki) rozkazodawstwa w zakresie działalności logistycznej na szczeblu ZO- T SP.

W obecnym układzie, szef logistyki KOP, jako zastępca dowódcy upoważniony jest do wydawania jedynie „zarządzeń". Jest to ewidentnie sprzeczne z jego funkcją „dowódcy RL" i powinien on być uprawniony do wydawania „rozkazów". Nie jest jednak problemem nazwa tego dokumentu, gdyż zarówno „rozkaz" jak i „zarządze-nie" są dostatecznie mocnymi formami „rozkazywania". Różnica polega tu na tym, że treść zarządzenia wydawanego przez szefa logistyki KOP musi być zgodna z zamiarem dowódcy KOP. Czy każda działalność dowódcy RL SP (np. na korzyść DKP) musi być wcześniej zaakceptowana przez dowódcę KOP?

Tak więc, uzasadnioną jest również i zmiana formy rozkazodawstwa na szczeblu ZO-T SP. O wiele istotniejszym problemem wydaje się możliwość stosowania stylu (techniki) „rozkazodawstwa przez cele" w działalności logistycznej ZO-T SP. Przeprowadzona analiza i ocena w tym zakresie wykazała niewielkie możliwości, szczególnie wobec braku informacji o możliwości wykorzystania sieci komunikacyjnej. Wydaje się jednak, że w warunkach funkcjonowania „zintegrowanych" RL (RL OW i RL SP), problem ten możnaby poważnie złagodzić.

Jak więc można stwierdzić, kierowanie działalnością logistyczną na szczeblu ZO-T SP jawi się problematycznie. Wynika to z nowych, wielopłaszczyznowych uwarunkowań. Dokonywane zmiany organizacyjne nie zawsze poprzedzone są wymogami funkcjonalnymi, co w działalności logistycznej musi mieć poważne, negatywne konse-

kwencje. Zupełnie nowa funkcja - RL SP, to jak się okazuje, zadanie wykraczające poważnie poza zakres i kompetencje szczebla KOP.

Autor wyraża przekonanie o konieczności prowadzenia dalszych, bardziej szczegółowo ukierunkowanych prac badawczych w tym zakresie, które powinny rozwinąć zawarte w niniejszej pracy wnioski i uogólnienia.

BIBLIOGRAFIA

1. ANTCZAK S., Podstawy dowodzenia wojskami w systemie OP. AON, Warszawa 1993 r.
2. Biuletyn Informacyjny nr 2 (145). MON, Warszawa 1989 r.
3. Dowodzenie lotnictwem SZ RP - Część I - III. AON, Warszawa 1990 r.
4. DRĄŻCZYK W., Zabezpieczenie techniczne i tyłowe w dowodzeniu lotnictwem - część I. AON, Warszawa 1990 r.
5. DRĄŻCZYK W., Zabezpieczenie logistyczne KL w działaniach manewrowych. PWLOP nr 10 i 11/96.
6. Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, 1982 r.
7. Encyklopedia powszechna - wydanie trzecie. PWN, 1983 r.
8. Instrukcja lotnictwa. Służba tyłów. MON, Warszawa 1951 r.
9. Instrukcja lotnictwa. Taktyka tyłów lotniczych. MON, Warszawa 1960 r.
10. Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia SZ RP. MON, Warszawa 1995 r.
11. IWASZKIEWICZ R. i inni., Model systemu logistycznego SP RP - rozprawa doktorska. AON, Warszawa 1995 r.
12. KOPALIŃSKI Wł., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych - wydanie XVI - rozszerzone. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989 r.
13. LASZCZYK M. i inni., Nowe formy rozkazodawstwa na szczeblu operacyjnym i taktycznym. AON, Warszawa 1994 r.
14. Leksykon wiedzy wojskowej. MON, Warszawa 1979 r.
15. MAŃKOWSKI R., DRĄŻCZYK W., Logistyka SP w końcu pierwszego okresu transformacji SZ RP. AON, Warszawa 1995 r.

16. MAŃKOWSKI R., Kierowanie działalnością logistyczną w SZ RP - część I (szczebel operacyjny). AON, Warszawa 1996 r.

17. MAŃKOWSKI R., Zasady sztuki operacyjnej we współczesnej logistyce. AON, Warszawa 1995 r.

18. MICHALAK W., Działania bojowe KL (część I - III). AON, Warszawa 1993 r.

19. MRÓZ Wł., Zarys kierowania i organizacji pracy sztabowej. MON, Warszawa 1978 r.

20. Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych. Sztab Gen. WP, Warszawa 1994 r.

21. Regulamin służby sztabów WOPK (tymczasowy). DWOPK, Warszawa 1985 r.

22. Regulamin sztabów (tymczasowy). MON, Warszawa 1983 r.

23. Regulamin walki wojsk lądowych SZ RP, część I. MON, Warszawa 1985 r.

24. Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1989 r.

25. ZABŁOCKI E., Dowodzenie przez cele SP. AON, Warszawa 1995 r.

26. ZABŁOCKI E., Metodyka dowodzenia SP RP - analiza. PWLOP nr 10/96.

27. ZABŁOCKI E., SP w systemie obronnym państwa. AON, Warszawa 1996 r.

28. Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP. MON, Warszawa 1994 r.

29. Zbiór materiałów pomocniczych do opracowania ćwiczeń i treningów w latach 1996/97. DWLOP, Warszawa 1995 r.

30. ZIELENIEWSKI W., Organizacja zespołów ludzkich. MON, Warszawa 1978 r.

31. ZIELENIEWSKI W., Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1965 r.

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. Plan restrukturyzacji WLOP i STiZ.
2. Struktura organizacyjna sztabu logistyki WLOP (SP).
3. Struktura organizacyjna sztabu logistyki OW.
4. Cykl eksploatacji U i SW (na przykładzie statków powietrznych).
5. Klasyfikacja zabezpieczenia technicznego i tyłowego WLOP (1985 - 1994).
6. Klasyfikacja zabezpieczenia logistycznego WLOP (SP) od 1994 roku.
7. Struktura organizacyjna wojennego systemu dowodzenia (WSD).
8. Struktura organizacyjna systemu kierowania działalnością logistyczną SP.
9. Struktura organizacyjna bazy lotniczej (BL) typu „B".

DOKUMENTY NORMUJĄCE PROCES RESTRUKTURYZACJI LOGISTYKI WLOP

- harmonogram realizacji zasadniczych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w logistyce SZ RP
  (pismo Sztab Logistyki SG WP nr pf 35 z 31.01.95 r.)

- szczegółowy plan przedsięwięć związanych z realizacją zamierzeń reorganizacyjnych systemu obsługowo-naprawczego UiSW SZ RP
  (decyzja ministra ON nr 98/MON z 15.09.94 br., zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP nr 88/Sztab z 19.09.94r., wytyczne Szefa Inspektoratu Logistyki SG WP z 03.11.94 r.)

- plan zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych SZ RP na lata 1995-97
  (zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP nr 011/Org. z 15.02.95 r.)

- projekt planu zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych WLOP na lata 1996-97
  (pismo DWLOP nr wych. 0659 z 19.09.95 r. do Zarządu VI SG WP)

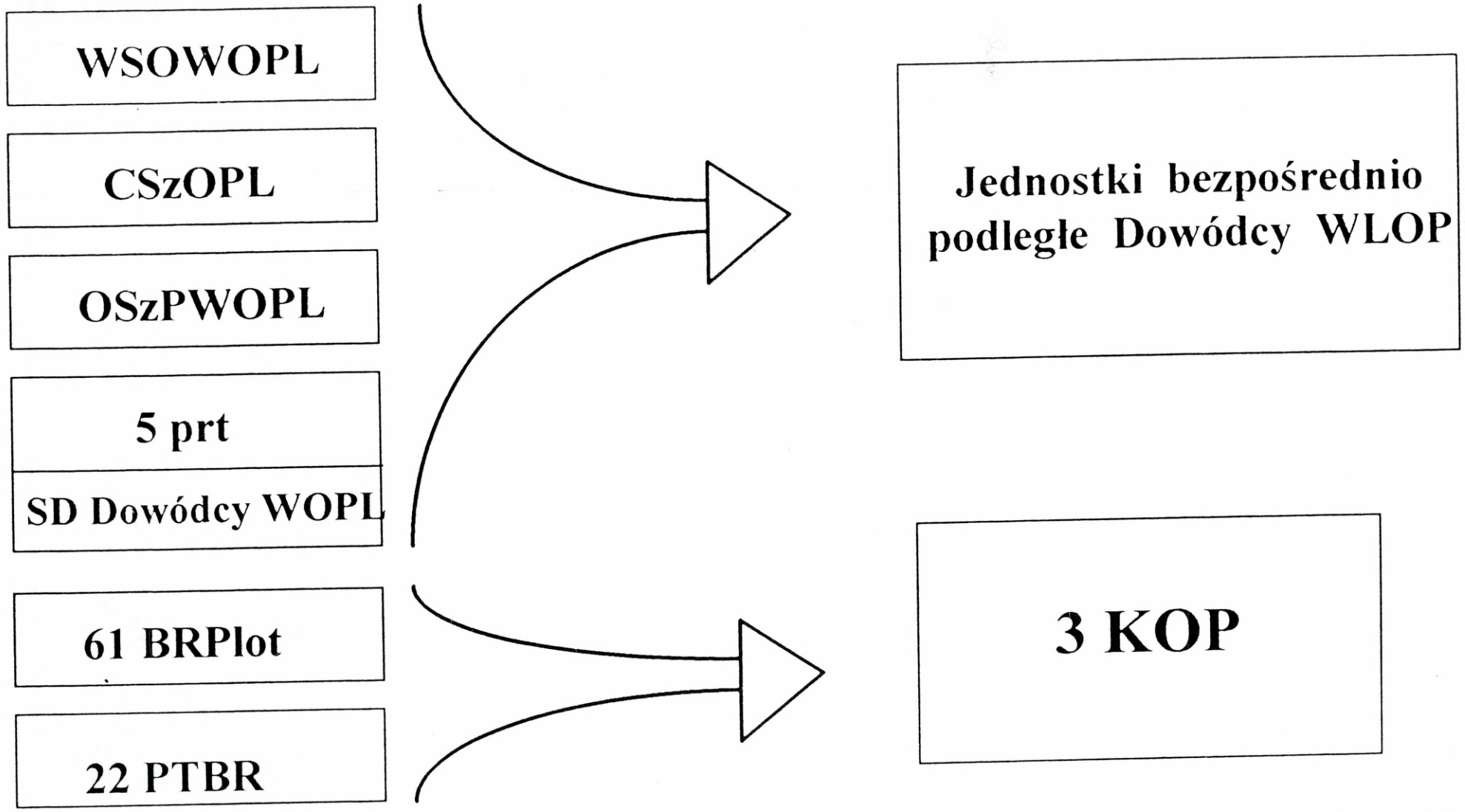
- harmonogram realizacji przedsięwzięć restrukturyzacji infrastruktury wojskowej
  (pismo Szefa Sztabu Logistyki SG WP nr 2698 z 10.10.95 r.)

- zarządzenie Szefa Sztabu Geberalnego WP nr 0103 z 29.12.95 r. w sprawie: rozformowania Szefostwa WOPL SG WP i przeformowania Dowództwa WLOP oraz przekazania wybranych jednostek OPL Wojsk Lądowych do WLOP

- projekt planu zamierzeń organizacyjnych i dyslokacjyjnych WLOP na lata 1997-98

PRZEJĘCIE PRZEZ WLOP JEDNOSTEK WOPL

(zarządzenie Szefa SG WP nr 0130 z 29.12.95 r.)



etaty wojskowe czas	"P"	"W"
	3067	5739
etaty cywilne	147	147

w tym logistyka

etaty wojskowe czas	"P"	"W"
	825	1405
etaty cywilne	74	74

Załącznik 1/2

RESTRUKTURYZACJA 1 KOP

(zarządzenie Szefa SG WP nr pf 25 z 20.06.96 r.)

~~Dowództwo KOP~~

- BROP 3
- BRt 1
- BL - A 4
- plm 1,10
- ~~WT~~ 9
- ~~el~~ 42

3 KOP

OOD Warszawa

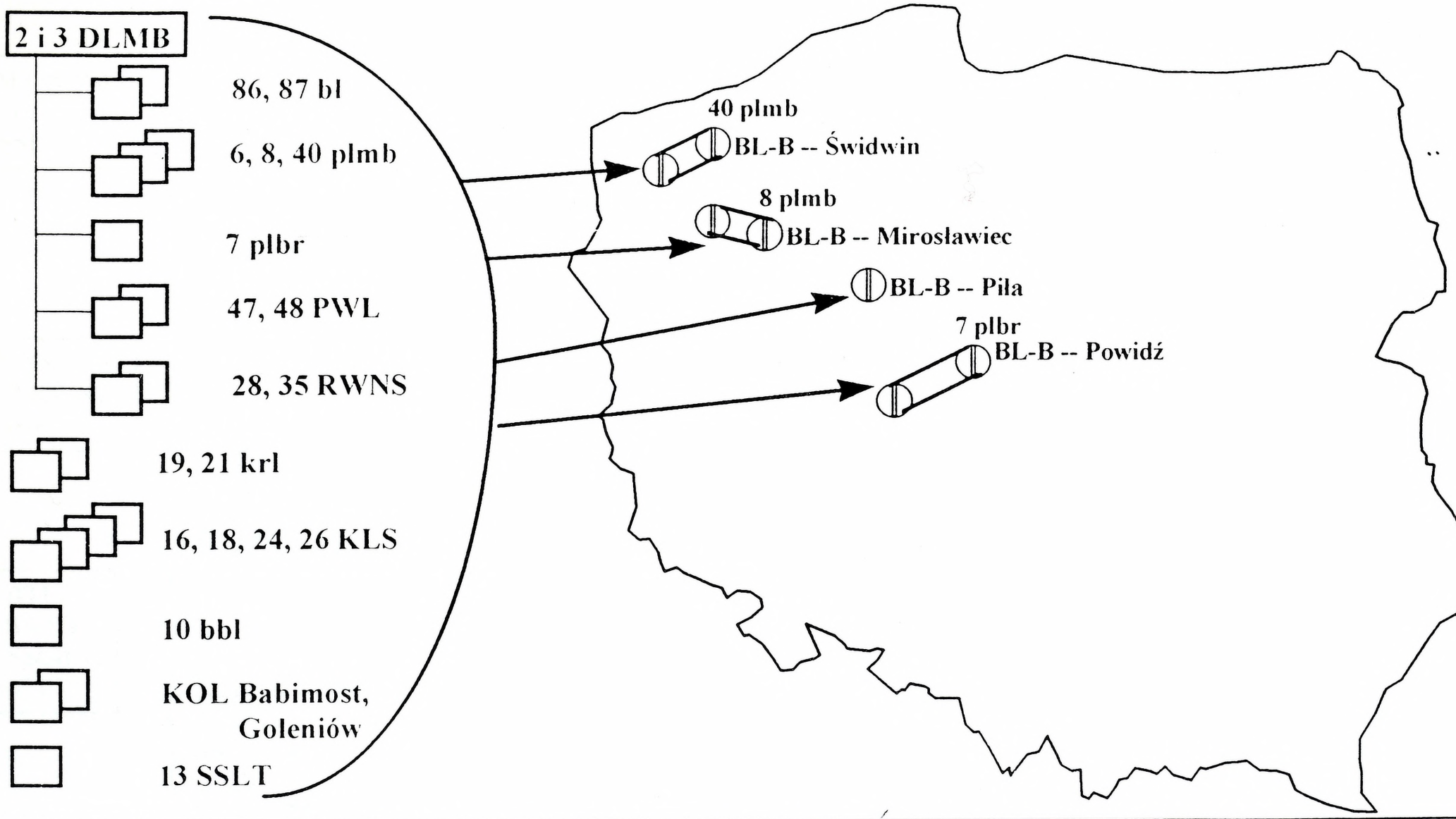
1

liczba etatów		etaty wojskowe czasu	"P"	"W"
	zmniejszenie		- 303	+266
	zmniejszenie	etaty cywilne	+175	+124

Załącznik 1/3

RESTRUKTURYZACJA W 4 KL

(zarządzenie Szefa SG WP nr 030 z 28.06.96 r.)



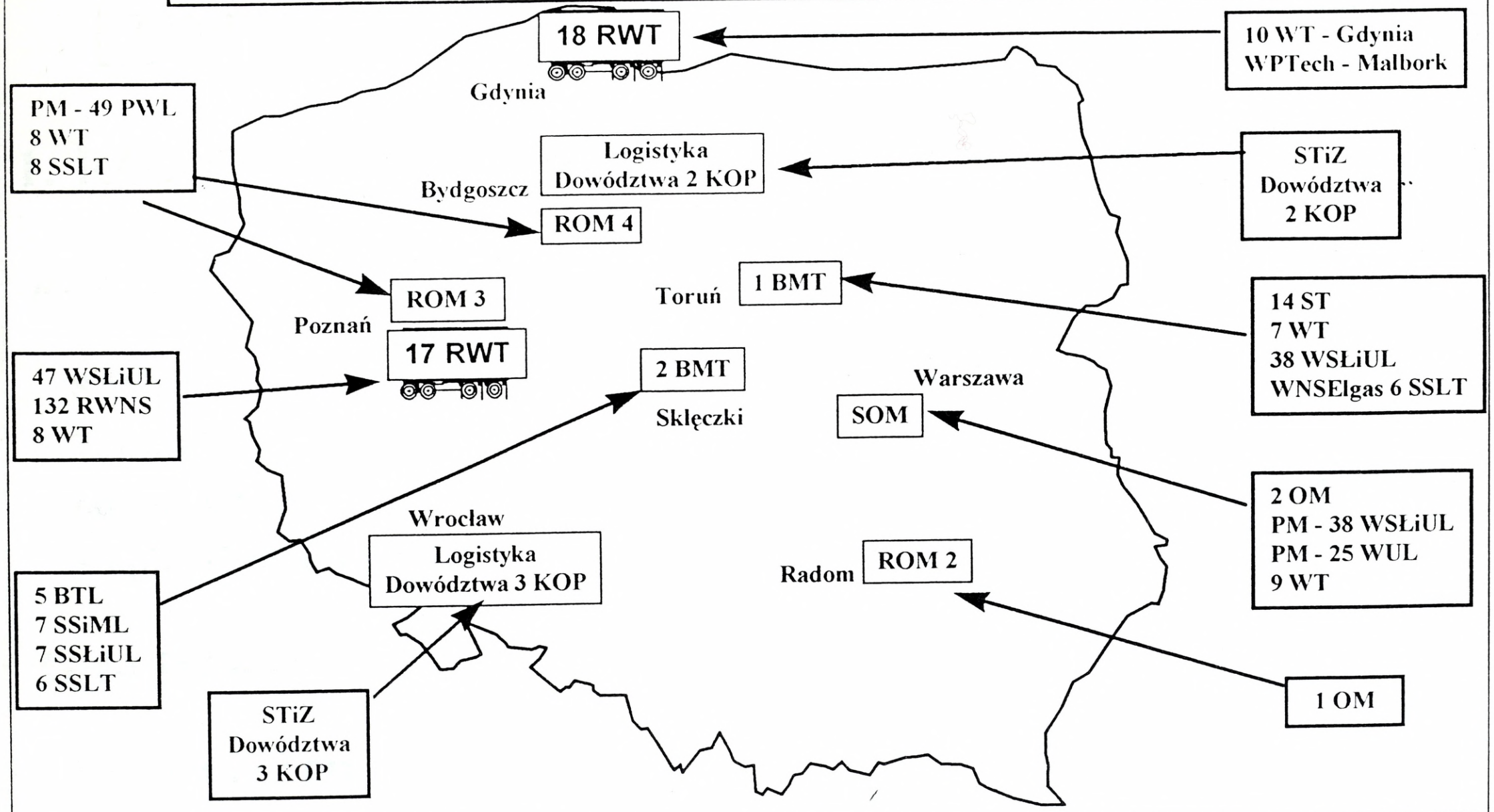
liczba etatów

zmniejszenie

zwiększenie

	"P"	"W"
etaty wojskowe czasu	**- 853**	**+2418**
etaty cywilne	**+900**	**+1418**

PRZEDSIĘWZIĘCIA ETATOWO - ORGANIZACYJNE



liczba etatów	*zmniejszenie*	etaty wojskowe czasu	"P"	"W"
			-200	-1200
		etaty cywilne	-200	-300

Załącznik 1/5

ZAMIERZENIA RESTRUKTURYZACYJNE NA LATA 1997-98

1. ROZFORMOWANIE:

a) 29 jednostek o charakterze logistycznym czasu "P"

8 WT ; 38 i 47 WSŁiUL ; 28, 35 i 132 RWNS ; 46, 47 i 48 PWL ; 7 SSiML ; 7 SSŁi UL ; 6 i 8 SSLT ; 2 i 41 SMPS ; KOL - Goleniów i Babimost ; WAG-3 ; oddodziały zabezpieczenia (bzaop, bŁiUL, et, KLZ): 1, 3, 9 ,10, 11, 28, 41plm, 13 plt, 32 plrt, 1 i 3 plcs

b) 14 jednostek o charakterze logistycznym czasu "W"

95 mbw ; 37 btr ; 52 zbslt ; 19, 21 i 22 krl ; 16, 18, 22, 24, 26, KLS ; 1, 2 i 3 kcs.

Załącznik 1/6

2. PRZEFORMOWANIA:

a) na struktury logistyczne

- STiZ w korpusach (4 KL, 2 i 3 KOP)
- służb kwatermistrzowskich i technicznych w jednostkach WR WLOP i jbp DWLOP

b) dostosowujące jednostki do nowych zadań

- 54 WL - Radom ;
- 25 WUL - Modlin

3. FORMOWANIE:

a) Baz Lotniczych typu "B"

- 6 BL (Dęblin - Radom - Biała Podlaska) - likwidacja logistyki w komendzie WSOSP oraz przeformowanie 47 szpś ; 58, 60 i 61 lpsz w Ośrodki Szkolenia Lotniczego
- 21 BL (Zegrze - Pieniężnica - DOL Brzezie)
- 22 BL (Słupsk - Wdzydze - DOL Dębnica)
- 23 BL (Malbork - Szymany - DOL Lipinki)
- 24 BL (Mińsk Maz. - Modlin - DOL Kuźnia)
- 31 BL (Łask - Sochaczew - DOL Chociw)
- 32 BL (Poznań Krzesiny - Bednary - DOL Granowo)
- 33 BL (Mierzęcice - Rudniki - DOL Tarnów)
- 44 BL (Kraków - Jasionka)

<u>Celowym byłoby utworzenie na bazie 3 x bzab (3 - Oksywie, 4 - Darłowo, 5 - Siemierowice) bazy lotniczej BLMW.</u>

3. FORMOWANIE:

b) Bazy Lotnicze typu "A"

- 5 BL (Poznań Ławica)
- 3 BL (Wrocław - Oleśnica)

c) 2 ROM - Poznań

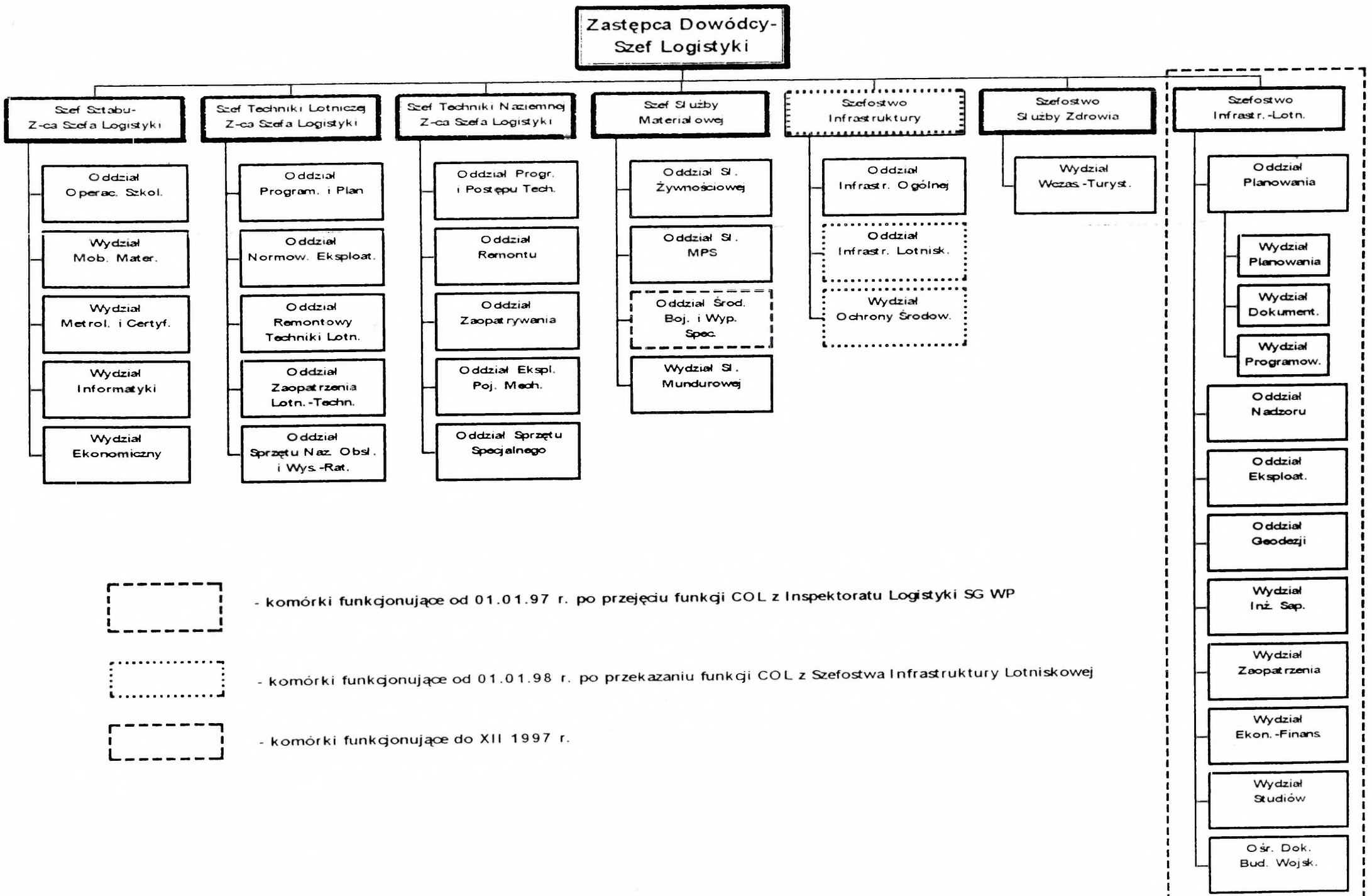
d) 3 ROM - Bydgoszcz

e) KOL - Sochaczew

4. PRZEKAZANIE DO RBM:

- 11 SA Osowiec
- 15 SMPS Gardeja

STRUKTURA LOGISTYKI DWLOP



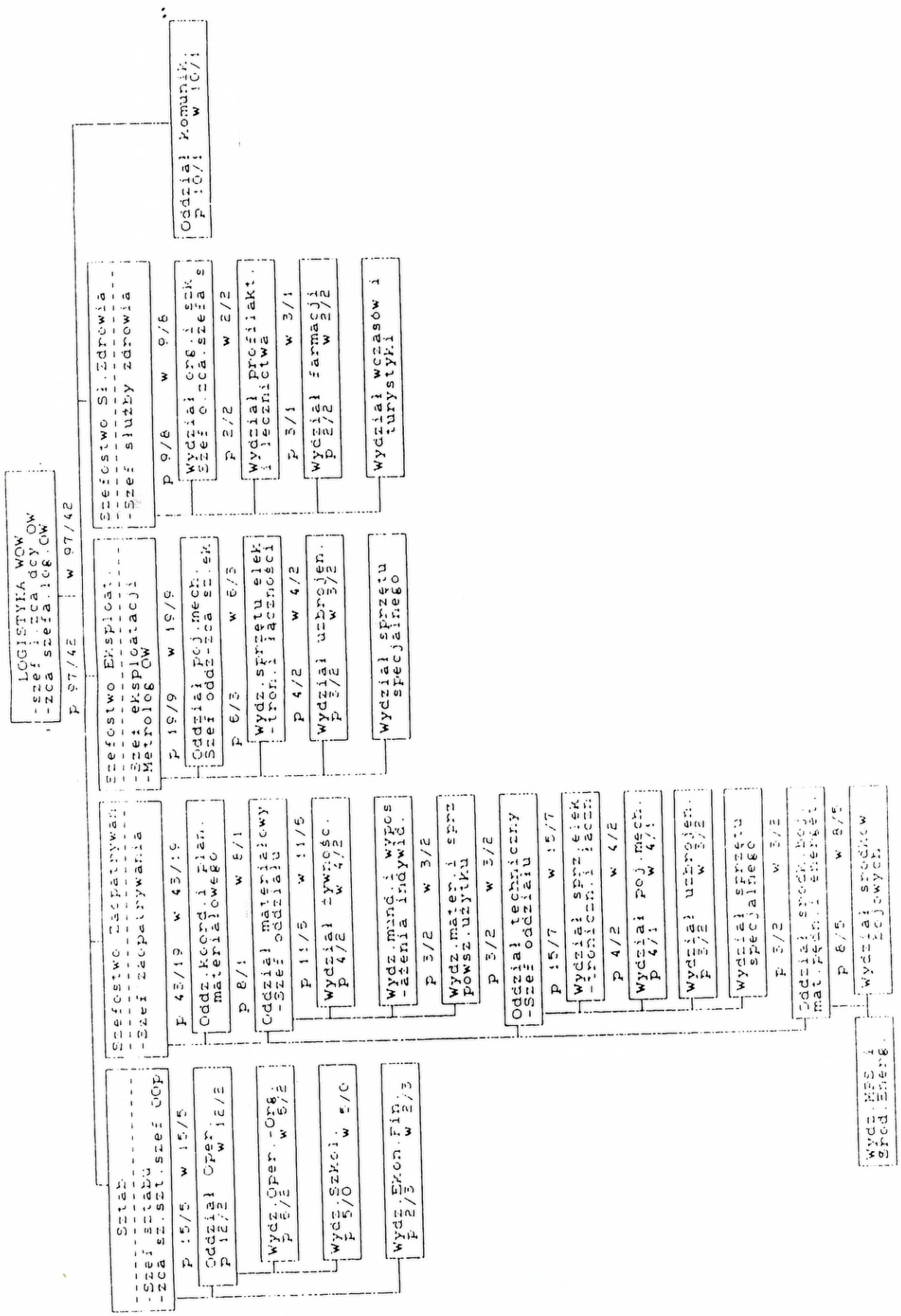
- komórki funkcjonujące od 01.01.97 r. po przejęciu funkcji COL z Inspektoratu Logistyki SG WP

- komórki funkcjonujące od 01.01.98 r. po przekazaniu funkcji COL z Szefostwa Infrastruktury Lotniskowej

- komórki funkcjonujące do XII 1997 r.

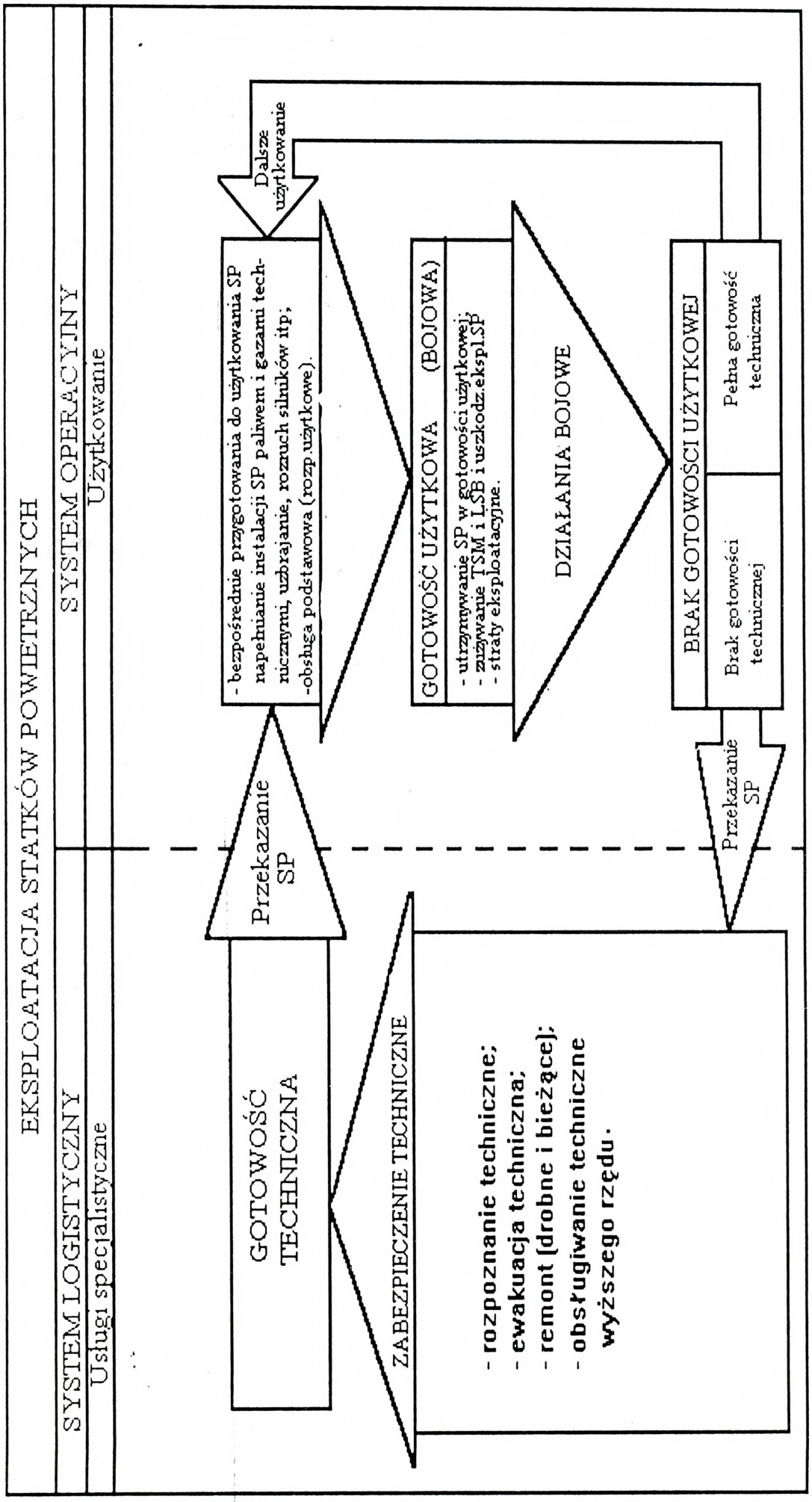
Załącznik 2

Załącznik 3



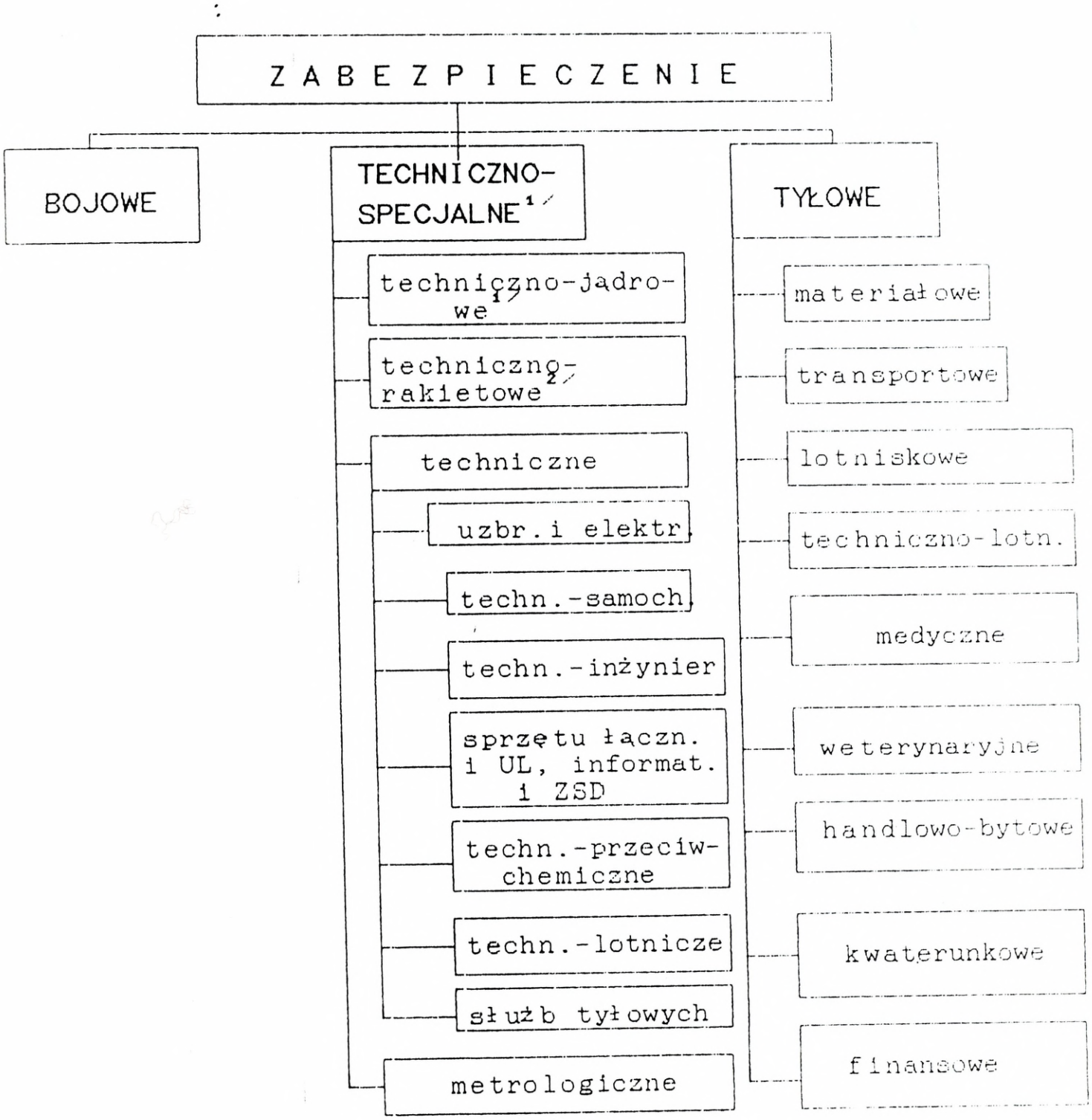
Struktura organizacyjna sztabu logistyki OW

Załącznik 4



Cykl eksploatacji U i SW (na przykładzie statków powietrznych)

Załącznik 5

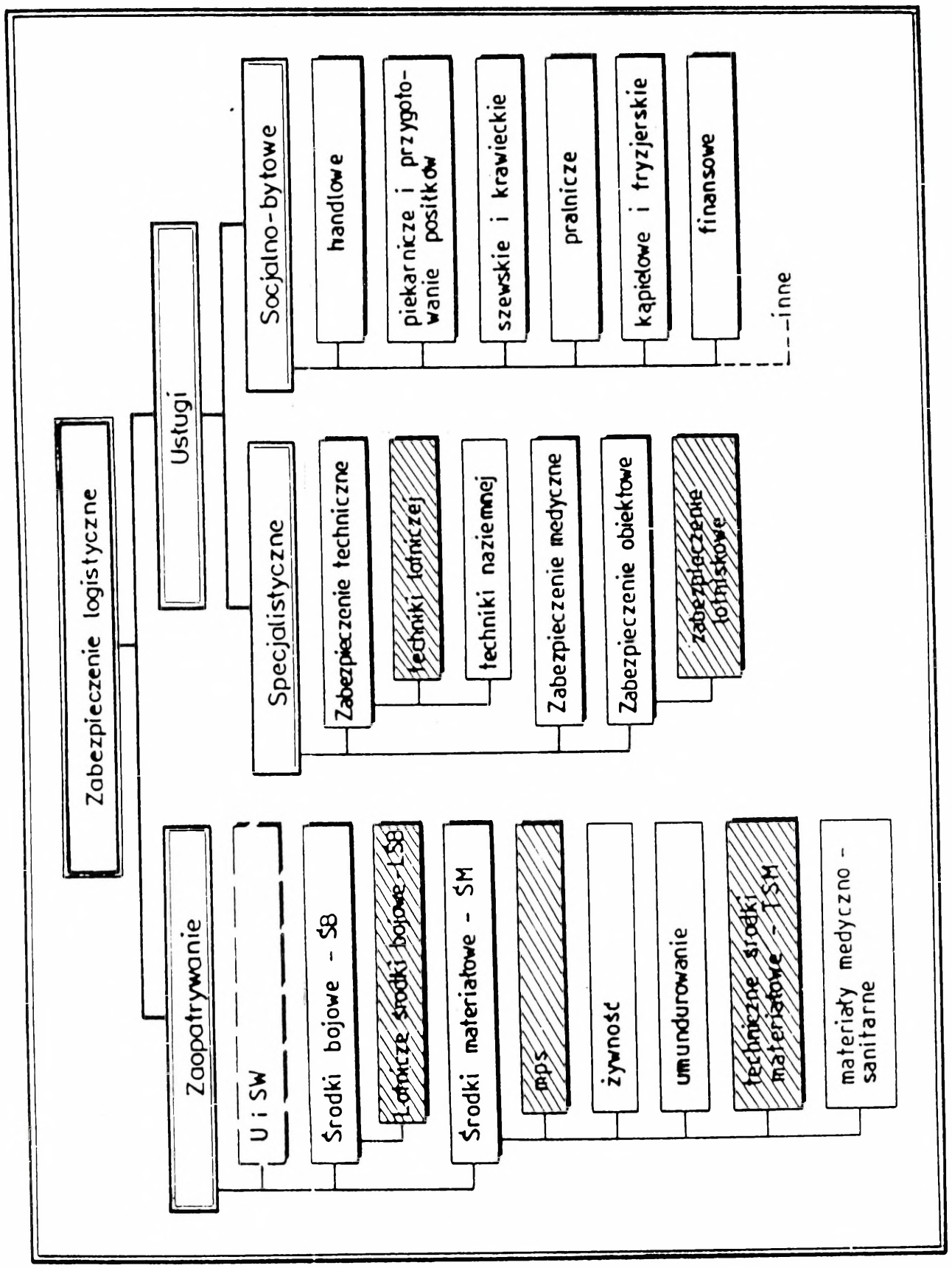


1/ Tylko do 1985 r.

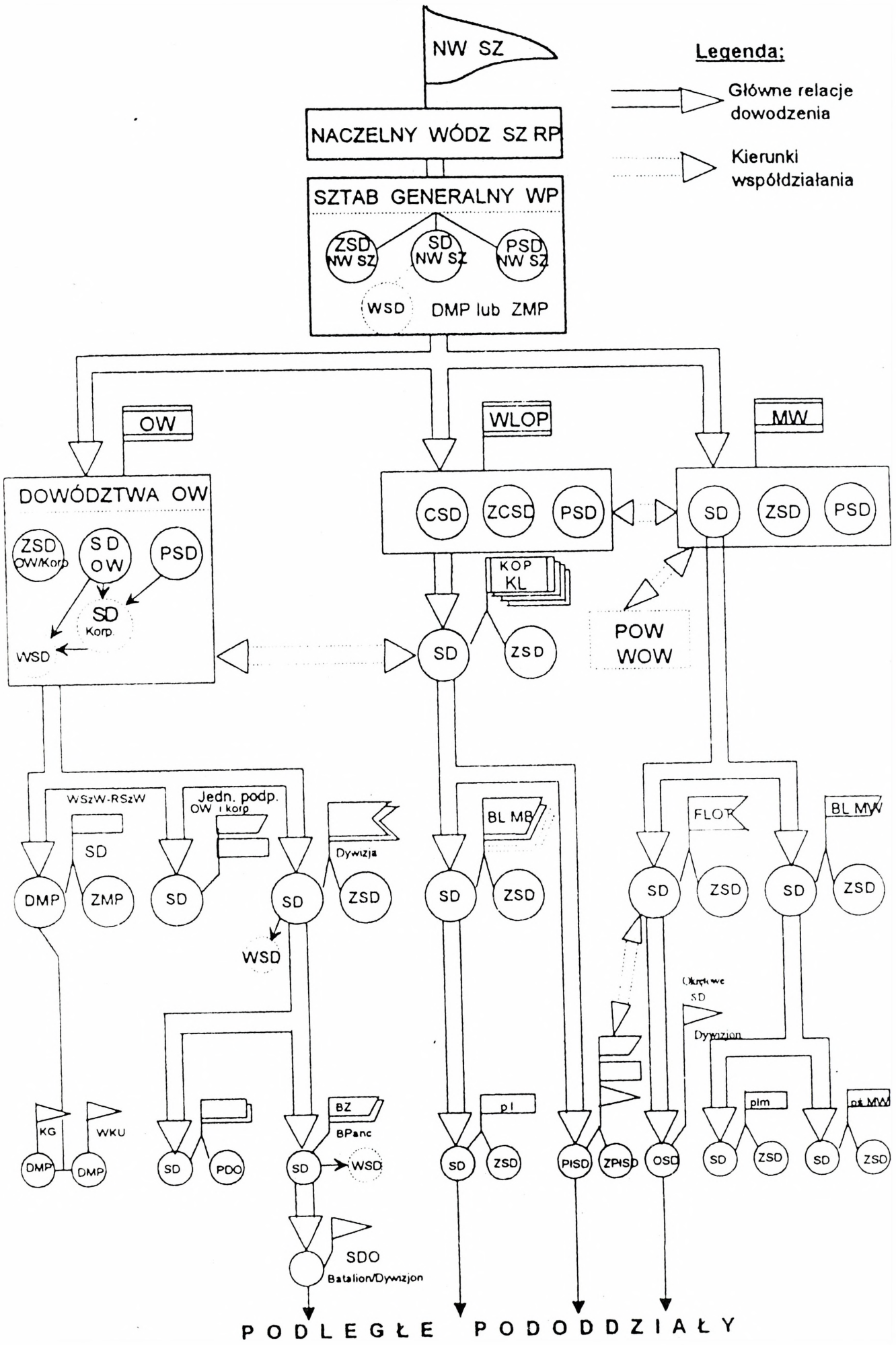
2/ Od 1985 r włączone w zakres zabezpieczenia technicznego.

Klasyfikacja zabezpieczenia technicznego i tyłowego WLOP (1985 - 1995)

Załącznik 6

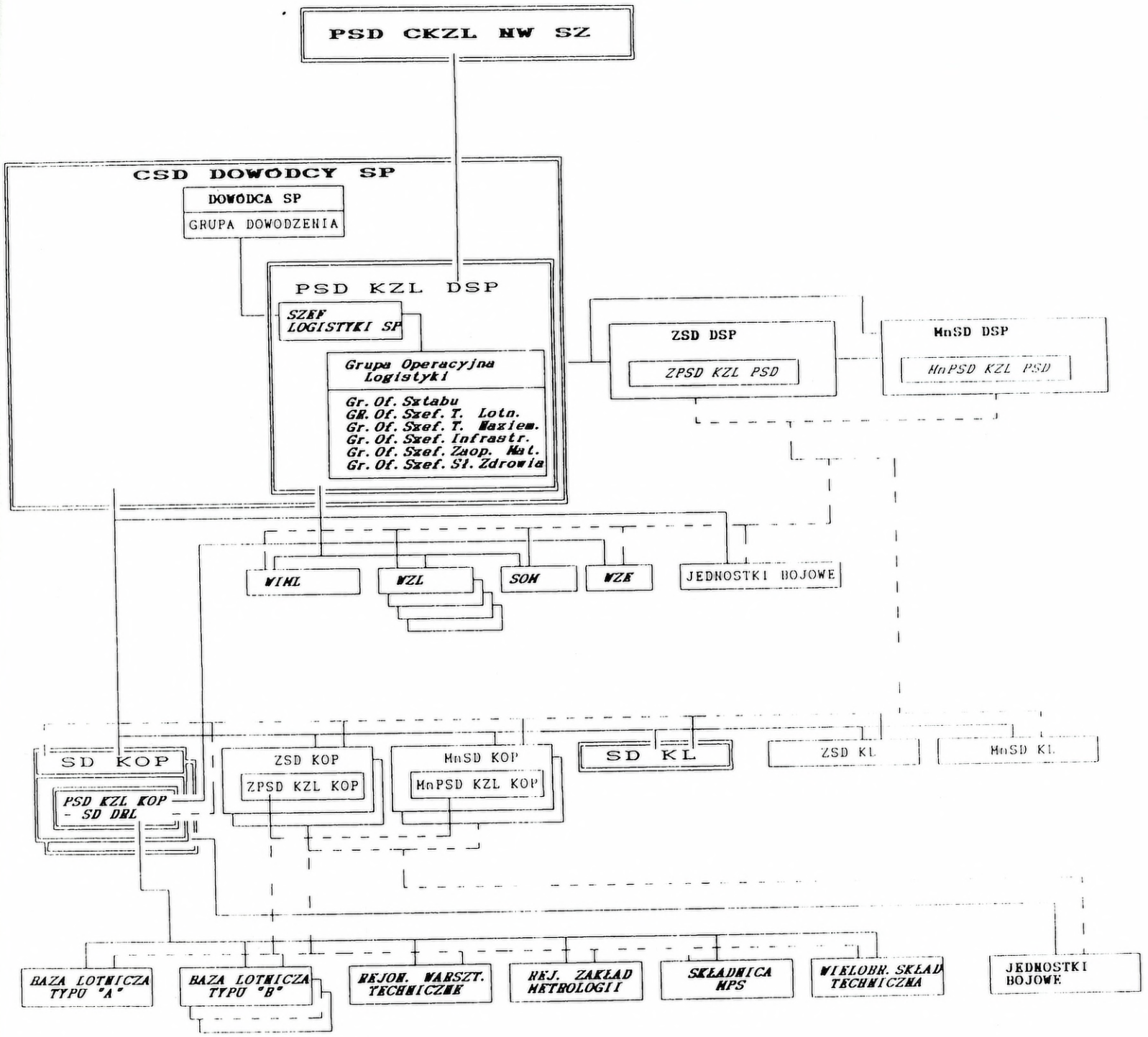


Klasyfikacja zabezpieczenia logistycznego WLOP (SP) od 1994 roku



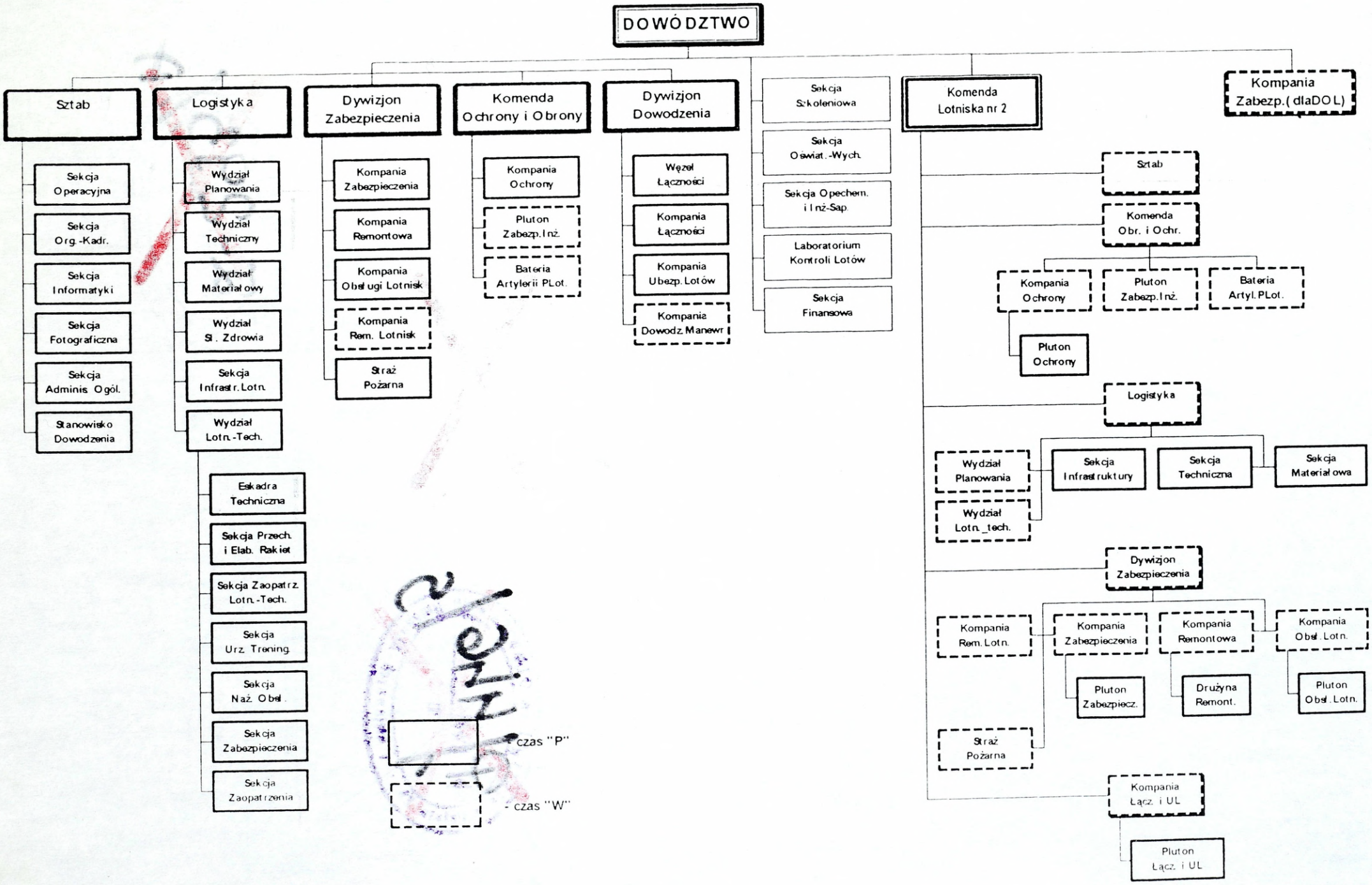
Struktura organizacyjna wojennego systemu dowodzenia (WSD)

Załącznik 8



Struktura organizacyjna systemu kierowania działalnością logistyczną SP

STRUKTURA ORAGNIZACYJNA BAZY LOTNICZEJ TYPU B



Załącznik 9

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 60791
II
Akademii Obrony Narodowej

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid. PJ/4461/S
Akademii Obrony Narodowej

BIBLIOTEKA
Akademii Wojskowej

Wydrukowano w 3 egz.

Egz. Nr 1 - 3 - Bibl. DZN
Wyk. płk W.Drążczyk
Druk. G.K. dn.18.11.1996 r.
Nr ks.komp. 1/106/93 poz.pf44

BIBLIOTEKA NIEJAWNA
Nr ewid. I-2931/A
Akademii Obrony Narodowej