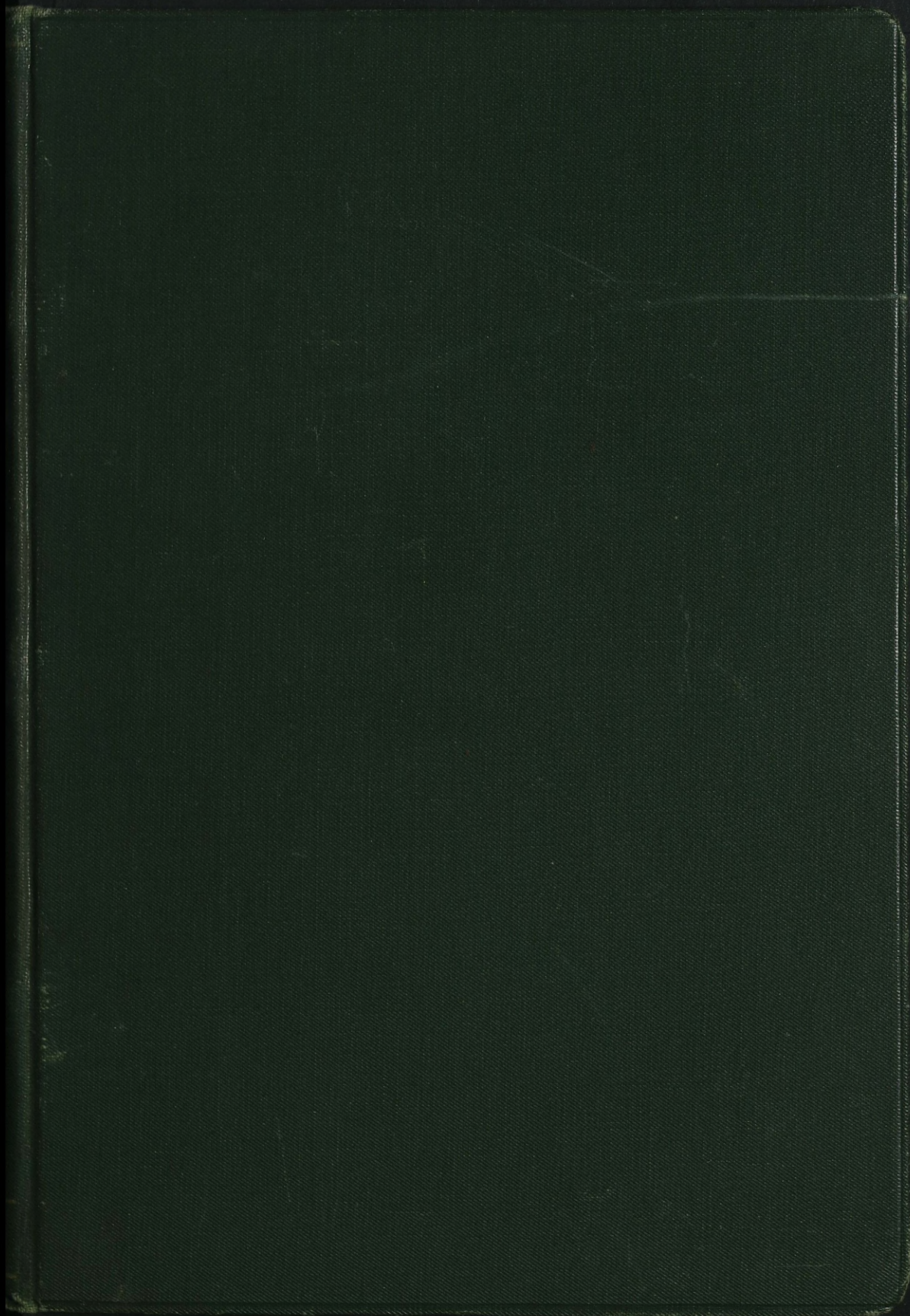
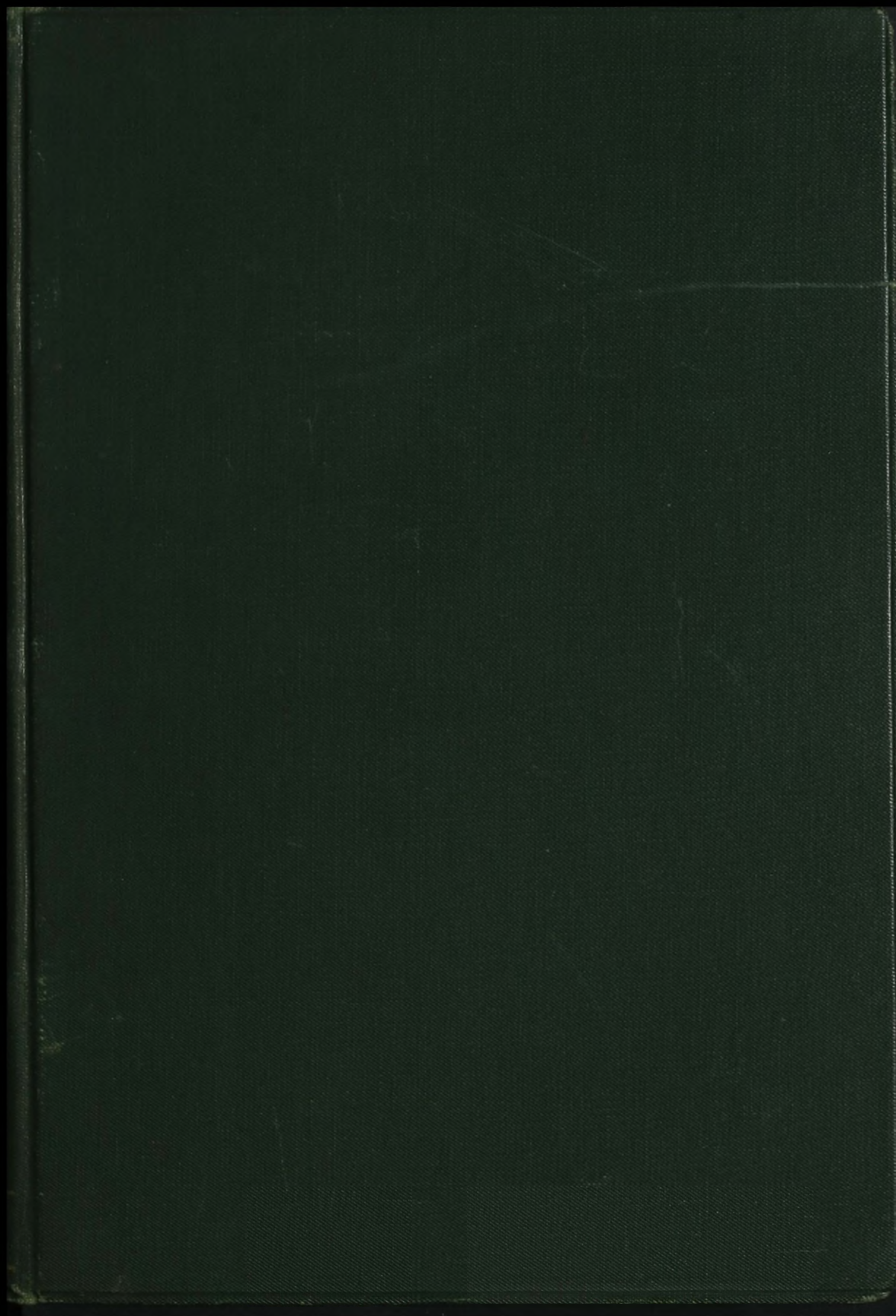


Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19





olep. 80

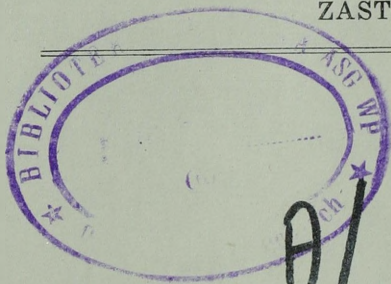
BOLESŁAW ZAWADZKI
MAJOR DYPLOMOWANY

NAUKOWA ORGANIZACJA PRACY W WYSZKOLENIU WOJSKA

WARSZAWA 1929

WOJSKOWY INSTYTUT NAUKOWO-WYDAWNICZY

WSZELKIE PRAWA PRZEDRUKU I PRZEKŁADU
ZASTRZEŻONE.



+(92a1.)

22746

S P I S R Z E C Z Y.

	<i>Str.</i>
Wstęp	1
Rozdział I. Zasady wydajności i metody naukowej organizacji pracy	7
Rozdział II. Pierwszy etap organizacji pracy. Określenie celu	19
1. Rola jednostki i zespołu we współczesnym boju pie- choty	19
2. Organizacja i praca bojowa drużyny	24
3. Ustalenie celów produkcji wyszkoleniowej	26
Rozdział III. Drugi etap organizacji pracy. Plan produkcji wyszkoleniowej	29
1. Oddziały doświadczalne	29
2. Wyszczególnienie: analiza czynników produkcji wy- szkoleniowej	32
3. Zestawienie wyników analizy	49
4. Eksploatacja i obróbka	53
5. Rozmieszczenie czynności eksploatacji w czasie; po- dział na okresy	57
Rozdział IV. Trzeci etap organizacji. Działalność przygoto- wawcza do urzeczywistnienia planu	60
1. Organizacja wytwórcza w pułku piechoty	61
2. Rozkład przebiegu działania	63
3. Wzorce i normy	67
4. Wzorcowe metody działania	72
5. Przystosowanie warunków do zamierzeń	74
6. Instrukcje pisemne	80
Rozdział V. Czwarty etap organizacji pracy. Wykonanie	85
Rozdział VI. Piąty etap organizacji pracy. Kontrola	92
A. Kontrola pracy	97
B. Kontrola jakościowa	105
C. Kontrola ilościowa	109
Zakończenie	110
Załączniki.	

W S T Ę P.

W pewne jesienne popołudnie, przechodząc przez ogród koszarowy, ujrzałem grupę 20 żołnierzy snujących się po wielkim trawniku. Rytmicznym ruchem schylali się, podnosili coś z ziemi, robili krok i znów się schylali, a następnie bez pośpiechu, przechodzili na koniec trawnika, gdzie to coś podniesione wrzucali do skrzynki. Po zbliżeniu się stwierdziłem, że tak się odbywa oczyszczanie trawnika z liści, naniesionych wiatrem jesiennym.

Kompanja rekrucka w sile stu kilkunastu ludzi na strzelnicy szkolnej. Po przyjsciu złożono broń w kozły; przystąpiono do ustawiania tarcz, wysłano posterunki ochronne. Przygotowania zajęły godzinę czasu — zmarnowano w bezczynności sto kilkanaście godzin ludzkiej energii. Do dyspozycji było sześć osi — tylko sześciu rekrutów mogło strzelać równocześnie. Reszta, leżąc bezczynnie na trawie — czekała swej kolejki. Ażeby oddać pięć strzałów, rekrut zużył przeszło 4 godziny, nie licząc czasu na marsz do strzelnicy i zpowrotem.

Uroczystość wojskowa. Na rozległym bloniu ustawione karne szeregi — pułki piechoty, kawalerji, artylerji, saperzy, służby. Czekają. Mijają minuty i kwadranse. Nie są to jednakże w tym dniu jedyne kwadranse czekania. Zaczęło się ono już o kilka godzin przedtem. Jeżeli

przeгляд był wyznaczony na g. np. 10-tą, to oddziały otrzymały rozkaz stawienia się co najmniej na 9.15; pułki zaś, jeśli nawet nie mają dalekiego domarszu, wyznaczyły zbiórki na swych placach alarmowych na 8.15, bataljony na 7.45, a kompanje zaczęły swe zbiórki o 7.15 lub wcześniej. W wyniku szeregowiec rozpoczyna czekanie na przeгляд już na trzy godziny przed jego terminem. Przepadają nie setki, lecz tysiące godzin energii. Słuszny niestety jest dowcip, że w wojsku czas upływa na śpieszeniu się i czekaniu.

Kompanja kilkudziesięciu szeregowców w kolumnie ćwiczebnej. Pierwszy szereg rzuca granaty ręczne, pozostałe szeregi machają pustymi rękami, naśladując tamtych i czekając na swoją kolejkę do rzutu granatem. Dla wyrzucenia kilku granatów żołnierz przez pół godziny udawał bez korzyści ruch rzutu. Nakaz programu jednak spełniono.

Dowódca kompanji ułożył sobie program pracy na dany dzień — wyznaczył każdemu ze swych pomocników jego funkcje. Przed wyruszeniem na ćwiczenia okazuje się, że w ostatniej chwili zabrano mu na asesora do sądu oficera młodszego, a kilkunastu szeregowych z podoficerem ma natychmiast udać się do jakiejś roboty w garnizonie. Innym razem przyjdzie pilne zawiadomienie o kąpielach. Planowanie pracy nawet z dnia na dzień okazuje się niecelowe.

Przykłady takiego marnowania czasu i energii wskutek bezplanowości i złej organizacji pracy, której podłożem jest bierność i bezmyślność, lub wskutek niepunktualności, która zazwyczaj wyrasta z niesumienności lub lekceważenia innych, możnaby mnożyć w nieskończoność. Każdy z czytelników ma ich niewątpliwie obfity zapas, nie każdy jednak chce z nich wyciągnąć wnioski.

To właśnie jest celem niniejszej pracy. Nie zamierzam krytykować, jak najbardziej ograniczę dyskusję nad istniejącymi błędami, natomiast cały swój wykład sprowadzę do wskazania systemu, który pozwala na skierowanie wszystkich wysiłków w jedno łóżysko wydajnej i twórczej pracy.

Bynajmniej nie roszczę sobie praw do tytułu odkrywcy nowych dróg. Te, które wskazuję, są już dawno znane i uznane w świecie produkcji przemysłowej, gdzie najwcześniej przerachowano czas i energję na wartości pieniężne.

Ograniczę swoje wywody do organizacji wyszkolenia, które stanowi istotę pokojowej pracy wojska.

Punktem wyjścia wszystkich moich rozważań jest definicja roli wojska w czasie pokoju, jako *wytwórni wojennej siły narodu*.

Takie ujęcie roli wojska ma tę praktyczną korzyść, że narzuca stosowanie powszechnych zasad produkcji.

Zasady wytwórczości są niezmiennne, niezależne od produktu.

Wytwórczością w najszerszym znaczeniu tego słowa, a więc każdą czynnością nie tylko człowieka, lecz całej przyrody, rządzi bezapelacyjnie *nakaz wydajności*.

„Wydajność oznacza, że właściwa rzecz jest wykonywana we właściwy sposób, przez właściwych ludzi, na właściwym miejscu i we właściwym czasie“.¹⁾

Najbezwzględniej przejawia się nakaz wydajności w dziedzinie produkcji przemysłowej, gdyż każda strata, spowodowana małą wydajnością, wyraża się ubytkiem pieniężnym, a grozi bankructwem.

¹⁾ Emerson: Dwanaście zasad wydajności, str. 344.

Temu samemu prawu co fabryka, podlega zarówno człowiek, jak i naród.

„O wydajnego pracownika sama praca się ubiega, nieprodukcyjny robotnik napróżno o nią prosi“.

„Naród wydajny z powodzeniem współzawodniczy z innemi narodami, posuwa się naprzód, podczas kiedy nieprodukcyjny upada i zwolna, ale nieubłaganie traci grunt pod nogami“¹⁾.

Groźba strat i nadzieja zysków z natury rzeczy pchnęły przemysł do poszukiwania zasad rządzących wydajnością.

Pierwszą podniętą do tych studjów dała Ameryka.

„Praktyczny, energiczny i trzeźwo patrzący Amerykanin, porównywając nakład pracy z korzystnym wynikiem, musiał zauważyć, że jedynie przy całkowitem uzgodnieniu wszystkich czynników dodatnich i wyłączeniu ujemnych, jest możliwa najwyższa wydajność²⁾).

Wieloletnie studja i doświadczenia, prowadzone z całą ścisłością naukową, dały w wyniku kodeks praw obowiązujących w pracy wytwórczej, które decydują o jej wydajności, a więc o rozwoju lub zaniku.

Celem moim jest wskazanie możliwości i korzyści przeszczepienia tych kardynalnych zasad na grunt produkcji wojskowej. Zamiar mój wypływa z przeświadczenia, że codzienne nasze czynności we wszystkich działach tej olbrzymiej wytwórni, jaką jest wojsko, stanowią całkowitą analogję z tem, co w fabrykach czynią robotnicy, majstrzy, inżynierowie, dyrektorzy — jak oni, zajmujemy się produkcją. Różnica jest w surowcu: oni posługują się

¹⁾ Obie cytaty z Emersona.

²⁾ Prof. Karol Adamiecki. Przedmowa do polskiego wydania Emersona.

materiałem martwym, my *produkujemy siłę z surowca żywego — z człowieka*. Nasze zadanie jest trudniejsze, tem więcej przeto wymaga rozważań, metody i kontroli. Wzmiankowaną trudność zadania podwaja jeszcze ogrom jego odpowiedzialności.

Wskazane analogie sięgają dalej. Mała wydajność fabryki może spowodować jej bankructwo; mała wydajność naszej produkcji, czyli niedostatek wytworzonej siły, naraża państwo na straty i klęski.

Pracą wytwórczą wojska jest szkolenie — wytwarzanie z jednostek siły naturalnej jaką jest rekrut, jednostek siły wojennej — jaką jest żołnierz.

Wszelkie inne czynności pokojowe, spełniane przez różne organa wojska, jak przygotowanie mobilizacji, czy wypracowanie planu operacyjnego, są w swej kolejności wtórne, gdyż wynikają z czynności elementarnej, jaką jest wytwarzanie siły. Mobilizacja jest skupieniem i organizowaniem wytworzonych zapasów siły, plan operacyjny jest przewidywaniem racjonalnego jej użycia. Bez istnienia tej siły, przy jej niedostatku lub miernej wartości, wszystkie tamte czynności tracą swój realizm.

Wyszkolenie więc jest czynnością zasadniczą wojska i jemu w czasie pokoju należy wszystko podporządkować i na nie zwrócić główną uwagę.

Dążąc jednak do ujęcia naszej wytwórczości w system oparty na zasadach wydajności, muszę się zgóry zastrzec, że praca ta nie wyczerpuje zagadnienia.

Zadaniem jej jest wprowadzenie przedmiotu na porządek dzienny naszych rozważań i zagajenie dyskusji. Będzie w niej wiele punktów spornych, wiele spraw zupełnie otwartych, na które nie będę mógł dać konkretnej odpowiedzi, lub sformułować ścisłego rozwiązania. Wynika to z nowości tematu na gruncie naszej pracy. O ile bo-

wiem zasady rządzące produkcją przemysłową, są takie same jak zasady naszej produkcji, to urzeczywistnienie ich w czynie wymaga wypracowania własnych, swoistych metod. Dotyczy to specjalnie organizacji pracy i kontroli wyników.

Przemysł doszedł do tych metod w następstwie długich lat studjów i doświadczeń, prowadzonych przez liczne zastępy wybitnych inżynierów i uczonych, a i dziś jeszcze praca nie jest ukończona.

Opracowanie tych metod w wojsku wymaga również wysiłku zbiorowego, a nadewszystko ciągłego.

Zadanie jednak jest ułatwione, gdyż nie trzeba nie wynajdywać, ale jedynie na drodze doświadczałnej znaleźć sposoby najlepszego zastosowania istniejących już metod.

ROZDZIAŁ I.

ZASADY WYDAJNOŚCI I METODY NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY.

Praca niewydajna jest absurdem; praca mało wydajna — rozrzutnością.

Wydajnością rządzą ściśle określone zasady, które w liczbie dwunastu sformułował Amerykanin, inżynier Emerson.

Z a s a d a 1 — C e l j a s n y i o k r e ś l o n y.

„Mglistość, nieokreśloność, bezcelowość w działaniu pracowników pochodzi tylko z tego, że do nich przesiąka mglistość, nieokreśloność i bezcelowość pracodawców“ — Emerson.

Z a s a d a 2 — Z d r o w y s ą d.

Bywa dwojakiego rodzaju: niższy i wyższy. Zdrowy sąd niższego rodzaju to krótkowzroczna ocena warunków i zjawisk kierowana rutyną lub doraźnymi korzyściami; wystarcza niższym wykonawcom. Kierownik, zajmujący wyższe stanowisko w hierarchji, powinien posiadać zdrowy sąd wyższego rzędu: sumując bacznie istniejące warunki, powinien sięgać wzrokiem daleko wprzód, przewidywać i oceniać możliwości, szukać i odkrywać nowe drogi.

Z a s a d a 3 — R a d a f a c h o w a.

W każdym działaniu należy się posługiwać wiedzą i fachową radą specjalisty.

Z a s a d a 4 — K a r n o ś ć.

„Karność jako zasada wydajności zawiera w sobie wszystkie pojęcia tego wyrazu, zaczawszy od nakazów życia, a kończąc na karach nakładanych przez ludzi. Ale najskuteczniejszym regulatorem postępowania jest duch i zwyczaje organizacji“. Emerson.

Jest to stawiany wysoko w wojsku czynnik zwartości i wydajności oddziału, określany mianem „esprit de corps“.

Karność narzuca kierownikom przymus stosowania wszystkich pozostałych zasad wydajności, wykonawcom zaś obowiązek sumiennego i chętnego wykonywania zleceń.

Tak rozumiana karność wypływa z nowoczesnego pojęcia stosunku podwładnych i przełożonych.

„Podwładny istnieje nie dlatego, żeby się uwydatniała wielkość osoby naczelnika; rola kierownika sprowadza się jedynie do tego, aby funkcje podwładnego stały się więcej wydajne“.

„W hierarchji administracyjnej każdy kierownik istnieje dla pożytku swych podwładnych“. Emerson.

Z a s a d a 5 — S p r a w i e d l i w e, u c z c i w e p o s t ę p o w a n i e.

Kierownik, zaszczycony przełożeniem nad innymi ludźmi, powinien posiadać trzy zasadnicze zalety: sympatię dla ludzi, umiejętność zrozumienia cudzego położenia, a przede wszystkim poczucie słuszności.

Z a s a d a 6 — N i e z a w o d n e, n a t y c h m i a-

stowe, dokładne i nieustanne sprawozdanie.

Jest ono środkiem kontroli postępu działania, źródłem doświadczeń i bodźcem do doskonalenia.

Zasada 7 — Porządek przebiegu działania.

Każde działanie, składające się z szeregu czynności, powinno się dokonywać według zgóry przemyślanego i opracowanego „przebiegu ruchu“, któryby regulował kolejność i czas trwania poszczególnych czynności. Wzorem takiego planu jest rozkład pociągów, regulujący ich czas przebiegu, dojście i odejście ze stacji.

„Kierowanie przebiegiem ruchu, podobnie jak i inne zasady, jest jednym z działów nauki zarządzania, częścią opracowania programu“.

Zasada 8 — Wzorce i normy.

Określenie wzorców i norm pracy t. j. największych wyników przy najmniejszym wysiłku, w naszej produkcji jest niewątpliwie trudne, jednakże powinno i może być rozwiązane. Osiągnie się przez to nie tylko realizm planowania, lecz także możliwość celowego i sprawiedliwego rozdziału pracy instruktorskiej, oraz trafność oceny wyników.

Zasada 9 — Przystosowane warunki.

Zasadą rozwoju jest stała dążność do podporządkowywania warunków zamierzeniom planu.

Zasada 10 — Wzorcowe sposoby działania.

Wzorce i normy określające maximum wydajności muszą być uzupełnione ścisłymi instrukcjami, któreby wskazywały najlepsze metody pracy, dające ten wysoki

procent wydajności. To znormalizowanie pracy ma na widoku nie tylko bezpośrednie cele praktyczne, ale jest również potężnym czynnikiem wychowawczym, rozbudzającym aktywność i zamięłowanie do pracy.

Zasada 11 — Pisemne instrukcje.

„Każda z poprzednich dziesięciu zasad może i powinna być wyłożona pisemnie, w postaci instrukcyj dotyczących pracy wzorcowej tak, aby każdy mógł zrozumieć zarówno całość, jak i szczegóły, dotyczące jego samego“. Emerson.

Zasada 12 — Nagroda za wydajność.

W stosunkach wojskowych istnieje poza nagrodami materialnymi, duża skala nagród moralnych. Rzeczą sprawiedliwości przełożonego i trafnej oceny wydajności jest słuszność w nagradzaniu. Pomyłki pod tym względem w wojsku są bardziej dotkliwe, niż w każdym innym zawodzie.

Zasady wyłuszczone w tym pobieżnym rzucie, głoszą ewangelję nowoczesnej pracy, niosą słowa miłości i pojednania wszystkich w jednym wspólnym dążeniu ku doskonaleniu się, czego symbolem jest ideał wydajności każdego, dla szczęścia i pomyślności wszystkich.

Znając zasady, przejdziemy do rozpatrzenia metod organizowania pracy i zarządzania warsztatem, które ułatwiają urzeczywistnienie ideału wydajności.

Są to metody zapożyczone przez ich twórcę, inżyniera Taylora, z laboratorjów naukowych i nazwane naukową organizacją pracy.

Wiekopomna zasługa Taylora polega na tem, że sprowadził on pracę, jako ściśle określony przejaw działania energii, w sferę zagadnień naukowych, a w konsekwencji

zastosował metody laboratoryjne do badań i ustalenia rządzących nią praw, oraz do regulowania jej toku.

Profesor Le Chatelier, poddając rozbirowi system Taylora, reasumuje całość jego wskazań w pięciu zasadach praktycznych, które są pięcioma kolejnymi etapami organizacji pracy.

Podam je według książki tego uczonego.

P i e r w s z y e t a p organizacji streszcza się w następujących słowach: *Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek czynności, trzeba ustalić cel ścisły, jedyny i ograniczony.*

Jest to niezbędne, aby cel ten osiągnąć na pewno i uniknąć marnowania swych wysiłków.

Cel powinien być *jedyny*, gdyż dążąc równocześnie do kilku, marnujemy energję i w rezultacie nie osiągamy nic.

Cel powinien być *ścisły*, gdyż wtedy jedynie można wybrać najskuteczniejszą metodę jego realizacji. „Gdy jasno widzimy cel, który chcemy osiągnąć, to zrobiliśmy już więcej niż połowę drogi. Wysiłki same zwracają się ku osiąganemu celowi“.

Cel wreszcie powinien być *ograniczony*. Kto obejmuje za dużo, źle ujmuje. Stawiając sobie zadanie zbyt wielkie w porównaniu do rozporządzalnych środków, narażamy się na zniechęcenie do pracy przed osiągnięciem celu, lub musimy rezygnować, spotkawszy zbyt wielkie trudności. To ograniczenie celu w działaniu praktycznym nie przeciwstawia się nakazom śmiałego spoglądania w dal i planowania na daleką metę. Organizator pracy, podobnie jak wódz, musi rozkładać swe wielkie zamierzenia na kolejne fazy działania.

E t a p d r u g i.

Przed przystąpieniem do pracy należy zbadać nau-

lowo najlepsze metody, jakie trzeba zastosować, aby osiągnąć zamierzony cel.

Zasada ta mieści w sobie właśnie główne ramy interwencji nauki w dziedzinę organizacji. Należyte jej zrozumienie i stosowanie w praktyce wymaga ustalenia prawideł metody naukowej.

Warunkiem zasadniczym jednak powodzenia jest silna wiara w samą naukę; w konieczność jej praw, opartych na pojęciu przyczynowości (determinizmie).

„Wszystkie zjawiska przyrody są od siebie zależne, są ze sobą połączone jak kółka zegara, według pewnych stosunków niezłomnych, czyli praw. Wyrażając się językiem matematyki, mówimy: wielkość każdego zjawiska jest funkcją wielkości innych zjawisk, jako zmiennych niezależnych. Nazywamy je czynnikami rozpatrywanego zjawiska. Każdy z tych czynników może być funkcją innych wielkości i tak dalej. Na tem polega istota przyczynowości (determinizm“).

Podane wyżej prawo przyczynowości stanowi fundament całego systemu Taylora, który był zdecydowanym deterministą i nie uznawał działania t. zw. przypadku. Punktem wyjścia jego działalności na terenie organizacji przemysłu było głębokie przeświadczenie, że „jeżeli wszystkie zjawiska przyrody są ze sobą powiązane prawami niezłomnymi, które można odkryć drogą doświadczalną, to zjawiska przemysłowe — koszt własny, lub zysk z każdej czynności, nie stanowią pod tym względem wyjątku“. Do odkrycia tych praw zasadniczych prowadzi właśnie metoda naukowa, polegająca na stosowaniu następujących prawideł.

Prawidło pierwsze — *wyszczególnienie czynników.*

Kapitałnym punktem metody naukowej jest uwzględ-

nianie wszystkich składowych czynników badanego zjawiska, nie przepuszczając żadnego.

Należy przeto zacząć badanie od wyszczególnienia wszystkich czynników poznanych w drodze obserwacji, dopisując te, które się odkryje w toku badania.

Na ten punkt Taylor kładzie bardzo silny nacisk, uważając, że bez podobnego podziału badanej czynności, przepada dokładność obserwacji, a wnioski są zgoła iluzoryczne. Profesor Le Chatelier podaje jako przykład zbadanie czynności robotnika, który pilnikiem ma wykończyć jakiś przedmiot. Na pracę jego składają się:

1) podniesienie przedmiotu z podłogi na stół do obróbki; wchodzi tu w grę — ciężar przedmiotu i siła robotnika — zbadanie tej sprawy wyjaśni, czy potrzebne tu będą i jaką dadzą korzyść przyrządy do podnoszenia.

2) Umocowanie przedmiotu do podstawy. Zjawia się tu kwestja, w jaki sposób to zrobić — czy wystarczy po prostu tarcie przedmiotu o podstawę, czy trzeba zaśrubować w imadle, czy też użyć specjalnego chwytu?

3) Obróbka właściwa pilnikiem, która zależy od twardości metalu, formy i wielkości obrabianej powierzchni, grubości warstwy, którą trzeba zebrać, jakości pilnika i t. p.

Przenosząc to prawidło na grunt naszych badań należy stwierdzić, że w całym szeregu czynności elementy te są wydobyte. Weźmy chociażby poszczególne tempa chwytów broni, lub elementy wyszkolenia strzeleckiego.

Prawidło drugie — zasada się na *systematycznem zbadaniu wszystkich wyszczególnionych czynników elementarnych*, od których zależy badane zjawisko. Prawidło trzecie — polega na *ustaleniu stopnia zależności zjawiska od zbadanych czynników*. Przy prowadzeniu badań należy kolejno usuwać jeden z czynników, zostawiając pozostałe.

Wtedy tylko będzie można ustalić wpływ usuniętego czynnika na przebieg zjawiska.

Prawidło czwarte — polega na *ostatecznem ustaleniu roli poszczególnych czynników, wydobyciu najważniejszych i skodyfikowaniu wyników badań, ujmując je w formę funkcji matematycznych.*

W rozdziałach następnych przestudjujemy zastosowanie tej metody do zagadnień wykszolenia.

E t a p t r z e c i.

Przed zaczęciem roboty należy przygotować wszystkie potrzebne narzędzia.

Cel ustalony, metody i plan pracy przygotowane. Z tą chwilą można przystąpić do realizacji, której wstępem jest przygotowanie wszystkich niezbędnych środków. Dokładność i skrupulatność w przeprowadzaniu tej trzeciej fazy organizacji ma pierwszorzędne znaczenie, gdyż zapewnia regularność przebiegu akcji i zgodność w czasie z planem.

E t a p c z w a r t y.

Wykonanie zamierzonej czynności podług powyższego planu.

Warunkiem powodzenia całego skonstruowanego i przygotowanego do realizacji planu jest ściśle przestrzeganie go w toku akcji. Wszelkie improwizowane zmiany są ryzykowne i świadczą, że bądź plan został źle opracowany i nie został dostosowany do realnych możliwości, bądź, że kierownik akcji nie ma do planu przekonania i brak mu woli narzucenia go wykonawcom i zmuszenia ich do ścisłego przestrzegania jego wytycznych. W każdym razie realizacja planu zależy od wykonawców, którym zostaje on powierzony. Z tego względu kierownik powinien każdemu określić ściśle jego zadania, wymierzyć ilość przypadającej

na niego pracy. Pozostawianie wykonania pracy inicjatywie wykonawców powoduje załamanie się całego planu. Nowością w systemie Taylora jest wprowadzenie do fabryk systemu pracy podług *ściśłego zadania*. „Przy tym systemie robotnik otrzymuje dokładne wskazówki co do roboty, którą ma wykonać w ciągu dnia. Wielkość tego zadania ustala się według danych otrzymanych z doświadczeń, które powinny być wykonane zawczasu w celu znalezienia najkorzystniejszych warunków roboty. Dla zachęcenia, robotnik za wykonanie zadania otrzymuje oprócz swej normalnej płacy dodatkową premję, a majster kierujący pewną grupą robotników, otrzymuje premję od każdego robotnika premjowanego“. Są tu wyrażone zasady Emersona dotyczące wzorców, normalizacji pracy, pisemnych instrukcyj i nagród za wydajność.

E t a p p i ą t y.

Kontrola przebiegu akcji i osiągniętych wyników. Ciągłość i systematyczność kontroli jest warunkiem zasadniczym naukowej organizacji pracy. Daje ona stałą orjentację co do stopnia realizacji planu i pozwala wczas usuwać wszelkie hamujące ją przeszkody — utrwała doświadczenia, dające możliwość ciągłego doskonalenia systemu organizacji i metod, daje ścisłe dane co do kosztów produkcji, wreszcie poddaje ocenie wyniki, a wykazując ich braki, zmusza do ciągłego ulepszania produkcji.

W powyższych etapach, ustalających kolejność postępowania, zawarte są główne wytyczne metody naukowej organizacji pracy. Jeśli odrzucimy nazwę, która mogłaby swą uczonością niejednego przerazić, a zastanowimy się dobrze nad temi wskazaniem, musimy przyjsć do przekonania, że są one tak oczywiste, konieczne i proste, że dadzą się zastosować do wszelkich czynności życio-

wych i co najważniejsza przez każdego, nawet najmniej pasowanego na uczonego.

Wszystkie zresztą te zasady i wskazania organizacyjne nie są nam żołnierzom obce, tylko nienależycie je sobie uświadamiamy, a co najważniejsza stosujemy je w pewnej tylko, choć najistotniejszej gałęzi naszego zawodu — w pracy wojennej.

W odniesieniu do boju, który jest również tylko przejawem ludzkiej pracy, pojęcie wydajności zawiera analogiczną treść, jak i w przemyśle — osiągnięcie największego wyniku — zniszczenie nieprzyjaciela, przy najmniejszym zużyciu siły. Też same będą również i etapy wykonywania tej krwawej pracy.

Ustalenie celu — ścisłego, jedynego i ograniczonego. Jest to pierwszą czynnością dowódcy, polegającą na jasnym zdaniu sobie sprawy z własnego zadania. Że cel, który sobie stawia musi być ścisły i jedyny, tego dowodzić nie trzeba — wyrażone to jest w obowiązującej każdego dowódcę zasadzie ekonomji sił. W określaniu celu dowódca musi się kierować zdrowym rozsądkiem wyższego rzędu, t. j. sięgać wzrokiem daleko, lecz nie tracić z oczu rzeczywistości, planować w przyszłość, lecz rozkładać pracę na ściśle ograniczone fazy, związane z danymi możliwościami, mieć stałą świadomość istniejących warunków, lecz nie stracić żadnej okazji podporządkowania ich swej woli i swym zamierzeniom.

Wyszukanie najlepszych metod realizacji celu, to w pracy dowódcy jest jego koncepcją manewru. Wiemy, że się do niej dochodzi przez szczegółową analizę wszystkich czynników, przyczem nie wolno pominąć żadnego z nich pod grozą klęski.

W pracy tej dowódca posługiwać się będzie wiedzą własną, lecz nie może pominąć rady fachowej swych po-

mocników, zwłaszcza w odniesieniu do użycia artylerji i broni specjalnych.

Etap trzeci — przygotowanie narzędzi — to działalność dowództwa przed bitwą, polegająca na skupieniu potrzebnych sił i środków w odpowiednim czasie, miejscu i ugrupowaniu.

W parze z przygotowaniem materialnem idzie przygotowanie intelektualne i moralne wykonawców, przez ściśle wyznaczenie każdemu jego zakresu pracy, i planowy rozkład przebiegu działania. Wszystko to zostanie zawarte w rozkazie operacyjnym, z ewentualnem uzupełnieniem szczegółów w instrukcjach specjalnych.

Wreszcie etap czwarty — wykonanie pracy — bitwa.

Praca twórcza dowódcy i przygotowawcza jego sztabu, zamienia się w czyn bojowy — w pracę wykonawców.

Tu dopiero nabiera pełnej treści zasada dyscypliny, nie tej kruchej — formalnej, lecz dyscypliny moralnej, nakazującej wykonawcy włożenie w swą pracę całej woli i całej duszy, dla realizacji zamierzenia dowódcy.

Nigdzie w tym stopniu, jak w pracy wojennej, nie występuje słuszność zdania Emersona, że: „Gdyby można było wszystkie dążenia pracowników całej organizacji, od góry do dołu, skierować do jednego celu, to byłby osiągnięty potężny efekt“.

Lecz tu również, na tem krwawem polu, w obliczu śmiertelnych zapasów, rozstrzygających często o losach narodów i państw, potwierdza się wyrażona przezeń zasada, regulująca zadania przełożonych: „Podwładny istnieje nie dlatego, aby uwydatniała się wielkość osoby naczelnika; rola kierownika sprowadza się jedynie do tego, aby funkcje podwładnego stały się więcej wydajne“.

Ta nieustanna współpraca na wszystkich szczeblach hierarchji jest jednym z warunków powodzenia działania.

Wyraża się ona w dwóch nieustannych prądach — ku frontowi, który niesie podwładnym wolę dowódcy i zaopatruje ich — i ku dowódcy — informujący go o przebiegu akcji i zapotrzebowaniach pracowników.

W tych dwóch prądach przejawia się piąty etap organizacji, nie wymagający tłumaczenia. Sprawozdanie szybkie i ściśle z przebiegu działania, to niezbędny warunek dla pracy dowódcy w toku boju, i wkraczania jego woli oraz środków, bądźto dla podtrzymania słabnącej woli podkomendnych, bądź też dla przedłużenia i wyzyskania ich powodzeń.

Tak oto wyglądają zasady, stanowiące treść naukowej organizacji w zastosowaniu do najbardziej krwawego, lecz i najbardziej bohaterskiego przejawu działalności ludzkiej. Wszystkie jej zasady są alfabetem sztuki dowodzenia, z którym żołnierz zawodowy zaznajamia się już na ławie szkoły wojskowej i ćwiczy się stale w stosowaniu go.

Nie propagując przeto nic czegobyśmy nie znali — zarówno w teorji, jak i w praktyce, postaram się w dalszych wywodach przenieść te zasady na grunt naszej codziennej pracy pokojowej i zastosować je do organizacji wykszolenia, celem zwiększenia jego wydajności.

ROZDZIAŁ II.

PIERWSZY ETAP ORGANIZACJI PRACY. — OKREŚLENIE CELU.

Podana na wstępie definicja wyszkolenia (produkcja siły wojennej — żołnierzy), jest dla praktycznej działalności wytwórczej zbyt ogólnikowa, nie wytycza jasnych i ścisłych dróg postępowania.

Takie określenie celu, lub inaczej mówiąc — ustalenie rodzaju zamówienia, dać może jedynie wojna — odbiorczyni tej produkcji.

Po dane przeto sięgnąć należy do praktyki wojennej, ujętej w formę taktyki i organizacji elementarnych jednostek bojowych.

1. Rola jednostki i zespołu we współczesnym boju piechoty¹⁾.

Rozważanie wszelkiej formy organizacyjnej, przeznaczonej do prowadzenia boju piechoty, musi brać za punkt wyjścia — istotę żywą — walczącego człowieka. Zastąpienie go w analizie bezdusznym sprzętem jest błędem,

¹⁾ Obszerny rozbiór tego zagadnienia w artykule kapitana Lafargue „Réflexions sur la part que l'on doit attribuer à l'individu et à l'unité d'infanterie dans le combat“. La Revue d'Infanterie r. 1926.

proceedzi na manowce, przygotowuje przykre niespodzianki już na pierwsze chwile wojny.

Pamiętać bowiem stale należy, że wszelka, najmniej nawet komórka organizacyjna piechoty, tak często porównywana do maszyny bojowej, składa się, nie z martwych, żelaznych trybów i wiązaadeł, a z ludzi posiadających nerwy i wszechwładny instynkt samozachowawczy. Człowiek przeto ze swojemi słabościami, ten biedny, wtulony w ziemię, szary żołnierz piechoty, o błędnym wzroku i zsiniałej grozą twarzy, powinien być punktem wyjścia wszelkiego rozumowania o walce piechoty, i wszelkich kombinacyj organizacyjnych. On bowiem jest tym materiałem, z którego konstruktor ma tworzyć swą formę, jest tym, który dźwiga cały ciężar współczesnego boju piechoty. Wartość bojowa wszelkiej formy organizacyjnej zależy przeto od:

- a) możliwości, jakie ma jej dowódca, kierowania nią we wszelkich fazach boju.
- b) Od jej zdolności trwania w formie zasadniczej w toku walki.

Oba te zagadnienia rozważymy w stosunku do obchodzącej nas elementarnej jednostki, za jaką regulamin przyjął drużynę.

Co do sprawy dowodzenia można wyodrębnić dwie strefy pola walki, różne pod względem możliwości sprawowania dowództwa.

Pierwszą nazwiemy strefą dowodzenia bezpośredniego — głosem, lub znakami. Drugą natomiast określimy mianem strefy *oddziaływania* dowódcy. Rozkazy tu już nie dochodzą wykonawców — dowódca staje się niewidoczny dla wielu ze swych ludzi. Z tą chwilą przestaje on swymi ludźmi kierować w dosłownem znaczeniu, t. j. przelewać na nich bezpośrednio swą myśl i wolę — staje się

natomiast pewnem źródłem energii, oddziaływajacem, jak magnes na najbliższe swoje otoczenie i ciągnacem je za sobą. Rozległość oddziaływania tej energii zależy od wartości jej przewodników, którymi są poszczególni tyraljerzy. Granica pomiędzy temi strefami zależy od położenia i terenu, w każdym razie wytycza ją skuteczność ognia nieprzyjacielskiego. To zniwelowanie do minimum możliwości dowodzenia na odległościach bliskich, a więc tam, gdzie piechota rzeczywiście walczy i gdzie dowodzenie byłoby tem konieczniejsze, pochodzi z dwóch kategorii przyczyn natury *materjalnej i moralnej*.

Do kategorii pierwszej należą:

huk detonacji,

niebezpieczeństwo i trudność poruszania się wzdłuż linji,

trudność wzajemnego widzenia się, spowodowana koniecznością krycia się.

Do kategorii drugiej należy zaliczyć:

strach, powodujący zużycie nerwowe nietylko szeregowców, lecz i dowódców. Konsekwencją tego jest wyradzające się egoistyczne zapominanie o innych, oraz bierność wobec grozy wydarzeń, niwelująca wpływ atrakcyjny dowódcy na otoczenie.

Innym przejawem — w każdym razie dodatniejszym, jest zapamiętanie się dowódcy w walce. W tym wypadku przestając dowodzić całością, oddziałuwa na najbliższych swą wartością żołnierską.

Reasumując, można ustalić, że w linji ognia, na bliskich odległościach, dowodzenie, jeżeli wogóle nie ustanie, to w każdym razie zasięg jego będzie ograniczony do kilku osobników, najbliższych dowódcy.

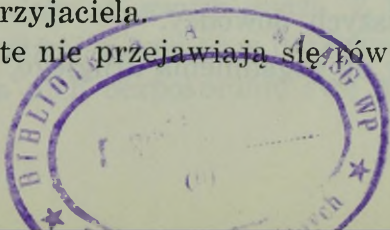
Zkolei przejdźmy do zagadnienia drugiego, t. j. zdol-

ności trwania formy organizacyjnej, w miarę zagłębiania się jej w ogień nieprzyjaciela.

Istotą organizacji jest zniwelowanie indywidualności i podporządkowanie woli jednostki nakazom rządzącym daną zbiorowością. Dopóki żołnierz znajduje się zdala od boju, ochoczo poddaje się ogólnemu działaniu i bierze udział w pracach i życiu oddziału, do którego należy. Jednak w momencie wejścia w skuteczny ogień nieprzyjaciela, zaczyna on podlegać działaniu nowych sił, potężniejszych od władającej dotychczas karności. Z tą chwilą zmienia się oblicze żołnierza, dotychczas tak posłusznego i karnego w szyku zwartym. Nad poprzednimi pobudkami uzyskują zwycięstwo potężne wpływy pola walki. Są one rozmaite i przez każdą indywidualność odmiennie przyjmowane. Jako główne momenty tego wpływu można wyodrębnić:

- a) siłę przyciągającą zasłon i ochron.
- b) Związanie się z ochroną.
- c) Siłę przyciągającą stref nieostrzeliwanych.
- d) Działanie odpychające stref ostrzeliwanych.
- e) Siłę przyciągającą dowódców budzących ufność — zmniejsza się ona skoro dowódca wciąga w niebezpieczeństwo, co nie skoro z niego wyprowadza.
- f) Siłę przyciągającą sąsiadów. — Podświadome dążenie do przeżywania niebezpieczeństwa w gromadzie; — powoduje to zjawisko *grupowania się*.
- g) Odwrotnie jednak istnieją objawy siły odpychającej sąsiadów, a zwłaszcza karabinów maszynowych, skoro żołnierz zorjentuje się, że utworzona grupa lub sprzęt ściąga na siebie ogień nieprzyjaciela.

Siły te nie przejawiają się równocześnie i nie z jed-



nakową mocą ,oraz odmiennie oddziałują na różne indywidualności powodując, że z chwilą gdy oddział znajdzie się w rzeczywistym niebezpieczeństwie, każdy żołnierz ma swoją odrębną drogę, która jest wypadkową wpływu sił wyżej wskazanych.

Z tego wynika, że również zwartość i działanie formy organizacyjnej można oceniać jako wypadkową przeżyć i działalności jednostek ludzkich, z których została stworzona.

Na tej podstawie można ustalić następujące zasady:

1) *w dobie obecnej niema zbiorowości, którąby mógł dowodzić w całości i bezpośrednio jej dowódca z chwilą, gdy piechota wejdzie w rzeczywistą walkę z piechotą nieprzyjacielską.*

2) *Niema również zbiorowości zdolnej do przetrwania w swej zasadniczej formie organizacyjnej wszystkich faz boju.*

Konsekwencją tego są następujące dwa wnioski dotyczące postawionego zagadnienia:

1) *rola jednostki organizacyjnej w boju piechoty ogranicza się do celowego i racjonalnego wprowadzenia w bój żołnierzy, sprzętu, oraz planowego rozłożenia ich na linji ognia. Nie są to maszyny bojowe, lecz rzucające na nieprzyjaciela grupy ludzi i sprzętu, którym przywraca się ich formę organizacyjną z chwilą, gdy warunki na to zezwolą.*

2) *Główny ciężar walki, a zarazem główna w przeprowadzaniu jej rola ciąży na osobowości walczącego żołnierza.*

2. Organizacja i praca bojowa drużyny.

Wnioski, do których doszliśmy poprzednio, w niczem nie zmniejszają doniosłości drużyny bojowej, oświetlają tylko jej istotną rolę w boju, przestrzegając nas przed nadmiernem wyolbrzymianiem znaczenia jej, jako formy, co się dokonywa zwykle kosztem roli osobowości. Uzbrojenie w to zastrzeżenie, możemy śmiało przystąpić do analizy drużyny, bez obawy zatracenia poczucia rzeczywistości.

Drużyna jest podstawową komórką piechoty, zawierającą w sobie oba czynniki boju — czynnik ognia i ruchu, a przeto zdolną w granicach możliwości jej sprzętu do samodzielnego działania. Wewnętrzna jej budowa polega na współdziałaniu wyspecjalizowanych organów. Czynniki ruchu odpowiada wyspecjalizowana i uzbrojona do walki wręcz sekcja grenadjerska. Czynnik ognia jest zawarty w sekcji fizyljerskiej. Specjalizacja jednak schodzi jeszcze bardziej wdół: każdy z powyższych organów drużyny, zależnie od swej roli w jej pracy, jest z kolei zespołem specjalistów. Sekcja fizyljerska zawiera dwie kategorie — *prowadzących ogień* (karabinowy i celowniczy, przy lekkim karabinie maszynowym — taśmowy) i *zaopatrujących* (amunicyjni). Sekcja grenadjerska spełnia poniekąd dwoistą rolę. Stanowi czynnik ruchu wykorzystujący ogień sekcji fizyljerskiej, a zarazem posiada środki wzmocnienia ognia — karabiny, a przede wszystkim granaty karabinowe i ręczne — broń o torze stromym, uzupełniającą broń o torze płaskim sekcji fizyljerskiej. Jest to swego rodzaju artylerja drużyny. Rola ta przypada grenadjerowi z garlaczem i grenadjerowi wyborowemu. Uzgadnianie pracy tych różnych specjalistów jest zadaniem drużynowego, z którym współdziałał obaj sekcyjni. W bo-

ju, jak już zaznaczyłem, dokonywać się ona musi na drodze samodzielnego współdziałania wszystkich w ramach otrzymanego zadania. Drużynie nie wystarcza karność formalna; wydajność jej pracy zależy od stopnia karności moralnej jej specjalistów. Walka drużyny — to nieustanne parcie ku nieprzyjacielowi, przy zdobywaniu sobie ogniem możliwości ruchu. W fazie tej główna rola prowadzenia walki spoczywa na sekcji fizyljerskiej. Zadaniem grenadjerów jest przesunięcie się w pobliże nieprzyjaciela, gdzie będą mogli użyć właściwej im broni — granatów i bagnetu. Strzelają tylko w chwilach przerw w ruchu, dla osłony przesuwającej się sekcji fizyljerskiej, oraz w razie zepsucia karabina maszynowego. Chwilą szczytową boju jest szturm. Środki ogniowe drużyny rozwijają maximum swej siły; grenadjerzy wzmocnieni amunicyjnymi, zarzucawszy nieprzyjaciela granatami, uderzają na bagnety. To jest typowy przebieg walki drużyny. Manewr jej, to tylko kombinacja ruchu i ognia, poza tem istnieje wyłącznie ruch naprzód, aż do natknięcia się na przeszkodę, którą ma szturmem obalić. Jeżeli ruch wyprowadzi drużynę w bok od gniazda nieprzyjacielskiego, drużyna zatrzymuje się wtedy tylko, skoro zostaje stamtąd ostrzelana. O ile ogień boczny nie przeszkadza, wykonywa nadal ruch ku przodowi, wymijając gniazdo przeciwnika. Skombinowane manewry drużyny nie są możliwe.

Zestawienie tej budowy dość mechanicznej z zastrzeżeniami, poczynionemi w punkcie poprzednim, nasunąć musi pytanie co do realności tej całej koncepcji. Jak się ma odbywać to uzgadnianie działań wyspecjalizowanych części, jeśli dowództwo ustaje? Czy praca drużyny zamiera, jeżeli zabraknie któregoś ze specjalistów?

Tu właśnie dochodzimy do obchodzącej nas sprawy wyszkolenia. *Niedostatek uzgodnienia ze strony dowódcy*

należy zastąpić łącznością intelektualną i duchową, która zwiąże poszczególne organa drużyny w ścisłej współpracy ze sobą. Celowa praca drużyny jest wypadkową celowych działań poszczególnych osobników. Poza tem wewnątrz drużyny musi istnieć jak najszersza wymiennosc specjalistów. Każdy szeregowiec musi umieć zastąpić przynajmniej specjalistę swojej sekcji. Może będzie to czyni gorzej, lecz walka nie powinna ustać lub załamać się wskutek śmierci któregoś specjalisty.

3. U s t a l e n i e c e l ó w p r o d u k c j i w y s z k o l e n i o w e j.

Wielka odbiorczyni — wojna, wytyczyła kierunki naszej pracy. Poza drużynę nie sięgniemy, gdyż na niej kończy się właściwe wyszkolenie szeregowego rezerwy; zresztą, skoro drużyny zostały wyszkolone, kompanja może się bić, gdyż ma już dostateczną po temu gotowość.

Z ustalonej poprzednio roli tej podstawowej jednostki bojowej możnaby już wysnuć dokładniejsze określenie celu wyszkolenia, a mianowicie — *produkcja zdolnych do walki drużyn*.

Jest to określenie ściślejsze od poprzedniego, gdyż wprowadza pojęcie konkretne zamiast ogólnikowej nazwy — żołnierz. Niemniej jednak poprzestać na niem nie można. Produkcja, która jest działaniem praktycznem, musi otrzymać zadanie zupełnie sprecyzowane, nie ulegające wątpliwości, a przytem wytyczające drogę urzeczywistnienia. W dalszem rozumowaniu jednak posłużymy się już definicją, rozdrabniając ją tylko na jej składniki.

Wiemy już, że drużyna jest zespołem szeregu specjalistów, uzbrojonych w broń im właściwą i wykonywających w walce właściwe im czynności, w ramach wspól-

nego zadania. Z tego określenia wynikają dwa kierunki produkcji — *wytworzenie części składowych t. j. specjalistów, oraz montaż, który polega na zaprawieniu specjalistów we wzajemnem współdziałaniu*. W tych dwóch etapach mieściłby się zasadniczy program produkcji. Etapem trzecim i końcowym byłoby *zaprawienie sformowanej już drużyny we współpracy z innymi drużynami*.

Wskazane ramy produkcji mają swą pełną wagę zarówno dla kompanij strzeleckich, jak karabinów maszynowych. Poza tem jednak piechota posiada szereg innych specjalistów, że się tak wyrazę — pomocniczych, jak telefonści, pionierzy, łącznicy konni i t. p.

Kończąc na tem analizę, dochodzimy do następującego sformułowania celu produkcji wyszkoleniowej:

wytworzenie specjalistów piechoty, zgrupowanie ich w podstawowe związki organizacyjne, zaprawienie do ścisłego współdziałania w boju, zarówno specjalistów w ramach jednostki podstawowej, jak i też w ramach jednostki wyższej. Z tem się wiąże również wychowywanie podoficerów rezerwy.

Sformułowawszy ostatecznie cel naszej produkcji, należy sprawdzić, czy ujęcie odpowiada wymaganiom odnośnej zasady organizacji pracy.

Warunek ścisłości jest osiągnięty w sposób zupełnie wystarczający, gdyż podane sformułowanie nie tylko nie zawiera żadnych ogólników, lecz, co ważniejsza, narzuca wykonawcy drogę postępowania.

Cel jest jedyny, gdyż kierując się przesłankami warunków bojowych, dla nich wyłącznie przygotowuje specjalistów i ich zgrupowania.

Cel jest ograniczony. Wyraża się to w położeniu nacisku na specjalizację. Oczywiście, że wytwórca, opierając

się na wytycznych, które mu dają warunki bojowe, dążyć będzie do zapewnienia jak największej wymienności specjalistów w zespole drużynowym; jest to jednak cel dalszy; pierwszym jego obowiązkiem jest jak najszybsze wytworzenie drużyny, przez szybkie szkolenie jej specjalistów.

ROZDZIAŁ III.

DRUGI ETAP ORGANIZACJI PRACY. — PLAN PRODUKCJI WYSZKOLENIOWEJ.

1. Oddziały doświadczalne.

Wprowadzenie nauki do organizacji pociąga w następstwie konieczność jak najszerszego stosowania naukowych metod badań i kontroli. Fabryki, które się zdecydowały na zastosowanie tego systemu, musiały jednocześnie stworzyć laboratorja i przyjąć specjalny personel, uzdolniony do tego rodzaju studjów. Praktyka stwierdza, że wyłożone kosztą sownie się opłaciły, zarówno jakością produkcji, jak też wzrostem wydajności.

Naukowy system organizacji, nie oparty na rozległych i ciągłych studjach doświadczalnych, na stałej kontroli oraz doskonaleniu metod pracy i wytwarzanego produktu, jest tylko pustym frazesem, szyldem, za którym niema treści, jest szkodliwym mamieniem siebie i innych. Studja doświadczalne powinny poprzedzić wprowadzenie proponowanego systemu rewizją stosowanych metod, wypracowaniem podstawowych instrukcyj, oraz przygotowaniem pewnej ilości fachowych instruktorów-doradców organizacji pracy.

Uważam też, że stworzenie takich laboratorjów me-

to organizacja pracy wyszkoleniowej jest sprawą palącą, od której rozstrzygnięcia zależy wydajność naszych wysiłków pokojowych, a także związane są z tem wszelkie nawet daleko idące możliwości skrócenia czasu służby wojskowej.

Dotychczas w dziedzinie wyszkolenia nie prowadzono badań doświadczalnych w szerszym zakresie. Metodę doświadczalną stosuje się jedynie i to przeważnie bez rzeczywistych rygorów naukowych, przy wprowadzaniu nowego regulaminu, sprzętu, czy też przepisu administracyjnego. Zazwyczaj odbywa się to sposobem ankietowym, a więc najgorszym.

Taki system badań czysto biurokratyczny, należałoby nareszcie odrzucić, stosując go ewentualnie tylko dodatkowo. Główny ciężar prac doświadczalnych należałoby przenieść do specjalnie utworzonych laboratorjów — *oddziałów doświadczalnych*.

Byłyby to oddziały ze specjalnie dobranym personelem instruktorskim, podatnym do stosowania naukowych metod badań i posiadające dogodne warunki pracy. Zadaniem ich byłoby: 1) studjowanie metod pracy wyszkoleniowej i udoskonalenie ich. 2) Wytwarzanie wzorców wyszkolenia, według których pozostałe oddziały mogłyby regulować i oceniać swoje wyniki. 3) Szkolenie instruktorów-doradców organizacji pracy. Jeśli chodzi o analogję, to podobnemi instytucjami, o tych samych zadaniach, są rolnicze stacje doświadczalne, które prowadzą badania metod uprawy lub hodowli i same wytwarzają typy wzorcowe ku nauce i podniecie ogółu rolników. Korzyści praktyczne takich oddziałów tak są oczywiste, że nie wymagają uzasadnienia. Zresztą miałem możność przekonania się o tem osobiście, gdyż jako dowódca bataljonu w 35 p. p. miałem w składzie swym taką, czasowo sformowaną kompanję doświadczalną. Utworzono ją na okres kilku miesięcy, na

podstawie aprobaty dowódcy O. K. IX, który powołał ją do życia rozkazem 5407/Wyszk. Rozkaz ten, stwierdzając nadmierną ogólnikowość Instrukcji wyszkolenia piechoty, ustala: „Celem uzyskania niezbędnych danych, opartych na szczegółowych badaniach, zamierzam zorganizować w 35 p. p. kompanję rekrucką powołania wiosennego, która będzie szkolona według specjalnego programu“.

Program „kompanji doświadczalnej“ opracowany na podstawie wytycznych tego rozkazu, określał jej zadania w następujący sposób: „Kompanja doświadczalna jako organ dowódcy okręgu korpusu ma:

- a) dostarczyć danych co do przeciętnej ilości godzin potrzebnych w każdym dziale wyszkolenia do osiągnięcia przeciętnie dobrego wyniku;
- b) przeprowadzić studia nad organizacją wyszkolenia w kompanji;
- c) opracować metody i normy ustalania wyników dla poszczególnych działów, a szczególnie dla wyszkolenia bojowego;
- d) ustalić zasady wyboru specjalistów;
- e) sprawdzić doświadczalnie zasadę szkolenia specjalistów przed złączeniem ich w związek drużyny“.

W tak postawionym programie uderza nadmierna ilość celów do osiągnięcia; w każdym razie wszystkie one są wyrazem poszukiwania dróg do podniesienia intensywności i skuteczności produkcji wyszkoleniowej. Czy kompanja odpowiedziała swemu zadaniu? Niezupełnie. Była to pierwsza próba; nie było ustalonych metod badań, próba trwała zbyt krótko, wkradły się błędy organizacyjne. A jednak dorobek jej był bardzo obfity. Znajdzie on wyraz w dalszych rozważaniach, gdyż wszystkie uwagi o wyszkoleniu pochodzą właśnie ze studjów, przeprowadzonych z tą

kompanją. Ta mała i przejściowa próbka oparcia pracy na doświadczeniu naukowym, jest dla mnie niezbitym argumentem stwierdzającym ogrom korzyści, które można by osiągnąć z podobnej pracy, zorganizowanej szeroko i celowo.

Nie podając konkretnego projektu, bo nie czuję się do tego powołany, sądzę jednak, że byłyby w tym planie niezbędne dwa pułki doświadczalne, jako organ pracy ministerstwa, jeden dla okręgów korpusów zachodnich, drugi dla wschodnich, oraz po jednej kompanji doświadczalnej w każdej dywizji piechoty, jako organy doświadczeń dowódców dywizyj.

Oczywiście, że oddziały te musiałyby otrzymać specjalną organizację, a słuszne byłoby także zapewnienie ich kadrze, w związku z większymi wymaganiami pracy, wyższych poborów czyto przez podniesienie etatów, czy też przez specjalne dodatki. Koszta te opłaciłyby się sowicie.

2. Wyszczególnienie i analiza czynników produkcji w szkoleniowej.

Przejdziemy teraz do ustalania metod produkcji, t. j. odkrycia sposobów najskuteczniejszego i najszybszego przetworzenia partji surowca, którą jest powołanie rekrutów, w całkowicie uzdolnione do boju drużyny, co jest wskazane jako cel pracy. Postępując zgodnie ze wskazaniami metody naukowej, całość tak rozległego zagadnienia należy rozłożyć na części składowe, które z kolei podlegać będą dalszemu rozdrabnianiu i rozważce. Ta skrupulatność da nam przynajmniej rękojmię, że wszystkie istotne czynniki zostaną wydobyte i zbadane. Analizę tę poprzedzać musi ściśle ustalenie wyników, które mamy osiągnąć, a więc rozważenie otrzymanego zadania. Następnie poddamy analizie surowiec, którym rozporządzamy,

oraz czas i środki posiadane do prowadzenia produkcji. W zakończeniu tego łańcucha dociekań trzeba będzie ustalić przedmioty nauczania, t. j. poszczególne zabiegi produkcji i ich zakres.

A. Wyniki do osiągnięcia.

Dla porządku powtórzmy wskazany cel „*Wytworzenie specjalistów piechoty, zgrupowanie ich w podstawowe związki organizacyjne, zaprawienie do ścisłego współdziałania w boju — zarówno specjalistów w ramach jednostki podstawowej, jak też jej w ramach jednostki wyższej. Produkcja podoficerów rezerwy*¹⁾).

Prócz zadania należy też wziąć pod uwagę wytyczne uzyskane z przeprowadzonego studjum warunków walki drużyny.

- 1) Rola jednostki organizacyjnej w boju piechoty ogranicza się do celowego i racjonalnego wprowadzenia do walki żołnierzy i sprzętu, oraz planowego rozłożenia ich na linii ognia. Nie są to przeto maszyny bojowe, lecz rzucane na nieprzyjaciela grupy ludzi i sprzętu, którym przywraca się ich formę organizacyjną z chwilą, gdy warunki na to pozwolą.
- 2) Główny ciężar walki, a zarazem główna w przeprowadzeniu jej rola, ciąży na osobowości walczącego żołnierza.
- 3) Praca bojowa drużyny, czy też grupy walczących żołnierzy, jest wynikiem prac jej wyspecjalizowanych organów.

¹⁾ Aby nie rozciągać nadmiernie tego studjum, zarówno teraz jak i w dalszych rozdziałach, ograniczę się wyłącznie do drużyny bojowej.

- 4) Uzgadnianie pracy w takiej grupie bojowej dokonywa się w drodze intelektualnego i duchowego współdziałania specjalistów z dowódcą i pomiędzy sobą w ramach wspólnego zadania.
- 5) Wewnątrz drużyny musi istnieć jak największa wymienność jej specjalistów.

Z tych wyliczonych przesłanek wynikają następujące wskazania dla wytwórcy:

- 1) *Warunkiem zasadniczym sprawności bojowej drużyny jest należyte wyrobienie indywidualne jej składu osobowego.*
- 2) *Każdy specjalista powinien posiadać:*
 - a) *doskonałą znajomość budowy i techniki działania właściwego mu sprzętu;*
 - b) *umiejętność uzgadniania swych działań z pracą reszty drużyny w ramach wspólnego zadania.*
- 3) *Każdy szeregowiec drużyny powinien umieć obsługiwać wszelki sprzęt bojowy drużyny, w szczególności jednak powinien być przygotowany do zastąpienia specjalisty swojej sekcji.*

Te trzy wskazania normują wynik, który należy osiągnąć w szkoleniu specjalistów drużyny. Narazie to nam wystarczy; natomiast skoro przejdziemy do urzeczywistnienia planu, będziemy musieli się posługiwać ściślemi wzorcami dla każdej kategorii specjalistów.

Przejdziemy teraz do ustalenia pożądanego wyniku w stosunku do drużyny.

Przyjmując oczywiście peczynione zastrzeżenie co do zwartości i działania jednostki organizacyjnej w toku rzeczywistego boju, musimy jednak dążyć do wytworzenia silnych więzi zarówno w jednostce podstawowej, jak też pomiędzy poszczególnymi drużynami, z dwóch następujących

względów: 1) im wytworzona zwartość będzie silniejsza, tem dłużej przetrwa, 2) nawet po pryśnięciu zwartości organizacyjnej, powinna istnieć i trwać zwartość pomiędzy dorywczo wytworzonymi grupami bojowymi.

Wynikają z tego następujące wskazania dla produkcji:

- 1) *Drużyna, wytworzona jako zespół specjalistów, powinna być zaprawiona do trwania i działania we wszelkich warunkach boju, nawet w braku dowódcy.*
- 2) *Zwartość w łonie kompanji powinna być tak silna, żeby nawet przy rozerwaniu związków, specjaliści potrafili się skupić w improwizowane grupy bojowe i zapewnić między nimi współdziałanie samorzutne.*

Bliższe rozważenie obu tych wskazań, dotyczących drużyny, wysuwa, przy wytwarzaniu jej, na czoło zagadnienie szkolenia specjalistów. Na tej podstawie można stwierdzić, że od ilości i jakości wyprodukowanych specjalistów, zależeć będzie wartość bojowa wytworzonych oddziałów.

Co do produkcji podoficerów rezerwy, należy ustalić funkcję, do jakiej się ich przeznacza. Dotychczasowe przepisy określają jedynie produkcję sekcyjnych — sędzę, że to za mało. Liczyć na obsadzenie w chwili mobilizacji wszystkich stanowisk dowódców drużyn podoficerami zawodowymi, wydaje mi się zbyt ryzykownem. Już teraz w czasie pokoju daje się odczuwać dotkliwy brak podoficerów zawodowych i to przy stanach zmniejszonych. W chwili zaś mobilizacji, uwzględniając pokrycie zapotrzebowania instruktorów w oddziałach zapasowych, dobrze będzie, jeśli zdołamy znaleźć 50% drużynowych podoficerów zawodowych. Pozostałych będziemy mianować dorywczo, na oko, z pośród kadry rezerwowej. Zdaniem mo-

jem przezorniej jest przygotować ich sobie już w czasie pokoju.

Zgodnie z tem przeświadczeniem postawię jako żądany wynik produkcji tej kategorii żołnierzy — *wytworzenie drużynowych i sekcyjnych.*

B. Surowiec.

W produkcji naszej surowcem jest otrzymany rocznik rekrutów — masa bezładna, niesprężona, niezdolna do żadnego zbiorowego działania. Wyprodukować z niej należy określoną ilość związków organizacyjnych, wyspecjalizowanych w różnych działach pracy wojennej. Bliższe zapoznanie się z tym czynnikiem ma pierwszorzędne znaczenie jako fundament poszukiwanych metod.

O podatności tego surowca do obróbki decydują jego wartości:

a) fizyczne; b) intelektualne i c) moralne.

Przejdziemy je kolejno.

a) Wartości fizyczne.

Pod względem doboru rekrutów z punktu widzenia ich rozwoju fizycznego, piechota otrzymuje materiał fizycznie słabszy, o mięśniach wiotkich i zapadłej klatce piersiowej. Nie tu miejsce na dyskusję słuszności takiego podziału — mówiąc o szkoleniu, pracować musimy nad materiałem, który nam organizator przydziela. Natomiast zdać sobie musimy sprawę, że stan fizyczny rekruta jest bezwzględnie poniżej wymagań tych wysiłków, jakich się wymaga od piechura. *Usunięcie więc tej różnicy pomiędzy możliwościami a wymaganą sprawnością fizyczną, stanowi zasadniczy warunek produkcji żołnierzy.*

b) *Wartości intelektualne.*

Z poprzednich rozważań można już było nabrać przekonania o dużym zasobie inteligencji, potrzebnej piechurowi, a zwłaszcza specjaliście, do ogarnięcia wymaganego zakresu wiedzy i spełnienia zadań, które współczesny bój narzuca. Różnorodność i dość skomplikowany sprzęt bojowy, przy niewspółmiernej do przeszłości samodzielności w boju, wymagają zarówno sporej inteligencji i bystrości umysłu, jak też szybkiej orjentacji i decyzji.

Wartości te, wymagane od każdego przeciętnego szeregowca, potęgują się oczywiście w stosunku do sekcyjnych i drużynowych, którzy są również objęci omawianą produkcją. Jeżeli teraz wymagania te zestawimy z rzeczywistym poziomem intelektualnym masy rekruckiej, to stwierdzić musimy dość poważne wahania poziomów pomiędzy całkowitemi analfabetami a takimi, którzy mają ukończonych kilka klas gimnazjalnych. Z zadowoleniem stwierdzić należy, że procent analfabetów z roku na rok maleje, większość zaś stanowią t. zw. półanalfabeci, umiejący słabo czytać ew. podpisać się. Jest to poziom, jak na wskazane wymagania stanowczo za niski, jednakże na pocieszenie można stwierdzić, że ogół rekrutów ma dużą łatwość uczenia się i wrodzony spryt. Ta różnorodność poziomów intelektualnych jednakże narzuca produkcji dwie konieczności:

- 1) *ustalenia pewnego minimum wiadomości zasadniczych, do którego trzeba podciągnąć wszystkich, będących poniżej tego poziomu.*
- 2) *Indywidualizowanie tempa produkcji tak, żeby słabsi nie powstrzymywali w rozwoju silniejszych.*

Z tego jednak nie może wynikać lekceważenie opóz-

niających się, lecz stałe podciąganie ich przez zastosowanie kolejnych faz eksploatacji.

C. Wartości moralne.

Do rzędu zalet moralnych, niezbędnych żołnierzowi, należą:

- 1) Uświadomienie państwowe.
- 2) Karność.
- 3) Obowiązkowość i pracowitość.

Podstawą siły wojska jest jego jednolitość duchowa. Dokonać ona może się jedynie na gruncie świadomości, że wojsko jest narzędziem obronnem państwa i służy wyłącznie jego sprawom. W naszych warunkach, przy dużej ilości w szeregach różnych mniejszości narodowych, o sprzecznych interesach narodowościowych, to zsolidaryzowanie i zcementowanie wojska dokonać się powinno właśnie na tym, jedynie wspólnym, gruncie świadomości państwowej.

Wychowanie obywatelskie jest przeto narówni z innymi przedmiotami ważnem zadaniem produkcji. Oczywiście, im więcej spójni, tem trwalszy zespół. To też łącznie z pobudkami ideowymi należy kształcić i rozwijać pobudki działania, bardziej bezpośrednie i bardziej wrodzone, jak poczucie honoru własnego i oddziałowego, przywiązanie do przełożonych, koleżeństwo.

Stan rzeczywisty uświadomienia państwowego ogółu rekrutów jest bardzo niski, nawet u Polaków. W tej dziedzinie jest do zrobienia prawie wszystko, przyczem należy się liczyć z możliwością napotkania wewnętrznego, skrytego oporu na tle różnych szowinizmów narodowych, które

trzeba umiejętnie podporządkować pojęciu nadrzędnemu — państwa.

Znacznie łatwiejsze, bo oparte na skłonnościach istniejących w psychice, jest rozbudzenie poczucia honoru, a zwłaszcza przywiązania do przełożonych i koleżeństwa.

Przechodząc do drugiej wartości moralnej — karności, stwierdzić należy, że rozwinięcie jej nie stanowi rzeczywistej trudności, gdyż rekrut nasz, natura dość bierna, wykazuje tu skłonności wrodzone. Znacznie trudniej natomiast jest z obowiązkowością i pracowitością, gdyż trzeba zwalczyć tkwiące w naturze dwie cechy ujemne — nie dbalstwo i lenistwo. Osiągnąć to można jedynie zaprawianiem do wytężonej i zorganizowanej pracy, przy równoczesnem zastosowaniu środków, wskazujących w sposób doraźny korzyści, które daje taka praca.

*

*

*

Z przeprowadzonej analizy surowca wynikają następujące wskazania praktyczne:

- 1) *rozwój sprawności fizycznej.*
- 2) *Uzyskanie pewnego minimum w poziomie rozwoju intelektualnego.*
- 3) *Indywidualizowanie tempa szkolenia i kilkakrotne nawroty eksploatacji w miarę podnoszenia poziomu intelektualnego słabszych.*
- 4) *Wytworzenie więzi moralnych.*
- 5) *Zaprawienie systemem organizacji pracy do obowiązkowości i pracowitości.*

D. Czas.

Analiza tego czynnika ma znaczenie pierwszorzędne, gdyż wyznacza ramy, w których wytwórca ma zmieścić wszystkie czynności związane z urzeczywistnieniem pro-

dukcji. W dysponowaniu tym czynnikiem wytwórca jest ograniczony zarówno warunkami rzeczywistymi, które z teoretycznej cyfry 18 miesięcy służby urywają znaczny procent dni pracy na czynności nie związane ze szkoleniem, jak też przez żądania operatora, który stawia produkcji ściśle określone terminy gotowości wojennej. Trzecim wreszcie momentem jest dwukrotny pobór, który stawia oba powołania w różnych warunkach podziału czasu.

a. Rzeczywisty czas szkolenia.

Aby nie obciążać studjum nadmierną ilością szczegółów, przejdę odrazu do dyskusji posiadanych liczb. Potrzebne dane wziąłem ze statystyki zużycia energii, przeprowadzonej w 35 p. p. oraz z obserwacji innych oddziałów.

Z liczb tej statystyki wynika zasadnicza różnica w sposobach zużycia energii, pomiędzy kompanjami roczników starszych, a kompanjami rekruckimi.

W kompanjach rekruckich na szkolenie zużyto 87,1% energii¹⁾; reszta odpadła na czynności uboczne. W kompanjach starszego rocznika na szkolenie zużyto: w kompanjach strzeleckich 16,7%, w kompanjach karabinów maszynowych — 39,4%; resztę energii pochłonęły warty, roboty, różne funkcje, ordynansi i t. p.

Liczbę przeprowadzonej statystyki odtwarzają z uderającą wymową historję pracy wyszkoleniowej każdego powołania.

Podane procenty zużycia energii starszego rocznika wzięte są z ostatnich miesięcy jego pobytu w wojsku. Świadczą one, że szeregowiec jeszcze przed odejściem do re-

¹⁾ Jako jednostkę obliczania energii przyjęto pracę 1 żołnierza w 1 dniu szkolenia (8 godzin).

zerwy, ma możliwość zapomnienia wszystkiego, czego się w poprzednich miesiącach nauczył. To osłabienie tempa szkolenia jest jednak wcześniejsze — rozpoczyna się już w czwartym miesiącu służby, a stanowczo załamuje w siódmym miesiącu po zwolnieniu najstarszego powołania.

Na podstawie tej analizy należy stwierdzić, że:

Szeregowiec z pełnym nakładem czasu i energii szkoli się tylko przez pierwszych sześć miesięcy; w pozostałym okresie dość znaczny procent, bo przeszło 30 przestaje się szkolić wogóle, pozostali zaś czynią to dorywczo, gdyż używa się ich na warty, roboty i funkcje.

Aby wyczerpać ostatecznie ten punkt, muszę zaznaczyć, że podane liczby mają może zabarwienie specjalnie pesymistyczne, bo są wzięte z jednego tylko pułku. Jeśliby chodziło jednak o jakąś przeciętną orjentacyjną, to sędzę, że można przyjąć dla piechoty, jako procent szeregowców przebywających stale w oddziale, a więc podlegających szkoleniu, 70%, a jako sumę czasu użytego na szkolenie, około 12 miesięcy. Poczynione ostatnio zarządzenia w dziedzinie redukcji wart i uzupełnień formacyj nieewidencyjnych, pozwalają spodziewać się dość znacznej w tym względzie poprawy.

b) Wpływ terminów przymusowych i dwurazowego poboru na dysponowanie czasem.

Każdy rok wyszkolenia jest przecięty okresem dwóch i pół miesięcy (sierpień, wrzesień i połowa października) przeznaczonych na ćwiczenia oddziałowe i międzydywizyjne. Ćwiczenia te, ze względu na żądane zakończenie produkcji drużyny, stanowią koniec pierwszego etapu pracy i są zarazem sprawdzianem jej wartości. Uczestniczą w nich wszystkie trzy powołania — dwa starsze i najmłodsze,

przybyłe w kwietniu. Występuje przytem anomalja, że powołanie wiosenne przechodzi te ćwiczenia w toku swej służby dwukrotnie, jesienne zaś tylko raz. Ponieważ do tych ćwiczeń musi być wytworzona sprawnie działająca drużyna, zachodzi ogromna różnica czasu, jakim dysponuje do tego celu wytwórca w stosunku do obu powołań. W stosunku do powołania jesienno, licząc od połowy października do końca lipca, posiada $9\frac{1}{2}$ miesiąca czasu, w odniesieniu zaś do powołania wiosennego, przychodzącego z końcem marca, tylko 4 miesiące. Ażeby to zagadnienie ująć ściślej, musimy miesiące przerachować na godziny pracy. W obliczeniu miesięcy zimowych (od października do kwietnia) przyjmę 7 godzin pracy, w miesiącach letnich zaś 8 godzin pracy dziennie.

Otrzymujemy bezwzględne ilości godzin, dla powołania jesienno—1574, dla powołania wiosennego—674 godzin. Liczby te jednak trzeba zredukować, odliczając procent czasu zużytego na czynności różne. Przyjmujemy, że rocznik jesienno do końca marca, t. j. aż do zwolnienia powołania najstarszego, zużyje 75% godzin na szkolenie; od kwietnia jednak procent ten zmaleje, normalnie biorąc, do 50%. W następstwie tego mamy liczbę 1000 godzin jako tę, którą wytwórca dysponuje na produkcję drużyny. W stosunku do powołania wiosennego procent godzin przepadłych będzie mały, najwyżej 10%. Z tą poprawką ilość godzin dyspozycyjnych do wykonania tej samej pracy wyniesie zaledwie 600.

Zważywszy, że zasadniczo w odniesieniu do obu powołań stawia się te same wymagania, dając im czas tak różny, zrozumiemy dopiero, jak skrupulatna musi być praca przygotowawcza organizatora, i jak giętkie i przemysłane muszą być jego metody.

Ciągnijmy jednak rozważania dalej, żeby sobie zdać

sprawę z ilości godzin, którei wytwórca rozporządza w ciągu całych 18 miesięcy.

W obliczeniu tem pominę ćwiczenia letnie, gdyż z punktu widzenia metodycznego szkolenia, dają one szeregowcowi niewiele. Zaczniemy przeto obliczenie od połowy października, licząc pewien czas po manewrach za przepadły. Rocznik jesienny odchodzi do rezerwy na wiosnę, pozostaje mu przeto do pracy, po odliczeniu procentu na warty i roboty, około 400 godzin; razem normalnych godzin szkolenia w przybliżeniu 1400. Rocznik wiosenny wyjdzie na jesieni roku następnego; będzie więc miał jeszcze zimę i drugi okres letni. W sumie daje to około 700 godzin, czyli w całości również blisko 1400 godzin. Jak widzimy, w obliczeniu całego czasu służby, liczby godzin w przybliżeniu się równoważą, ale warunki pracy są odmienne dla obu powołań. Powołanie jesienne spędza w szeregach dwie jesienie i zimy, okres mało korzystny dla szkolenia, zwłaszcza w garnizonach wschodnich, gdzie słoty listopadowe i ostre mrozy zamykają wyszkolenie w ciasnych i ciemnych salach koszarowych. Wyszkoenie bojowe w pełnem znaczeniu tego słowa rocznik ten przechodzi tylko raz, w czasie okresu wiosny i lata. Znacznie korzystniejsze warunki ma powołanie wiosenne. Coprawda początkowy okres musi mieć tempo nader przyśpieszone, przypominające niemal produkcję wojenną, co powoduje nieuniknioną powierzchowność pracy, jednakże braki te, zwłaszcza w przygotowaniu technicznem, dadzą się usunąć w okresie zimy, a następnej wiosny można już mieć świetnie zaprawione drużyny.

Tych odmiennych warunków szkolenia obu powołań tego samego rocznika nie może organizator pominąć pod grozą znacznej niejednorodności wypuszczonego do rezerwy

żołnierza. Zaznaczone utrudnienia trzeba nadrabiać właściwą metodą produkcji.

Z analizy czynnika czasu wynikają następujące wnioski:

- 1) *W podziale czasu na poszczególne fazy produkcji wytwórca musi brać pod uwagę nie czas teoretyczny 18 miesięcy, lecz rzeczywistą ilość godzin pracy. Łącznie z tem jednak, w myśl zasady przystosowywania warunków, powinien wszelkimi sposobami dążyć do zmniejszania ilości jednostek energii odrywanych od szkolenia.*
- 2) *Musi dostosować zarówno programy, jak i metody produkcji do odmiennych warunków czasu pracy obu powołań.*

E. Kadra.

Jest to czynnik pierwszorzędного znaczenia dla wydajności pracy. Wyodrębnić można trzy jego składniki:

a) liczebność; b) przygotowanie fachowe; c) wartości moralne.

a) Liczebność.

Przeciętnie do pracy wyszkoleniowej należy liczyć 1 oficera na 30 — 60 szkolonych, a 1 podoficera na 15 — 30 szkolonych, z dodaniem 1 do 2 t. zw. pomocników, t. j. szeregowców z ukończoną szkołą podoficerską.

Przy tym stosunku ilościowym, bez specjalnych metod organizacji pracy, wyszkolenie indywidualne jest trudne do pomyślenia, a nawet przy zastosowaniu tych metod niekorzystny stan liczebny znacznie zwalnia tempo produkcji.

Zaznaczyć przytem należy, że rozdział personelu instruktorskiego w pułku jest zawsze niejednolity i ulega

wahaniom. Z natury rzeczy najlepiej jest wyposażona w instruktorów kompanja szkolna, a następnie kompanje rekruckie. Odbywa się to kosztem kompanij starszego rocznika, których kadra ponadto jest zawsze obciążona wszelkimi służbami i funkcjami dodatkowymi.

b) Przygotowanie fachowe.

Trzeba wziąć pod uwagę osobistą znajomość swego zawodu i umiejętność nauczania. Co do poziomu wiadomości fachowych mimo niewątpliwego postępu, strona ta zostawia jeszcze wiele do życzenia. Jeszcze gorzej przedstawia się umiejętność szkolenia. Być może, że pochodzi to z wadliwej metody traktowania instruktora. W przeciwieństwie do innych zawodów, gdzie specjalizacja posunięta jest do najdalszych granic, w naszym żąda się od instruktora wszechstronności, następstwem tego jest powierzchowność wiedzy i nieudolność nauczania. Należy rozróżniać dwojakie przeznaczenie kadry: dowodzenie i szkolenie. Pierwsze wymaga praktycznej znajomości wszystkich środków i metod walki, bez dokładnego jednak opanowania szczegółów, drugie zaś nakłada obowiązek gruntownej znajomości każdego przedmiotu wykładanego, bez czego nie może być mowy o skutecznym i wydajnym nauczaniu. Rozróżnienie obu tych zadań wyjaśnia konieczność *specjalizacji instruktorów*, przez co można podnieść wyrobienie w zakresie ich specjalności. Z tem również ściśle jest związana sprawa metod nauczania i uzdolnień pedagogicznych, swoistych dla każdego przedmiotu.

c) Wartości moralne.

Decydują one zarówno o wartości wychowawczej kadry, jak też o jej wydajności. Tu wyodrębnić należy:

- 1) ideowość i poziom etyczny;
- 2) obowiązkowość i pracowitość.

Do 1. Poziom ideowy naogół jest wysoki. Młode nasze wojsko ma w sobie dużo zapału, i tam nawet, gdzie pod działaniem szarżyzny codziennej zagasł on, bez specjalnego trudu, można go obudzić i uczynić z niego pobudkę działania. Istnieją również w silnym stopniu inne momenty pobudliwości moralnej; poczucie honoru, preradające się często w nadwrażliwość, silne związanie się z oddziałem, zdolność przywiązywania się do przełożonych i koleżeństwo. Są to zalety niewątpliwe, które przy umiejętnem pokierowaniu mogłyby dać doskonałe wyniki w pracy.

Do 2. Źle natomiast przedstawia się niezbędna cecha obowiązkowości i pracowitości. Tu działa zarówno wrodzone lenistwo, jak też zmęczenie nierównomiernym rozdziałem pracy. Wskutek tego powszechnym zjawiskiem jest konieczność wielokrotnej kontroli wykonania wydanego rozkazu, gdyż na sumienności szczególnie podoficerów polegać nie można. Toż samo i z pracą podoficerską, gdyż co do oficerów, zwłaszcza młodych, to poziom ich pracowitości jest naogół wysoki. Rzadko natomiast można usamodzielić podoficera. Zazwyczaj, jeżeli nie czuwa oko przełożonego, zapanowuje senność, a tempo pracy spada do minimum. Do tego dodać jeszcze należy powszechną nieudolność w organizowaniu pracy.

Z temi cechami musi się poważnie liczyć organizator produkcji wyszkolenia i uwzględnić je zarówno w obliczeniu wydajności, jak też przy ustalaniu metody organizacji pracy.

Wobec tego otrzymamy następujące wytyczne dla organizatora:

- 1) *konieczność podniesienia wydajności kadry przez specjalizację instruktorską;*
- 2) *wzmożenie tempa pracy systemem organizacji i kontroli;*

- 3) *stałe poddawanie rewizji planowości gospodarki kadrą z punktu widzenia produkcji wyszkoleniowej.*

F. Środki materialne.

Warunki materialne, w których się przeprowadza produkcję, są bardzo niejednolite. Ograniczona ilość sprzętu wyszkolenia, brak w niektórych garnizonach strzelnic i terenów do ćwiczeń, to czynniki, które organizator pracy wyszkoleniowej musi uwzględnić przy swem planowaniu. Niektóre z tych braków może usunąć własną zabiegiowością, innym może zaradzić przez odpowiednie metody.

Nader ujemnie odbijają się na wynikach wyszkolenia warunki kwaterunkowe.

Te sprawy jednak wykraczają poza możliwości oddziałów; nadmieniam o nich tylko z obowiązku zaznaczenia jednego z ważnych czynników rozpatrywanego tematu.

G. Przedmioty szkolenia.

Ustalenie wyników, które produkcja nasza ma osiągnąć, narzuca cztery następujące zabiegi wytwórcze.

- 1) Wymodelowanie z surowego rekruta fizycznego i psychicznego typu żołnierza.
- 2) Wpojenie zasadniczych wiadomości zarówno pod względem teoretycznym jak i praktycznym.
- 3) Poddanie rekruta odpowiednim próbom, celem ujawnienia przyrodzonych zdolności do specjalizacji, a w następstwie służącym do wykazania wartości jego jako specjalisty.
- 4) Wytworzenie drużyny, spotęgowanie jej zwartości wewnętrznej, zespolenie jej z innymi drużynami kompanji.

Każdemu z tych zabiegów odpowiada pewna grupa przedmiotów, które ponadto oddziałują na siebie wzajemnie.

Zabieg pierwszy—to właściwie praca wychowawcza w najszerszym pojęciu tego słowa, t. j. rozwój fizyczny, intelektualny i moralny. Cele z tem związane osiąga się przez gimnastykę, szermierkę, musztrę, oświatę, naukę o Polsce, naukę Regulaminu służby wewnętrznej i stałe oddziaływanie moralne, zarówno w służbie jak poza służbą.

Druga dziedzina pracy instruktorskiej polega na szkoleniu fachowem, które się składa z dwóch działów: technicznego opanowania narzędzi i form walki, oraz umiejętności stosowania wprawy technicznej w walce. Odpowiednio do tego podziału, każdy z przedmiotów tej grupy ma swój dział techniczny i bojowy. Zgodnie z tem przeprowadzimy segregację na przedmioty wyszkolenia technicznego i bojowego.

Do grupy pierwszej należą:

wyszkolenie strzeleckie łącznie ze strzelaniami szkoleniemi, z teorią strzału i nauką o broni; grenadjerka do ćwiczeń stosowanych włącznie, wyszkolenie terenowe, pionierka, łączność, obrona przeciwgazowa.

Do grupy drugiej:

strzelania bojowe pojedyncze i sekcji, bojowe ćwiczenia grenadjerskie, bojowe ćwiczenia szermiercze, ćwiczenia czujki, szperacza, obserwatora i gońca bojowego — pogadanki z zakresu służby polowej i walki.

Ponieważ naszym najbardziej zasadniczym celem jest produkcja specjalistów, instruktor musi mieć jakieś rzeczowe podstawy do dokonania ich wyboru. Obok rozwoju fizycznego i ogólnego poziomu inteligencji przyszedł specjalista przed wyborem musi się wykazać swemi specjalnemi uzdolnieniami. Jako sprawdziany ich posłużą wyniki strze-

łań szkolnych i bojowych pojedynczych, ostrych rzucania granatami, znajomości broni, szybkość orjentacji w terenie. Poza strzelaniami, które się skrętnie zapisuje w książeczkach strzeleckich, inne przedmioty trzeba będzie sprawdzić sposobem egzaminacyjnym. Na tej podstawie wybrani kandydaci będą podlegali specjalizacji i doskonaleniu. Ostatnim wreszcie zabiegiem wytwórczym, jakby koroną całej działalności, jest wytworzenie drużyny.

Techniczny podkład powinna dać musztra luźna zespołu i drużyny, resztę osiąga się ćwiczeniami taktycznymi drużyny samodzielnej i w związku plutonowym, strzelaniami bojowymi drużyny, oraz pogadankami taktycznymi, połączonymi z pokazami na stole plastycznym. Poprzestanie na tem wyliczeniu sumarycznem, bez wchodzenia w bardziej szczegółowy rozbiór i określenia zakresu poszczególnych przedmiotów.

3. Z e s t a w i e n i e w y n i k ó w a n a l i z y.

Kończąc ten przegląd czynników pracy wyszkoleniowej, z którego mamy zyskać racjonalne dane do ułożenia planu produkcji, musimy zsumować i ocenić otrzymane wyniki.

Dla jasności obrazu zestawimy początek i koniec rozważań, t. j. wynik nakazany do osiągnięcia i niezbędne zabiegi. Przy analizie zadań doszliśmy do wniosku, że warunkiem zwartości i sprawności drużyny jest wartość jej specjalistów. *Produkcja specjalistów w jak największej liczbie, żeby zapewnić ich wymiennność w obrębie drużyny, stanowi główne zadanie pracy wyszkoleniowej.* Podoficera — sekcyjnego należy traktować jako specjalistę wyborowego w zakresie specjalności jego sekcji, drużynowego zaś jako specjalistę wszechstronnego t. j. obejmującego w sposób wzorowy wszystkie specjalności drużyny.

Ponadto obaj powinni być uzdolnieni do dowodzenia, a także i do instruowania. Konsekwencją takiego określenia podoficerów drużyny jest to, że *powinni oni wyrosnąć z tej jednostki jako produkt doskonalenia jej specjalistów.*

Produkcja specjalisty, oparta o troskliwe wychowanie, składa się z kilku faz ujawnionych przy analizie przedmiotów wyszkolenia. *Fazą pierwszą, która poprzedza specjalizację jest wyszkolenie unitarne*, przeważnie techniczne, zapoznające rekruta z narzędziami walki drużyny, oraz ujawniające jego uzdolnienia specjalne.

Fazą drugą jest techniczne doskonalenie grup specjalizacji we władaniu właściwymi im narzędziami i wstępne przygotowanie taktyczne do pracy w związku drużynowym. Faza ta kończy się egzaminem z przygotowania technicznego, na podstawie którego wyznacza się pierwszy zastęp specjalistów, bez definitywnego jednak nadania im tego tytułu, bo brak im jeszcze wyrobienia taktycznego.

Faza trzecia — to szkoła drużyny, pojęta zarówno jako zespolenie specjalistów w ramach tej jednostki, jak też zaprawienie drużyny i jej specjalistów do współpracy z innymi drużynami w ramach plutonu. Faza ta kończy się egzaminem taktycznym specjalistów, po którym ocenieni dodatnio zyskują tytuł odpowiedniej specjalności (cełowniczy, grenadier wyborowy i t. p.).

Z ukończeniem tej fazy można uznać produkcję specjalistów i drużyny za ukończoną. Ci ze specjalistów, którzy uzyskali dobre wyniki egzaminacyjne, mogą przejść na wyższy stopień produkcji — do szkoły drużynowych.

Przejdziemy teraz do zestawienia wniosków analizy czynników: surowca i czasu, które wytyczają zakres naszych możliwości wytwórczych.

Przy szkoleniu rekruta - surowca leży przed instruktorem wielka praca wychowania go i to we wszystkich kie-

runkach: trzeba ukształtować zarówno jego ciało jak umysł i ducha, trzeba stałym oddziaływaniem osobistym i przy pomocy specjalnej grupy przedmiotów, podnieść jego kulturę, zaszczerpić mu świadomość obywatelską, wyrobić w nim zalety specjalne, znamionujące żołnierza, a określone Regulaminem służby wewnętrznej. Wytwórca jednak nie może z produkcją swoją czekać na wyniki wychowania. Przystosowując wychowaniem warunki do potrzeb produkcji, musi jednocześnie dostosowywać metody produkcji do istniejących warunków, gdyż w przeciwnym razie nie spełniły nałożonego nań obowiązku, t. j. stworzenia szybkiej gotowości bojowej powołania rekrutów. Zważywszy przeto, że w obrębie tego samego powołania jest szereg poziomów od wysokiego i zdatnego do szybkiej produkcji, do niskiego, który wymaga, jak jałowa gleba, wielkiego mozółu, *wytwórca będzie musiał eksploatację surowca kilkakrotnie powtarzać, produkując kilka wydań specjalistów*. Z materiału lepszego wytworzy drużynowych i sekcyjnych, a z materiału gorszego, ciągłością pracy, wyrobi specjalistów, zapewniając liczbą stałą wymienność w obrębie drużyny. Przy tak zorganizowanej eksploatacji przynajmniej 90% surowca zostanie wykorzystana; resztę stanowią będą odpadki produkcji, do zużycia przy funkcjach drugorzędnych. Całokształt tych prac będzie musiał organizator wyszkolenia zmieścić w ramach wyznaczonego mu czasu 18 miesięcy, przy stałym uwzględnianiu terminów od siebie niezależnych. Łącznie z tem powinien się troszczyć o wyrównanie ujemnych skutków wszelkiego odrywania od pracy, którego procent, jak widzieliśmy, rośnie dla każdego rocznika ku końcowi jego służby. Osiąga się to przez stałe regulowanie wszelkich prac w obrębie pułku i uzgadnianie ich z potrzebami wyszkolenia.

Urzeczywistnienie tych wielkich zadań organizatora pracy wyszkoleniowej, kierownika naszej produkcji rezerw, będących rękojmią siły i trwałości państwa, napotyka na poważne trudności w niedostatkach liczebnych i jakościowych kadry, oraz w różnych brakach materialnych. Temu się jednak nie może poddać organizator, istotnie przejęty swym zadaniem. Niektóre z tych warunków dostosuje do swych potrzeb, inne wyminie odpowiednio dobraną metodą, o zmianę zaś tych, którym sam podołać nie może, będzie niestrudzenie walczył i zabiegał.

Usunięcie braków kadry, na które najwięcej się może narzeka, jest mimo pozorów najłatwiejsze. Braki moralne można zwalczyć, oparłszy się na zaletach moralnych, braki fachowe — przez specjalizację, braki liczebne zaś celową gospodarką i organizacją pracy.

Żadne trudności i złe warunki nie mogą zahamować pracy organizatora, który ma swe trwałe ideały, jasno widzi swój cel, zna i rozumie zasady wydajności, ma wolę nieugiętą, a w sercu wielką wiarę w powodzenie i gorącą miłość dla ludzi.

W tych zaletach kierownika wyszkolenia na szczególne podkreślenie zasługuje *czynnik woli*, który w naszych pojęciach wojskowych, a nawet w regulaminach, stosujemy wyłącznie do pracy bojowej.

Niewątpliwie zwycięstwo jest nagrodą woli zdecydowanej i wytrwałej, która przenika wszystkich — od samotnionego w swym leju grenadjera, do naczelnego wodza. Lecz w tych groźnych chwilach wola ta karmi się różnemi podnietami i bodźcami zarówno moralnemi, jak i materialnemi. Tych bodźców hartujących wolę lub też wytwarzających chwilowe nastroje, będące jej surogatami użytkowemi, brak prawie w codziennej szarzyźnie pracy pokojowej, która raczej skłania swą monotonią do ospałości, do

wybierania najłatwiejszego, a nie najlepszego. Tu przeto działać musi, zwłaszcza ze strony kierownika, wola przyrodzona, stanowiąca część składową jego istoty i będąca podniętą do wyteżonej pracy jego i otoczenia. Ta właśnie *wola pracy, wola szkolenia, stanowi o wynikach produkcji.*

4. E k s p l o a t a c j a i o b r ó b k a.

W naszym typie produkcji obie te czynności, naogół wyraźnie wyodrębnione, zespalają się, wskutek czego nie są w dostatecznej mierze rozróżniane.

Eksploracja, jako czynność wydobywania z surowca materji wartościowej, nie stanowi u nas przedmiotu szczególnej troski. W pewnym stopniu uwzględnia się to w odniesieniu do podoficerów rezerwy przez określenie pokrycia zapotrzebowania mobilizacyjnego dla każdego rocznika.

Ten ograniczony zakres eksploatacji powoduje, że poza produkcją podoficerów resztę się bagatelizuje, traktując wytwarzanie specjalistów zupełnie dorywczo i wypadkowo. Jest to gospodarka rabunkowa, nie do pomyślenia już dziś w innych dziedzinach wytwórczości.

Rolnik, któryby się ograniczył w segregacji zboża tylko do wyboru ziarna siewnego, a resztę potraktował jako poślad, musiałby zbankrutować. Dążeniem każdej racjonalnie prowadzonej fabryki jest zużytkowanie najdrobniejszego nawet odpadku, my zaś w produkcji tak pierwszorzędного znaczenia marnotrawczo odnosimy się do swego surowca, godząc się z dość znacznym procentem przepadłym na odpadki t. j. szeregowców nawpół tylko wyszkolonych. Czytelnik obznajmiony praktycznie z tem zagadnieniem, nie nazwie mego twierdzenia pesymizmem.

Wzgląd ten skłania mnie do wprowadzenia wyraźnego pojęcia eksploatacji, które zawiera w sobie ścisłą wska-

zówkę do działania wyszkoleniowego. Ten nakaz eksploatacyjny powinien być nadto poparty określeniem minimum procentu wytwórczości typu najwyższego t. j. podoficerów i maximum procentu dozwolonych odpadków, t. j. szeregowców, którzy nie uzyskali żadnego tytułu specjalizacji, czyto z powodu swej nieudolności, czy też wskutek koniecznych odrywań do różnych ubocznych świadczeń.

Jak już zaznaczyłem, eksploatacja, której właściwym zabiegiem jest segregacja według rodzajów i wartości, łączy się ściśle z obróbką, t. j. właściwym szkoleniem. Obie te czynności wytwórcze działają podobnie do kół zębatach, których ruch jest wzajemnie jednako uzależniony. *Eksploatacja wydobywa z surowca jego wartościowe części i przekazuje je wyszkoleniu, które wytwarza z nich produkt wyższego rzędu. Odwrotnie — wyszkolenie ujawnia w eksploatacji wartość poszczególnych części surowca i umożliwia dokonanie segregacji.*

Eksploatacja i wyszkolenie trwają przez cały czas służby rocznika w szeregach, przyczem każdy obrót koła eksploatacji sięga do głębszej warstwy surowca, a każdy obrót koła wyszkolenia podnosi tę warstwę o jeden poziom wyżej.

Pierwsza czynność eksploatacyjna t. j., wstępna segregacja powołania, odbywa się w chwili jego napływania do szeregów, przy rozdziale na kompanje. Należy ją jednak usystematyzować, gdyż jej tok nie odpowiada należyście celowi. Przy pierwszym rozgatkowywaniu wydziela się rekrutów do kompanij strzeleckich, do kompanij karabinów maszynowych, do plutonów pionierów i łączności, przeprowadzając to w sposób dość mechaniczny. Jedynym wyjątkiem są znowu wyraźni kandydaci na podoficerów, t. j. rekruci o nieco wyższym poziomie wykształcenia, których się bardziej planowo rozdziela pomiędzy zasadnicze

kategorje specjalizacji. To zbyt lekkie traktowanie tak zasadniczej czynności jak dobór specjalności, który przesądza o użyciu przyszłego żołnierza nie tylko w czasie pokoju, ale i podczas wojny, odbija się ujemnie na wartości zasadniczych grup specjalistów piechoty, a zawsze wychodzi na niekorzyść kompanij strzeleckich.

Najlepszy materiał, prawie automatycznie, bo na podstawie ewidencji otrzymanej z Powiatowej Komendy Uzuppełnień, pobieżnego badania lekarskiego i oceny na oko przez oficera ewidencji osobowej, odchodzi do plutonu łączności, pionierów i kompanij karabinów maszynowych; reszta dopiero, najmniej pozorna, wypełnia szeregi kompanij strzeleckich, skąd po miesiącu najzdolniejsi zostaną oddani do szkoły podoficerskiej. Kompanje strzeleckie, oskubane w ten sposób z dobrego materiału, mają rzeczywiste trudności w wytworzeniu własnych specjalistów. Dokonywa się tu dalszy ciąg zaczętego przy poborze obniżania poziomu zarówno fizycznego, jak i intelektualnego, właściwego szeregowca piechoty, głównego bohatera tego krwawego dramatu, jakim jest współczesna wojna.

Tę pierwszą segregację eksploatacyjną powinno się przeprowadzać według ustalonej metody i zasad. Do takiego planowego rozdziału należałoby posiadać normy cech fizycznych, psychicznych i umysłowych, znamionujących zarówno typ dowódcy, jak i poszczególnych specjalistów.

Dobra postawa, pewność siebie, szybka orientacja i decyzja znamionują typ dowódcy; to może być przyszły drużynowy; podoficer plutonu łączności wymaga tych cech w stopniu mniejszym, natomiast większej inteligencji, a podoficer karabinów maszynowych — dobrze, jeśli przytem posiada specjalne uzdolnienie do maszyn, lub zawód, który go mógł do tego przygotować. Do łączności potrzebna jest dobra pamięć, ułatwiająca nauczanie się sygnalizacji,

w ciężkich karabinach maszynowych wymaga się długich dłoni i palców, celowniczy powinien być silny, mieć dobry wzrok i szybką orjentację, czego nie potrzebuje zwykły amunicyjny i t. p. Ustalenie tych danych wymagałoby przeprowadzenia wstępnych studjów psychotechnicznych, na podstawie których możnaby wypracować najprostsze metody badań przy segregacji przeprowadzanej w pułku. Metody te już zresztą istnieją; stosowali je w czasie wojny Niemcy i Francuzi, a w największym zakresie Amerykanie, którzy przy formowaniu swego wojska przepuścili przez badanie psychotechniczne 1.750 tys. żołnierzy¹). Należałoby jedynie dostosować je do poziomu naszego rekruta i zastosować w praktyce.

Na tej drodze możnaby przeprowadzić ścisłą segregację rekrutów według kwalifikacji i ustalić ilość każdego typu. Rozdział poszczególnych rozgatunkowanych grup na rodzaje specjalności musiałby być dokonywany według zgóry ustalonego rozdzielnika, określającego ich zapotrzebowanie produkcyjne. Kompanje ciężkich karabinów maszynowych potrzebują np. obok celowniczych, również amunicyjnych (materiał mniej wartościowy), taborytów, szewca, krawca, a nawet ordynansów; potrzebni jej są również sygnaliści.

Podział powołania, przeprowadzony w ten planowy sposób, stwarzałby rzeczywiste możliwości dalszej twórczej produkcji.

Po tej wstępnej segregacji rozpoczyna się właściwa praca obu kół naszej maszyny wytwórczej.

Pierwszy pełny obrót trwa aż do zakończenia szkoły drużyny; do tego czasu jednak przeprowadza się dwie segregacje eksploatacyjne. Pierwsza następuje po zakoń-

¹) S. Studencki. Psychotechnika w wojsku. Bellona. Maj 1927.

czeniu okresu unitarnego. Na podstawie obserwacji i wyników strzelań, oraz ostrych rzucania granatami, dowódca kompanii dzieli ją na grupę grenadierów i fizyljerów, którzy odtąd szkolą się według specjalnych programów. Druga segregacja odbywa się po zakończeniu tego okresu specjalizacji indywidualnej i polega na wyborze pierwszej serji specjalistów. Nie otrzymują jeszcze tego tytułu, gdyż narazie mają tylko wykształcenie techniczne, stanowią już jednak kościel drużyny, do której wytworzenia można już przystąpić. Okres trzeci stanowi szkoła drużyny, która zamyka pierwszy zasadniczy okres produkcji wykształceniowej. Wynikiem eksploatacji jest ostateczny wybór i mianowanie specjalistów pierwszej serji. Większość z nich odjedzie do szkoły drużynowych.

Z tą chwilą zaczyna się drugi obrót wytwórczy. Najbardziej wartościowa materia surowca, t. j. specjaliści pierwszej serji, doskonała się na podoficerów. Eksploatacja sięga głębiej, dla wydobycia nowego zespołu specjalistów na miejsce tych, którzy ubyli. Zakończeniem tego obrotu jest mianowanie drugiej serji specjalistów i nowe odesłanie najlepszych z pośród nich do szkoły drużynowych.

Trzeci i ostatni obrót, mogący się zmieścić w ramach 18 miesięcy, polega na ostatecznym przesianiu pozostałego surowca, dla wydobycia z niego specjalistów trzeciej serji.

5. Rozmieszczenie czynności eksploatacji w czasie; podział na okresy.

(Załącznik 3).

Oba powołania przychodzą do wojska w dwóch różnych porach roku, pracują w odmiennych warunkach klimatycznych, w różnych stosunkach czasu przygotowania do ćwiczeń letnich, które wymagają właściwie już całkowi-

tej gotowości bojowej danego powołania. Względy te powodują, odmienny rozkład w czasie czynności wytwórczych dla obu powołań.

Pierwszy okres produkcji, jak już mówiłem, zamyka się z chwilą wytworzenia całkowicie wyszkolonych specjalistów pierwszej serji, t. j. po ukończonych ćwiczeniach drużyny. Z tą chwilą dane powołanie rekruckie uzyskuje gotowość bojową i może być wyprowadzone w pole, względnie, jeśli chodzi o warunki pokojowe, może uczestniczyć w manewrach.

Dla powołania jesiennego okres ten zajmuje pięć i pół miesięcy, t. j. od połowy października do końca marca; powołanie wiosenne, przybywające w początku kwietnia, musi całą pracę wykonać w ciągu czterech miesięcy, t. j. do końca lipca, gdyż w sierpniu rozpoczynają się koncentracje.

W ramach obu tych różnych okresów czasu zmienia się również długości poszczególnych faz; faza unitarna w powołaniu jesiennem trwać będzie 10 tygodni, w powołaniu wiosennem tylko 8 tygodni. Na indywidualną specjalizację powołania jesiennego przeznaczyć trzeba 8 tygodni, powołaniu wiosennemu można dać tylko 4 tygodnie. Na ćwiczenia drużyny łącznie z ćwiczeniami plutonu w obu powołaniach wystarczy miesiąc.

Od skończenia pierwszego okresu do ćwiczeń letnich powołanie jesienne ma jeszcze 4 miesiące. Czas ten będzie użyty na wykonanie drugiego obrotu wytwórczego, t. j. na produkcję pierwszej serji drużynowych, oraz specjalistów drugiej serji; ostatnich 6 tygodni przed koncentracją użyje się na ćwiczenia doskonalące małych oddziałów tego powołania.

Powołanie wiosenne przejdzie drugi ten okres po ukończonych ćwiczeniach letnich t. j. od połowy paździer-

nika. Szkoła drużynowych tego powołania trwać będzie dłużej, ze względu na zaległości w wyszkoleniu teoretycznym i w oświacie; to samo dotyczy również produkcji specjalistów drugiej serji.

Trzeci zabieg wytwórczy dla poboru jesiennego zaczyna się po skończeniu ćwiczeń letnich, t. j. po dwunastu miesiącach jego służby. Zawierać on będzie produkcję drugiej serji drużynowych, doskonalenie specjalistów drugiej serji do stopnia sekcyjnych i produkcję trzeciej serji specjalistów. Ostatnie półtora miesiąca należy użyć na ćwiczenia oddziałowe (pluton, kompanja), ażeby ostatecznie zespolić odchodzących do rezerwy.

Powołanie wiosenne, odchodzące do rezerwy, dopiero po drugich ćwiczeniach letnich, rozpocznie doskonalenie swych specjalistów drugiej serji i wytwarzanie trzeciej serji w lutym, a drużynowych drugiej serji w kwietniu.

Przed ćwiczeniami letnimi przeprowadzi doskonalące ćwiczenia oddziałowe.

Drugie manewry, poprzedzające zwolnienie do rezerwy, wyróżniają to powołanie większem przygotowaniem bojowem.

Przeprowadzona analiza czynników doprowadza nas wreszcie do ustalenia racjonalnego planu produkcji rezerw.

Idąc śladem nakazów organizacyjnych, zajmiemy się badaniem metod i sposobów urzeczywistnienia tego planu.

ROZDZIAŁ IV.

TRZECI ETAP ORGANIZACJI. DZIAŁALNOŚĆ PRZYGOTOWAWCZA DO URZECZYWISTNIENIA PLANU.

Posiadanie planu jest niewątpliwie ważnym czynnikiem powodzenia, lecz między jego zamierzeniami a pełnią ich realizacji jest wielkie pole trudu i działalności kierowników. Stanowi to pozostałe trzy etapy pracy organizacyjnej.

Przedstawiony poprzednio plan produkcji wyszkoleniowej, który wyznacza jej cele i kolejne fazy działania, jest właściwie sprawą naczelnych władz kierowniczych wojska. Dowódca pułku, będący jakby kierownikiem jednej z fabryk wielkiego trustu, w opracowaniu nie bierze udziału; on otrzymuje swój przydział surowca i ma go w myśl planu przerobić na gotowy fabrykat. Dalsze przeto rozważania, z małymi odstępstwami, będą dotyczyć prac dowódcy pułku i jego organów wykonawczych.

Prace przygotowawcze do wykonania planu polegają na uwzględnieniu następujących zasad wydajności:

- 1) rozkład przebiegu działania.
- 2) Wzorce i normy.
- 3) Przystosowanie warunków.

4) Opracowanie wzorowych metod działania.

5) Wydanie ścisłych instrukcyj pisanych.

Zanim przejdę do rozpatrzenia tych zasad z punktu widzenia praktycznego ich zastosowania, ustalę swój pogląd na działalność i kompetencje poszczególnych organów w ramach pułku.

1. Organizacja wytwórcza w pułku piechoty.

Powodzenie wytwórczości wymaga:

- 1) planowego rozdziału prac pomiędzy wykonawców i wydania ścisłych instrukcyj,
- 2) zapewnienia środków materialnych,
- 3) studjów doświadczalnych dla stałego doskonalenia metod produkcji,
- 4) kontroli wyników.

Urzeczywistnienie tego zależy od celowego rozkładu czynności i stałego uzgadniania pracy pomiędzy poszczególnymi członkami organizmu wytwórczego. Rozwiązanie tych zagadnień przy obecnej organizacji pułku piechoty wyraża załączony schemat (zał. 1). Układ jego, odmienny od typowego wzoru, w którym przełożony bywa zaznaczony u góry, ma podkreślić wyrażoną już rolę kierownika, na którym ciąży odpowiedzialność za wyniki pracy, i z którego myśli i woli wyrasta wydajna praca wykonawców.

Przechodzę do ustalenia zakresu czynności.

Dowódca pułku. Decyzje odnośnie do planów; zapewnienie współpracy pomiędzy zastępcą (kierownikiem wyszkolenia) a kwatermistrzem; wychowanie korpusu oficerskiego, kontrola wyników.

Zastępca. Kierownik wyszkolenia. Opracowywanie i wydawanie planów i instrukcyj wyszkoleniowych, prowadzenie badań nad metodami, regulowanie przebiegu

działania, propozycje osobowe co do personelu instruktor-
skiego, szkolenie kadry, zapewnienie oddziałom potrzeb-
nych środków, nadzór nad przebiegiem wyszkolenia, gro-
madzenie i zestawianie materiałów do oceny wyników.

W rozległej tej pracy zastępcy pomagają referenci,
odpowiednio wybrani z pośród oficerów.

Przy wyborze referentów należy się kierować nie
stopniem lecz kwalifikacjami do pracy o typie naukowym
i znajomością danej gałęzi wyszkolenia.

Referenci są fachowymi doradcami zastępcy w za-
kresie poszczególnych działów wyszkolenia. Według jego
wytycznych przeprowadzają studia metodologiczne, opra-
cowują szczegółowe instrukcje, zawiadują powierzonym
sobie sprzętem, udzielają z polecenia zastępcy fachowych
rad dowódców oddziałów. Poza tem z polecenia zastępcy
mogą wykonywać fachową kontrolę innych oddziałów, jed-
nak bez prawa rozkazu.

Zastępca troszczy się o stałe podnoszenie poziomu
wiedzy fachowej swych referentów, czyto proponując do-
wódcy pułku wysyłanie ich na odpowiednie kursy, czy też
przez dostarczanie im odpowiedniej literatury fachowej
i stałą intelektualną współpracę.

Prócz referentów wyszkoleniowych zastępca, w za-
kresie swego działu, ma wpływ na pracę niektórych refe-
rentów kwatermistrza.

W ścisłej łączności z nim powinien pracować oficer
ewidencji osobowej, uzgadniając przed referatem u do-
wódcy wszystkie sprawy osobowe, mogące mieć wpływ na
wyszkolenie, lub sprawy z niego wynikające.

Oficer broni jest organem zastępcy w zakresie dys-
ponowania sprzętem strzeleckim i amunicją.

Lekarz w myśl wskazówek zastępcy współpracuje
z referentem wychowania fizycznego.

Współpraca z kwatermistrzem polega na uwzględnianiu wszelkich jego zapotrzebowań na pracę, pod kątem widzenia jak najmniejszych strat w wyszkoleniu. To samo dotyczy adjutanta pułku, który reprezentuje podobne zapotrzebowania instytucji z poza pułku.

Dowódcy bataljonów są odpowiedzialnymi kierownikami wyszkolenia i pośrednikami pomiędzy zastępcą, a organami wykonawczymi — dowódcami kompanij. Prowadzą ścisłą ewidencję pracy kompanji i wykonywają nad nimi bezpośredni nadzór. Są pomocnikami dowódcy pułku w zakresie wychowania oficerów, a bezpośrednio odpowiadają za wychowanie podoficerów.

Dowódcy kompanij. Są organami wykonawczymi pracy wyszkoleniowej, posilkując się w tem swym personelem oficerskim i podoficerskim pomocniczym. Mogą być powoływani na referentów wyszkoleniowych zastępcy i współdziałają z dowódcami bataljonów w wychowywaniu podoficerów.

2. R o z k ł a d p r z e b i e g u d z i a ł a n i a.

„W rzeczywistości ważniejsze jest kierowanie przebiegiem ruchu, chociażby nawet robót nie znormalizowanych, niż normalizowanie roboty, której przebiegiem nikt nie kieruje“. Emerson.

Treść tej czynności organizatora tkwi w samej nazwie. W zasadzie nie różni się ona niczem od czynności dyrekcyj kolejowej, która, uruchamiając jakiś pociąg, musi zgóry wyznaczyć nietylko jego kierunek, lecz również określić z dokładnością do minuty jego przebieg, to jest czas trwania przelotu na odcinkach pomiędzy stacjami, czas przyścia, postoju i odejścia.

W taki sam sposób można i należy określić przebieg omawianej produkcji, t. j. czas trwania każdej fazy wy-

twórczej, czas przyjścia surowca do warsztatu, czas, w którym dany zabieg ma być wykonany, a następnie czas i miejsce, do którego przerobione partje surowca mają odejść, bądźto dla dalszej obróbki, bądź też jako gotowy fabrykat.

Przechodząc od porównań do praktyki, rozkład przebiegu produkcji wyszkoleniowej sprowadza się do rozdzielenia pomiędzy kompanje (warsztaty), *czynności*, przewidzianych planem wyszkolenia, oraz *szeregowców* (surowca). Powinno to być ujęte w przejrzysty schemat, stale wywieszony w biurze zastępcy (kierownika ruchu). (Załącznik 4).

Taki plan przebiegu powinien być opracowany na 18 miesięcy t. j. na cały okres pobytu powołania w pułku piechoty. W obrębie tego czasu należy rozłożyć pomiędzy kompanje zabiegi wyszkoleniowe poszczególnych roczników, oznaczyć okres każdego zabiegu, wielkość stanów ćwiczebnych, oraz ilościowe i jakościowe określenie wymaganych wyników produkcji (ilość i rodzaj wytworzonych specjalistów).

Zabiegi wyszkoleniowe i czas ich trwania przenosi się na wykres z zasadniczego planu produkcji, co zaś dotyczy stanów ćwiczebnych i liczbowego określenia wymaganych wyników, ustala się je na podstawie doświadczenia, biorąc liczby przeciętne. Dajmy na to pułk otrzymuje partję 500 rekrutów. Przy pierwszej segregacji 120 wyznacza się do kompanji karabinów maszynowych, 30 do plutonu łączności, 20 do plutonu pionierów, 50 zwolniono w krótkiej drodze. Zostało przeto 280 rekrutów, których rozdziela się pomiędzy dwie kompanje. Na podstawie doświadczeń można określić z dużą dokładnością losy tej partji rekrutów w okresie 18 miesięcy.

Pierwszy okres w zasadzie przejdą wszyscy w swych

kompanjach, przyczem można przyjąć, że produkcja specjalistów pierwszej serji wyniesie od 30 — 35%, t. j. około 80. Wszyscy oni odejdą do szkoły drużynowych.

Koniec pierwszego okresu zbiega się z odejściem najstarszego powołania, pociąga przeto za sobą konieczność uzupełnienia różnych funkcyjnych w pułku i poza pułkiem, których liczbę można dla każdego powołania określić dajmy na to na 50 — 60. Po odliczeniu tych odchodzących pozostanie w kompanjach ogółem stukilkudziesięciu. Dowódca pułku będzie musiał rozstrzygnąć, czy zebrać ich w jednej kompanji, zwalniając drugą, czy utrzymywać obie, o mniejszych stanach.

Następny okres produkcji.

Obejmie on wytworzenie specjalistów drugiej serji w liczbie znowu około 50, z których znaczna część odejdzie do szkoły drużynowych, jako druga serja uczniów tego powołania. Do trzeciego obrotu wytwórczego pozostanie niewiele więcej ponad 100, a prawdopodobnie korzystne będzie skupienie ich w jednej kompanji. Ze specjalistów drugiej serji dowódca kompanji będzie musiał wytworzyć sekcyjnych, a z reszty wydobyć jak największy procent specjalistów trzeciej serji.

Korzyści praktyczne takiego wykresu są znaczne. Dowódca pułku może na jego podstawie racjonalnie gospodarować personelem, sprzętem i urządzeniami koszarowymi. Wykonawcy znają zgóry na dłuższy przeciąg czasu swe zadania i mogą się do nich, każdy w swym zakresie, przygotować, dotyczy to szczególnie dowódcy kompanji, który będzie musiał na tej podstawie opracować własny wykres, ujawniający wszystkie szczegóły działania jego warsztatu. Tu muszę poświęcić kilka słów strukturze wewnętrznej kompanji, z punktu widzenia produkcji.

Ustrój wewnętrzny kompanji, jako zasadniczego

warsztatu naszej produkcji, musi być giętki i dostosowany do potrzeb wyszkolenia. Z tego względu będzie on ulegał zmianom w różnych okresach. W fazie pierwszej (wyszkolenie unitarne) ustrój wewnętrzny będzie ściśle jednolity: drużyny administracyjne. W fazach następnych, t. j. od chwili, gdy kompanja pod względem wyszkolenia rozszczepi się na dwie grupy — grenadjerów i fizyljerów, trzeba będzie skupić ich oddzielnie, tworząc dwa plutony. W okresie trzecim, gdy dowódca kompanji przybędzie jeszcze nowe zadanie — szkolenie sekcyjnych, korzystne będzie utworzyć z nich pluton trzeci. Przy tym systemie segregacji organizacyjnej według rodzajów i poziomów, uzyskuje się łatwość zawiadywania warsztatem i możliwość planowej pracy. Każda grupa i każdy poziom, mając odrębny program, musi odrębnie pracować; łączą się do wspólnych ćwiczeń i wykładów. Przy ćwiczeniach drużyny dowódca kompanji powołuje z każdej grupy potrzebną ilość specjalistów i składa na poczekaniu potrzebną jednostkę taktyczną.

Zasada, że drużyna powinna tworzyć stałą, nierozdzielną jednostkę, nawet w życiu codziennem, wynika z przeceniania spoistości drużyny w boju. Poprzednio już wskazałem, że nie można liczyć na trwałość drużyny w ogniu. Ponad spoistość drużyny postawić trzeba wytworzenie spoistości kompanji i wyrobienie w żołnierzach umiejętności prowadzenia walki w grupach improwizowanych. Poza tem utrzymywanie drużyny jako jednostki administracyjnej powoduje zgubienie się jej specjalistów, którzy zamiast się doskonalić, łącznie z innymi chodzą na warty i roboty.

Przy systemie proponowanym planowa praca wytwórcza trwa stale, bez względu na wszelkie odrywki. Dajmy na to, że kompanja ma w ciągu tygodnia wystawić du-

że warty w sile po 30 ludzi. Dowódca kompanji może jednego dnia wysłać grupę grenadjerską, drugiego fizyljerską, zachowując tem samem planowość swej pracy; jest również w możności każdorazowego doboru ludzi według potrzeb szkolenia. Czasami na wartę pójdą słabi, na korzyść doskonalenia poziomu wyższego. Drugim razem okaże się racjonalniejsze opóźnienie szkolenia specjalistów, dla podciągnięcia poziomu niższego. Taka gospodarka ludźmi jest niemożliwa, jeżeli wszyscy są ze sobą pomieszani we wspólnych jednostkach administracyjnych. System ten mimo pozorów, nie wymaga zwiększenia kadry, gdyż praca wyszkoleniowa odbywa się niezależnie od systemu organizacyjnego w grupach, prowadzonych przez instruktorów wyspecjalizowanych.

3. W z o r c e i n o r m y.

Są to miary, służące do wyznaczania pracy i oceny wyniku. Posługujemy się już niemi w swojej praktyce w kilku działach: w wychowaniu fizycznym (wzorcowy — rekordowy czas biegu, długość lub wysokość skoku i t. p.) w wyszkoleniu strzeleckim (wzorcowy wynik strzelania) w grenadjerce (zawody grenadjerskie), a nawet w służbie polowej (normy czasu przemarszu kolumny).

Praktyka powyższych działów uzasadnia w dostatecznej mierze korzyści wzorców w regulowaniu i ocenie prac.

Rozpatrzmy kolejno oba zagadnienia.

Wzorce są sprecyzowaniem największej wydajności pracy wytwórczej. Określają one, jaki powinien być wytworzony produkt. W wyszkoleniu jest konieczne posiadanie wzorców, zarówno dla poszczególnych jego działów, jak też dla ustalania celów i wyników każdej fazy produkcji.

Nie we wszystkich działach i nie dla wszystkich ćwiczeń można sprecyzować takie wzorce. Najtrudniej zrobić to dla wyszkolenia bojowego. W każdym jednak razie należy je wytworzyć wszędzie tam, gdzie rodzaj pracy pozwala na zmaterializowanie wyników. W innych działach, gdzie brak sprawdzianów materialnych, można zastąpić wzorce zbliżonemi do nich ćwiczeniami typowemi. Zresztą do sprawy tej powrócimy przy omawianiu metod kontroli wyszkolenia.

Niezwykle ważne i zupełnie możliwe jest ustalenie wzorca dla głównego produktu wyszkolenia, t. j. dla specjalisty drużyny. Pierwszą znaną mi próbą sprecyzowania typu specjalisty pod względem jego kwalifikacyj umysłowych, fizycznych i fachowych jest tablica specjalizacji, opracowana i rozesłana pułkom przez płk. Kroka-Paszkowskiego, dowódcę piechoty dywizyjnej 9 dywizji piechoty.

Zaznaczając konieczność posiadania takich wzorców, uważam, że opracowanie ich powinno się odbywać pod kierownictwem władz centralnych, co by zapewniło jednolitość i metodyczność studjów, oraz oparłoby końcowe sformułowania na obfitym materiale doświadczalnym.

Jest to tem bardziej konieczne, że do badań należałoby wprowadzić psychotechnikę, z którą ogół oficerski nie jest obznajmiony.

W pułku piechoty jest to dziedzina pracy zastępcy i jego referentów.

Drugą sprawą wielkiej doniosłości jest ustalenie *norm czasu*, potrzebnych do osiągnięcia wzorcowego wyniku. Oczywiście, że taka norma odnosiłaby się tylko do inteligentniejszych rekrutów i odpowiadałaby ściśle określonym warunkom pracy. Posiadanie jednak takich norm dla poszczególnych działów dałoby wytyczne orjentacyjne

przy układaniu planów. W obecnej chwili, na wszystkich szczeblach w planowaniu wyszkolenia, zbyt wielką rolę odgrywa intuicja i przypadek, a te są złymi doradcami pracy wytwórczej.

Znane mi są próby przeprowadzane w tej dziedzinie w 35 pułku piechoty we wspomnianej powyżej kompanji doświadczalnej.

Podam dane, dotyczące wyszkolenia strzeleckiego, zwłaszcza, że w tym dziale panuje najwięcej sprzecznych sądów. W fazie unitarnej (rekruckiej), trwającej osiem tygodni, kompanja ta odbyła 6 strzelań szkolnych z karabinów, 3 strzelania szkolne z lekkich karabinów maszynowych i 3 strzelania bojowe z karabinów. Podam ilość godzin, użytych na wyszkolenie strzeleckie i osiągnięte wyniki poszczególnych strzelań.

S t r z e l a n i e s z k o l n e z k a r a b i n ó w .

Na ćwiczenia wstępne użyto 37 godzin, z czego przed rozpoczęciem strzelań 26 godzin, a resztę w toku strzelań. Grupa instruktorów, która prowadziła ten dział w kompanji, liczącej 115 rekrutów, składa się z 1 oficera (doskonały instruktor wyszkolenia strzeleckiego) i 3 — 4 podoficerów.

Strzelanie rozpoczęto z końcem trzeciego tygodnia (dwudniowe opóźnienie w stosunku do planu); do końca ósmego tygodnia przeprowadzono strzelania z karabinów 1, 2, 3, 4, 6, 7 z następującymi wynikami:

1 strzelanie: strzelało 125 rekrutów, skupienie dostateczne osiągnęło 108, niedostateczne 17.

2 strzelanie: strzelało 121, wynik dostateczny osiągnęło 110, niedostateczny 11.

Ci, którzy nie osiągnęli wyników zadowolających, byli szkoleni dodatkowo (w godzinach nadprogramowych).

Z wyjątkiem kilku, zupełnie niezdolnych, większość się poprawiła.

3 strzelanie: silny wiatr, zimno. Na 119 strzelających spełniło od razu warunki 82, poprawiając tego samego dnia — 7. Do poprawki byli dopuszczeni tylko ci, którym brakło do spełnienia warunków najwyżej 3 punktów. Reszta otrzymała godziny dodatkowe, poczem powtórzyła strzelanie. Spełniło przeto warunki 74,7%.

4 strzelanie: zimno — przejściowo śnieg z deszczem, silny wiatr. Maski stare, szybki pogięte — mało przezroczyste. Strzelało 127, spełniło warunki od razu 103 t. j. 84,4%, poprawiając 13, t. j. 10,6% ; ogółem spełniło warunki 95%.

6 strzelanie: pogoda, ciepło. Strzelało 119, warunki spełniło od razu 76, t. j. 63,8%, poprawiając 31, t. j. 26% ; ogółem spełniło warunki 89%.

7 strzelanie: ciepło, pod koniec drobny deszcz. Strzelało 120, spełniło od razu warunki 88, t. j. 73,3%, poprawiając 23, t. j. 19,2% ; spełniło razem 92,5%. Ogółem w stosunku do wystrzelonej amunicji 53,5% trafnych.

S t r z e l a n i a s z k o l n e z l e k k i c h k a r a b i - n ó w m a s z y n o w y c h.

Ćwiczenia wstępne zabrały 18 godzin. Zaczęły się od piątego tygodnia. Przed rozpoczęciem strzelań odbyto 9 godzin ćwiczeń wstępnych. Pierwsze strzelanie przeprowadzono z końcem 6-go tygodnia. Wyszkolenie prowadziła ta sama wyspecjalizowana grupa instruktorska.

1 strzelanie. Pogoda — ciepło. Strzelało 116, warunki spełniło 115.

3 strzelanie. Pochmurno, mały deszcz (25 metrów). Strzelało 120; od razu spełniło warunki 82, poprawiając 12, t. j. ogółem 78,3%.

4 strzelanie. Pogoda, cicho (100 m, krótkie serje). Strzelało 117, spełniło warunki od razu 77, t. j. 65,8%, poprawiając 31 — 26,5%. Ogółem spełniło warunki 92,3%.

Strzelania bojowe z karabinów.

Ćwiczenia przygotowawcze zaczęły się z końcem piętego tygodnia i trwały 10 godzin, z czego 4 godziny przed pierwszym strzelaniem, odbytem w początku 7-go tygodnia. Szkoliła ta sama grupa instruktorska.

Wyniki osiągnięto następujące:

1 strzelanie bojowe. Pogoda, cicho. Strzelało 116, spełniło warunki od razu 71, t. j. 61,2%, poprawiając 21. t. j. 18,1%. Ogółem warunki spełniło 79,3%. Trafnych w stosunku do wystrzelonej amunicji 37,6%.

3 strzelanie bojowe. Pochmurno, słaby wiatr. Strzelało 123, spełniło warunki od razu 102, t. j. 82,9%, poprawiając 20, t. j. 16,2%. Ogółem spełniło warunki 99,1%. Trafnych pocisków ogółem 51%.

4 strzelanie bojowe. Pogoda, cicho. Strzelało 117, warunki spełniło od razu 75 szeregowych, t. j. 64,1%, poprawiając 24 szeregowców, t. j. 20,5%, ogółem spełniło warunki 84,6%. Trafnych ogółem w stosunku do wystrzelonej amunicji — 41%.

Analizując wyniki, ustalono, że wykazany czas na przygotowanie strzelań szkolnych z karabinów i lekkich karabinów maszynowych można przyjąć jako normę, natomiast trzeba zwiększyć czas na ćwiczenia przygotowawcze do strzelań bojowych. Muszę tu jednak zaznaczyć, że te dobre wyniki w tak krótkim czasie uzyskano dzięki specjalizacji instruktorów i dobrej organizacji pracy.

Przykład ten daje wyraźny obraz korzyści posiadania norm czasu; planowanie, przynajmniej w dziale wyszkolenia strzeleckiego, uzyskało rzeczową podstawę.

4. W z o r c o w e m e t o d y d z i a ł a n i a.

Wskazanie wzorcowego celu oraz wyznaczenie norm czasu, to dopiero część pierwsza pracy kierowniczej. Łączy się z nią nierozdzielnie ważny obowiązek wskazania wykonawcy, a nawet narzucenia mu właściwej metody, zapewniającej wykonanie postawionych wymagań.

Niewątpliwie możnaby tę sprawę potraktować odmiennie, pozostawiając wybór metody działania wykonawcy, wychodząc z założenia, że powinien on znać swój zawód i umieć wykonywać powierzane mu zadania. Jest to, mojem zdaniem, stosunek nielojalny, zarówno do pracy i jej celów, jak i do wykonawców. Jest to słuszność wyłącznie formalistyczna, polegająca na spychaniu odpowiedzialności na podwładnych. Poza takim postępowaniem kryje się zazwyczaj bezdusznosc, brak serca dla pracy i podwładnych, brak rzetelnej woli osiągnięcia najlepszych wyników.

Kierownik istnieje jedynie poto, żeby zwiększać wydajność pracy swych podwładnych. W myśl tej kardynalnej zasady nowoczesnej organizacji pracy do kierownika należy wskazanie swym podwładnym właściwych metod działania i wyrobienie w nich umiejętności stosowania tych metod. W zakresie przeto obowiązków każdego kierownika leży wielka dziedzina pracy wychowawczej.

Wzorcowe metody pracy są te, które zapewniają najkorzystniejsze wyniki w najkrótszym czasie i przy najmniejszym użyciu energji. Muszą one wskazywać wykonawcy wszystkie czynności, które się składają na pewien określony wynik, ich kolejność i praktyczne sposoby przeprowadzania.

Rozpatrzmy to na konkretnym przykładzie wyszkolenia strzeleckiego.

Wzorce w tym dziale dadzą się łatwo określić, normy czasu można również bez trudu ustalić. Jednak poprzestać na tem nie można. Choć każdy wie, od czego zależy dobre strzelanie, kierownik musi wskazać poszczególne składniki czynności strzelania, t. j. określić przedmioty nauki (celowanie, składanie się, ściąganie spustu i t. p.), kolejność ich nauczania oraz sposoby najłatwiejszego zaprawienia ucznia w ich wykonywaniu. Jest to w sposób ogólny wskazane w Instrukcji strzeleckiej. Są to jednak tylko wytyczne metody, które powinny być opracowywane coraz szczegółowiej, im niżej schodzi się po szczeblach hierarchji kierowników. Dowódca pułku rozdzieli cały materiał na lekcje, dowódca kompanji będzie musiał swym instruktorom dać wskazówki drobiazgowo, przerabiając z nimi ewentualnie każdą lekcję. Ten system ujęcia przedmiotów wyszkolenia w określoną ilość lekcyj, jest zewszehmiar korzystny. Ułatwia on planowanie, dając mu określone jednostki pracy (np. wykonać z wyszkolenia strzeleckiego lekcje 1—3, z wyszkolenia grenadjerki 4 — 6 i t. p.), zapewnia i zwiększa metodyczność nauki, daje instruktorowi ściśle wskazówki wykonawcze, przez co skraca mu czas, potrzebny na jego własne przygotowanie się do pracy, oraz zapewnia mu, przy pewnej dozie sumienności, osiągnięcie dobrych wyników.

Oczywiście nigdy nie można powiedzieć, że metoda istniejąca jest najlepsza; zawsze jest możliwe jej doskonalenie. To jest właśnie tą wielką dziedziną twórczości i inicjatywy wykonawców, do czego każdy kierownik w swym zakresie powinien ich wszelkimi sposobami zachęcać. Doskonalenie metod szkolenia powinno się rozwijać zarówno w kierunku upraszczania przedmiotów nauki, jak też ułatwiania uczniowi zrozumienia i nauczania się.

Np. dążyć do uproszczenia nauki musztry przez usu-

nięcie wszelkich zbędnych temp w chwytach bronią. Ułatwić zrozumienie walki przez udoskonalanie metod pozorowania ognia i przeciwnika i t. p.

W pracy tej powinni współdziałać ze sobą wszyscy; powinna ona być przedmiotem stałej troski, gdyż od racjonalnych rozwiązań zależą dobre wyniki wyszkolenia. W pułku jest to jednym z głównych zadań zastępcy i jego referentów.

5. P r z y s t o s o w a n i e w a r u n k ó w d o z a m i e r z e ń.

Rozdział pracy należy do kierownika; przystosowanie warunków, umożliwiające wykonawcom sprawne i wydajne działanie jest jego kardynalnym obowiązkiem. Przystosowanie warunków polega na takim układzie czynników związanych z wyszkoleniem lub na nie oddziałujących, ażeby to główne działanie miało zapewnione maximum możliwości normalnego przebiegu. Kierownik, dbałby o wyniki, powinien się troszczyć o planowość pracy, a więc przewidywać i regulować to wszystko, co mąci tę planowość. Dążenie to powinno przenikać hierarchję kierowniczą od góry do dołu. Przewidywanie nie jest proroczym darem niebios; opiera się ono na ścisłym rachunku konieczności istniejących w przyszłości, a znanych z doświadczenia. Dokładność przewidywania na każdym szczeblu hierarchji kierowniczej zależy od planowości pracy przełożonego i od szczegółowego zapisywania i analizowania własnych doświadczeń.

Warunki, oddziałujące na planowość pracy szkolenia, bywają dwóch rodzajów: dodatnie, t. j. współdziałające z pracą, i ujemne, hamujące jej normalny rozwój. Rzeczą kierowników jest mnożyć pierwsze, a usuwać drugie.

Do pierwszej kategorii należą: personel instruktor-

ski, sprawy kwaterunkowe i gospodarcze, sprzęt, place, strzelnice i t. p.

Do drugiej kategorii zaliczyć należy wszelkie roboty, warty, służby, funkcje, odkomenderowania i t. p.

A. Pomnażanie czynników dodatnich.

a) *Personel instruktorski.*

Wartość jego i ilość stanowi o wynikach pracy. Idealem jest mieć dużo wartościowych instruktorów. Do ideału takiego jednak daleko nam; musimy pracować w tych warunkach i z siłami, jakie posiadamy. Najgorsze jednak warunki osobowe można poprawić racjonalną gospodarką i działalnością kierowniczą.

Pierwszym zasadniczym warunkiem poprawienia złego stanu osobowego instruktorów jest ich *specjalizacja*.

Ograniczając każdemu zakres wiadomości, które ma posiadać w stopniu o ile możliwości doskonałym, oraz dobierając rodzaj pracy do cech indywidualnych, można częstokroć z miernego instruktora do wszystkiego, uzyskać świetnego kierownika i nauczyciela danego działu. Specjalizacja instruktorska nie umniejsza zdolności dowodzenia, gdyż są to działania od siebie niezależne. Instruktor, niezależnie od rodzaju swej pracy w wyszkoleniu, musi się szkolić na dowódcę właściwej mu jednostki.

Na drodze specjalizacji kierownik może znakomicie zwiększyć wartość personelu instruktorskiego, a uzyskaną w ten sposób zwiększoną wydajnością nadrobi braki liczby.

Drugim czynnikiem, wyrównywającym częściowo te niedostatki, jest *planowa gospodarka personelem*. Punktem wyjścia jest zawsze *praca* do wykonania, jej ważność i termin, w którym ma być ukończona. Wszystko to jest uwidocznione w planie przebiegu działania. Na jego podstawie

kierownik musi ułożyć plan użycia swego personelu. Znając zgóry ilość i rodzaj pracy poszczególnych kompanij, będzie mógł przewidzieć w planie personelu wszelkie przesunięcia i przegrupowania, kierując się względami wydajności. Np. już w kwietniu wie, że od października może rozporządzać kadrą kompanji 6, będzie mógł zmniejszyć kadrę kompanji 3, oraz 1 i 3 ciężkich karabinów maszynowych. Oszczędności te pozwolą mu zasilić kompanje rekruckie. Z drugiej strony, dobrze jest, jeśli dany dowódca bataljonu i kompanji wiedzą na kilka miesięcy naprzód o tem uszczupleniu im instruktorów; będą wówczas mogli przygotować się do tego, ewentualnie przez podciągnięcie starszych szeregowców do stopni kaprali i zwrócenie uwagi na dodatkowe ich szkolenie.

Planowość w administrowaniu personelem rozciągać się musi również na dziedzinę pracy wychowawczej kierownika. Powinien on mieć swój plan co do każdego podwładnego; dowódca pułku w odniesieniu do oficerów, dowódca bataljonu do podoficerów. Kierownik powinien zdawać sobie sprawę z wartości każdego podwładnego, celem kierowania nim dla zwiększenia jego wydajności służbowej. Szczególnie ważne jest to w odniesieniu do podoficerów, których obecnie przełożeni często zaniedbują. Każdy podoficer powinien posiadać swą kartę służby (patrz załącznik 5) w 3-ch egzemplarzach. Oryginał znajduje się u właściwego dowódcy bataljonu, odpisy u oficera ewidencji osobowej i u bezpośredniego przełożonego. Karty te powinni jak najczęściej przeglądać i uzupełniać dowódcy, odpowiedzialni za wychowanie podoficerów. Zamknięcia ich należy dokonywać w październiku roczną kwalifikacją. O ile karta jest już zupełnie wypełniona, przykleja się nową, tak jednak, aby stara była zawsze czytelna.

Roczna kwalifikacja powinna być podana do wiado-

mości zainteresowanego. Posługiwanie się takimi kartami daje możliwość planowego i stałego wychowywania oraz informuje nowego przełożonego o poglądach i zamierzeniach poprzednika, co zapewnia ciągłość wychowania.

Do planu gospodarki personelem należy również plan urlopów, wysyłania na kursy, odnawiania personelu przez propozycje przeniesieniowe, zwalnianie podoficerów i przyjmowanie nowych. Ważnym działem jest planowa gospodarka uczniami szkoły podoficerskiej, którymi, po wypuszczeniu ze szkoły, naogół nikt już nie kieruje i których nikt nie wychowuje.

Ta rozległa dziedzina dysponowania personelem wymaga wielkiej troski, gdyż stanowi jeden z ważniejszych czynników powodzenia pracy wyszkoleniowej.

b) *Sprawy kwaterunkowe i gospodarcze.*

Rola ich w wyszkoleniu, a szczególnie w wychowaniu, nie wymaga uzasadnienia. Rekrut w brudnych koszarach, podartem ubraniu, w dziurawych butach, źle żywiony, nie może być normalnie szkolony i wychowywany. Zapewnienie mu jak najlepszych warunków podczas pracy jest obowiązkiem kwatermistrza, który powinien stale współdziałać z dowódcami kompanji i ułatwiać im zadanie. Tę harmonijną współpracę zapewnia dowódca pułku stałym wkraczaniem w sprawy gospodarcze. Jest to tem konieczniejsze, że między kwatermistrzostwem a dowódcami kompanij istnieje stale cicha walka. Zagadnienie sztab a linja zaczyna się już na szczeblu pułku. Jedną z przyczyn tego szkodliwego tarcia jest praca bezplanowa, zarówno w zakresie kwatermistrzostwa jak i wyszkolenia.

Przy układaniu planu przebiegu działania kwatermistrz powinien mieć głos doradczy z punktu widzenia gospodarczego, musi jednak opracować swoje plany (na podobieństwo II-ej części rozkazu operacyjnego), dostosowa-

ne do wymagań szkolenia. Zgodność musi być zapewniona przez obustronne ściśle stosowanie się do planów, zatwierdzonych przez dowódcę.

c) *Sprzęt, place, strzelnice i t. p.*

Im gorsze są warunki szkolenia, tem konieczniejsza planowość i stała inicjatywa, przełamująca trudności. Braki w sprzęcie wyszkolenia można nadrobić odpowiednią organizacją pracy, która umożliwi pełne wykorzystanie posiadanego. Jednocześnie kierownik powinien mieć plan uzupełnienia braków według stopnia ważności i istniejących możliwości.

Brak w pobliżu terenu do ćwiczeń bojowych musi być uwzględniony w programie i w metodzie szkolenia. W garnizonie należy położyć główny nacisk na wyszkolenie techniczne i całkowicie je zakończyć, ażeby czas pobytu w obozie zużyć w pełni na szkolenie bojowe.

W braku strzelnic bojowych w garnizonie, należy przygotować żołnierza do strzelania na poligonie zwiększoną ilością ćwiczeń przygotowawczych, przy użyciu amunicji ślepej.

Inicjatywa kierownika i zdecydowana wola szkolenia zdołają zawsze opanować niekorzystne warunki i zapewnić maximum wydajności.

B. Usuwanie czynników ujemnych.

Głównym warunkiem jest tu przewidywanie, usuwanie wszelkiego marnotrawstwa, a wreszcie rozkład konieczności, jak najściślej uzgodniony z planem szkolenia.

Poza pewnymi niespodziankami dość zresztą rzadkimi w uregulowanym życiu wojskowym wszystkie czynności, odrywające szeregowców i instruktorów od wyszkolenia, dają się przewidzieć na dłuższy przeciąg czasu, a tem samem regulować zgodnie z interesami działania głównego.

Do tej kategorii należą np. roboty w pułku i garnizonie, które stanowią poważną pozycję w rachunku strat wyszkolenia.

Normalnie biorąc, są dwa sezony robót: wiosenny — usunięcie śladów zimy i roztopów wiosennych, oraz jesienny — przygotowanie się do zimy.

W tym czasie przeprowadza się zasadnicze porządki, naprawy, wznosi się nowe budynki i t. p. Są to wszystkie czynności, które można objąć planem robót i rozłożyć w czasie, normując je według wymagań produkcji wyszkolenia. Najwygodniej znowu posłużyć się wykresem (załącznik 6). Wykres ten układa się na podstawie zestawień i zapotrzebowań, których dowódca pułku powinien zażądać wczas od właściwych referentów oraz od komendy garnizonu. Wartość praktyczna takiego rozplanowania nie wymaga uzasadnień. Przewidzenie zawczasu robót, z obliczeniem ilości sił potrzebnych do wykonywania, pozwala na rozłożenie ich zgodnie z interesami wyszkolenia. Np. marzec jest ostatnim miesiącem służby najstarszego powołania; w marcu jednak zbiega się dużo robót, coby mogło bądź to nadmiernie obciążyć roczniki młode, bądź też zabrać ostatnie chwile rocznikowi odchodzącemu. Z tego względu np. prace w magazynach mobilizacyjnych są przesunięte na kwiecień.

Dodatnią stroną takiego planu jest również wskazanie każdemu jego działu pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie. W układaniu tego wykresu powinien mieć głos zastęca dowódcy, jako bezpośredni kierownik ruchu wyszkolenia.

Urzeczywistnienie planu z punktu widzenia przydziału robotników określa się raz na tydzień na odprawach organizacyjnych u zastępcy dowódcy pułku. W każdy piątek w gabinecie zastępcy zbierają się obie zainteresowane stro-

ny: kwatermistrz, reprezentujący zapotrzebowania pracy na rzecz pułku, i adjutant, wykazujący zapotrzebowania zewnętrzne garnizonu; z drugiej strony stają dostawcy sił roboczych, dowódcy bataljonów, plutonu pionierów i łączności. Wynikiem tych odpraw jest wykres obciążenia oddziałów pracą poza wyszkoleniową (załącznik 7). Na odprawie tej uzgadnia się i rozkłada pracę pomiędzy oddziałami, uwzględniając zawsze głos kierowników wyszkolenia, żeby ten najważniejszy dział najmniej poniósł szkód. Dowódca bataljonu, mając już zapotrzebowanie, przeprowadza taką samą odprawę z dowódcami kompanij, z którymi uzgadnia wszystkie szczegóły wykonawcze. Rezolucje ujmuje się w wykres dowódcy bataljonu. Korzystne jest, żeby dowódcy kompanij opracowali także swoje wykresy, w których wyznaczają tygodniowe zadania pozawyszkoleniowe swym drużynom i podoficerom. Ten system planowania i wykresów na wszystkich szczeblach powoduje, że każdy jest uprzedzony o przypadającej mu pracy i może się do niej przygotować.

Ponadto praca wyszkoleniowa, która powinna nad wszystkim górować, ma zepewnioną ciągłość. Zastosowanie tej metody tygodniowych odpraw dało w 35 pułku piechoty doskonałe wyniki, usunęło wiele kwasów, podrażnienia i zniechęcenia, które towarzyszą zawsze wszelkiej dorywczości i chaosowi.

6. I n s t r u k c j e p i s e m n e .

Zakończeniem wstępnych czynności kierownika jest wydanie pisemnych instrukcyj, w których określi zadania oraz tok i zakres poszczególnych czynności. Jest to rozkaz operacyjny w pracy wojennej, a program wyszkolenia w pracy pokojowej. Podobnie jak rozkazy, także programy opracowuje się i wydaje na wszystkich szczeblach hierar-

chji kierowników przyczem oczywiście im bardziej schodzą w dół, tem więcej nabierają szczegółów wykonawczych.

Dowódca pułku.

W pułku są dwa równorzędne w zasadzie zbiory dokumentów. *Plan mobilizacji*, który reguluje całą skomplikowaną pracę przejścia na stopę wojenną, i *program wyszkolenia*, który normuje twórczą pracę pokojową. Nie-równe jest jednak traktowanie obu tych zagadnień. Plan mobilizacji opracowuje się z niezwykłą dokładnością, starannie układa się w teczках i skrzętnie przechowuje. Między innemi rządzi tu zasada, żeby mógł się w nim zorjentować i wykonać go każdy, nietylko ten, kto go opracowywał.

Staranności takiej niema w odniesieniu do programów wyszkolenia. Przeważnie są to dokumenty pisane pośpiesznie, na zawołanie potrzeby bieżącego dnia, z miesiąca na miesiąc, lub z okresu na okres.

Pułkowy program wyszkolenia, powołany do regulowania produkcji, powinien być dokumentem jednolitym, o ile możności wydany w postaci zeszytu litografowanego, obowiązującym co najmniej na przeciąg kilku lat. Z roku na rok należy go poddawać rewizji, uwzględniając bądź poczynione doświadczenia, bądź też otrzymane z góry instrukcje. Można wydawać rozkazy uzupełniające i poprawki, które świadczą o doskonaleniu się metod produkcji. Program jednak w swej zasadniczej istocie, jako wyraz twórczej myśli i woli, ożywiającej oddział, jako podstawa jego pracy pokojowej, powinien trwać, zapewniając ciągłość rozwoju, bez względu na zmiany osobowe. Być może, że po upływie lat, któreś tam jego wydanie daleko odbiegnie w swych formach produkcji od pierwowzoru, lecz jego myśl, jeśli przy poczęciu włożono w nią serce

i silną treść myślową, trwać będzie, ożywiając temi samymi nakazami następne pokolenia wytwórców zbrojnej siły narodu.

Plan przebiegu działania wyszkoleniowego określa wykonawcom rozmiary pracy, t. j. ilość surowca do przerobienia, minimum wydajności produkcji i czas trwania każdego obrotu wytwórczego.

Program wyszkolenia zawiera wytyczne, określające tok produkcji, ustala rolę i zakres każdego przedmiotu nauczania, wskazuje na wzajemny stosunek tych przedmiotów w osiągnięciu końcowego celu produkcji i podaje wskazania co do metody pracy. Dla określenia stopnia ważności przedmiotu i swego poglądu na ilość pracy, którą należy włożyć, aby uzyskać odpowiedni wynik, dowódca pułku posługiwać się może godzinami nauki jako jednostkami pracy (załącznik 8 i 8a).

Program opracowuje zastępca na podstawie wytycznych dowódcy i dopilnowuje wykonania go. Korzystne jest odbywanie w określonych terminach odpraw wyszkoleniowych z dowódcami bataljonów i kompanij, podczas których zastępca omawia wszystkie poczynione spostrzeżenia i wysłuchuje uwag wykonawców.

Dowódca bataljonu.

Jest organem pośrednim pomiędzy dowódcą pułku jako kierującym, a dowódcą kompanji jako szkolącym. Jest on bezpośrednim kierownikiem działalności wyszkoleniowej swych dowódców kompanij; on reguluje ich pracę według wymagań programu dowódcy pułku i jest odpowiedzialny za wyniki; troszczy się o zapewnienie dowódcom kompanij jak najkorzystniejszych warunków pracy wyszkoleniowej i rozkłada planowo wszystkie czynności, które odrywają od wyszkolenia.

Program wydany przez dowódcę bataljonu jest pierwszym stadjum urzeczywistnienia zamierzeń dowódcy pułku. Uzgadnia on plan zwierzchnika z istniejącymi warunkami i daje ściśle wytyczne określające pracę wykonawców. Najkorzystniej jest wydawać programy miesięczne w postaci przejrzystych wykresów (załącznik 9).

Dowódca bataljonu, będąc odpowiedzialny za wyniki, musi pilnie śledzić postępy wykonywania programu, usuwając wszelkie czynniki hamujące i zaniedbania wykonawców. Utrzymywanie planu w zgodności ze stanem rzeczywistym pracy, dokonywa się na odprawach tygodniowych. Dowódca bataljonu, łącznie z dowódcami kompanij, sumuje wykonaną pracę, sprawdza programy na tydzień następny, wprowadzając do planu ewentualne przesunięcia i poprawki. Korzystne jest odbywanie co pewien czas odpraw z całym personelem instruktorskim kompanji, dla przedstawienia zamierzeń dowódcy i zestawienia wyników. Odprawy takie przyczyniają się znakomicie do wytworzenia jednolitości poglądów i wysiłków, co zawsze pomnaża wyniki.

Dowódca kompanji.

Jest on wykonawcą programu wyszkolenia zarówno przez osobistą działalność instruktorską, jak też przez organizowanie pracy swego personelu pomocniczego.

Program dowódcy kompanji powinien zawierać wszystkie szczegóły wykonawcze, t. j. wskazywać każdemu dokładnie rodzaj przypadającej mu pracy i czas na nią przeznaczony (załącznik 10). Poza tem dowódca kompanji powinien codziennie po zakończeniu prac odbywać krótką odprawę ze swymi instruktorami, w czasie której omawia z nimi w szczegółach pracę dnia następnego, przeprowa-

dza podział pomocników, wyznacza sprzęt i miejsce ćwiczeń.

Wszystkie te zarządzenia instruktorzy zapisują sobie w notesach. Można stosować również system dawania instruktorom kart pracy, na których wypisuje się wszystkie polecenia na dzień następny (załącznik 11). Z końcem dnia instruktor zwraca otrzymaną kartę z zapiskami o przebiegu i wynikach pracy i otrzymuje nową na dzień następny.

ROZDZIAŁ V.

CZWARTY ETAP ORGANIZACJI PRACY. — WYKONANIE.

W rozdziałach poprzednich omówiłem metody planowania i czynności wstępne, przygotowujące warunki do normalnego rozwoju pracy wyszkoleniowej. Zkolei przejdę do rozważania metod najkorzystniejszego, t. j. najbardziej wydajnego jej zorganizowania.

Zacząć trzeba znowu od zastanowienia się, t. j. rozważenia nakazów planu (o co chodzi?).

Myśl przewodnia planu, którą dowódca kompanji ma urzeczywistnić, jest zupełnie jasna: w krótkim czasie wytworzyć specjalistów, a następnie złożyć i usprawnić drużynę. Pracę tę trzeba przerobić z każdym powołaniem trzykrotnie, zmierzając każdorazowo do wydobycia i obróbki jednostek najzdolniejszych.

Wynika z tego, że praca musi być dostosowana do najzdolniejszych. Mniejsza o to, że słabsi mogą nie nadążyć: ciągnąć się oni będą w tyle i uczyć się stopniowo, aż i na nich przyjdzie kolej, że staną w pierwszym szeregu jako najzdolniejsi z pozostałych i kandydaci na specjalistów. W każdym razie nie mogą oni opóźniać tempa wyszkolenia.

Przenosząc te wymagania planu w sferę urzeczywistniania, zdaje mi się, że najlepsze wyniki osiągnąć można przy zastosowaniu organizacji warsztatowej. Każdy przedmiot wyszkolenia przerabia się w oddzielnym warsztacie, który może się dzielić jeszcze na warsztaty pomocnicze. Dajmy na to warsztat wyszkolenia strzeleckiego, w którym przeprowadza się strzelanie Nr. 1, może mieć warsztaty pomocnicze dla słabszych, przerabiające ćwiczenia celowania, trójkąt błędów i t. p. W grenadjerce można szkolić od razu w kilku warsztatach: w jednym odbywa się nauka rzutu w postawie stojącej, w drugim przerabia się rzut w postawie klęczącej. Praca przy tem odbywa się jak w dobrze zorganizowanej fabryce. Szeregowiec przychodzi do warsztatu, gdzie otrzymuje odpowiednią obróbkę i zostaje odesłany do następnego warsztatu. Kierownik warsztatu zapisuje wyniki osiągnięte przez ucznia, przetrzymując go zresztą dłużej lub krócej, zależnie od okazywanych zdolności. Na podstawie tych wyników dowódca kompanji stale segreguje szeregowców, określając dla każdego z nich rodzaj ćwiczeń, które musi jeszcze powtórzyć, posuwając jednocześnie zdolniejszych naprzód. Niezwykle dodatnią stroną wychowawczą tej organizacji jest możliwość zastosowania pracy według ścisłego zadania. Przed rozpoczęciem nauki zawiadamia się szeregowca o pracy, którą ma wykonać, t. j. w jakich ma być warsztatach. Od jego pilności zależy, kiedy tę pracę ukończy, t. j. jak długo w każdym warsztacie będzie przebywał. Uczeń zdolny i pilny może swe zadanie ukończyć wcześniej, zyskany czas staje się jego nagrodą. Systemem tym można prowadzić wszystkie działy wyszkolenia technicznego. Poważne trudności nasuwają się już przy wyszkoleniu terenowem, w którem każde ćwiczenie musi być poprzedzone krótką pogadanką, wprowadzającą ucznia do przedmiotu nauki, a jest nie do

zastosowania przy wyszkoleniu bojowym. Powoduje to wyodrębnienie w ciągu dnia specjalnych godzin na wyszkolenie bojowe. W tym czasie kompanja cała pracuje jednolicie, a to znowu pociąga za sobą zmniejszenie intensywności pracy.

Poza tem ta metoda organizacyjna wymaga od dowódcy kompanji wielkiej systematyczności i wyrobienia przy regulowaniu pracy szeregowców według ich postępów, oraz wielkiej samodzielności, wyrobienia i poczucia odpowiedzialności ze strony instruktorów.

Osobiście systemu tego w działaniu nie widziałem; sądząc z literatury, stosuje się go we Francji, a także propaguje w wojsku sowieckiem. Przeprowadzenie w tym względzie doświadczeń byłoby nader korzystne, lecz dopiero po odpowiednim zaprawieniu kadry do zorganizowanej i planowej pracy. Doświadczenia przeprowadzane z kadrą nieprzygotowaną mogłyby dać wynik ujemny, nie z winy systemu, lecz z powodu złego stosowania go.

Drugiem rozwiązaniem tego zagadnienia jest grupowy system szkolenia.

Podobnie jak i w systemie wyżej omówionym, rozkłada się ciężar szkolenia na wyspecjalizowanych instruktorów, z tą różnicą jednak, że w systemie warsztatowym instruktor pracuje według zamówienia, t. j. obrabia tylko tę ilość szeregowców, którym z segregacji wypadło przejść przez jego warsztat, w systemie grupowym zaś otrzymuje swoją część programu, którą ma wszczepić całej kompanji, przepływającej stopniowo przez jego warsztat. Podstawą przeto tego systemu jest dokładne wymierzenie pracy programowej, którą w określonym czasie będzie można przyswoić szkolonym. Dane te bierze dowódca kompanji z programu dowódcy bataljonu, w którym praca do wykonania w każdym dziale jest określona jednostkami cza-

su. Dowódca kompanji opracowuje te wytyczne w szczegółach, a następnie rozdziela pracę według jej rodzajów na grupy nauczania, w ten sposób, żeby każda grupa otrzymała jednakową jej część. Sprawne działanie maszyny wytwórczej wymaga, żeby wszystkie grupy jednocześnie zaczynały i kończyły swą pracę. Jeżeli którejs z grup przypada większa ilość pracy, lub praca trudniejsza, co by mogło spowodować bądźto opóźnienie w jej wykończeniu, bądź też powierzchowność w wykonaniu, dowódca kompanji wzmacnia kierownika grupy przydziałem kilku pomocników.

Rozpatrzmy to na przykładzie.

Program dowódcy bataljonu wyznacza na dzień 22.IV: jedną godzinę gimnastyki, 30 minut musztry, 30 min. grenadjerki, 2 g. ćwiczeń strzeleckich, 2 g. nauki o broni, 1 g. nauki o terenie.

Dowódca kompanji opracowując ten program w szczegółach wyznacza na przedpołudnie musztrę (15 minut chwyt na ramię i do nogi broń, 5 min. postawa z bronią u nogi, 10 min. równy krok bez broni), grenadjerkę (ćwiczenia wstępne, rzut stojąc i klęcząc), wyszkolenie strzeleckie (lekcja 10-ta), wyszkolenie terenowe (lekcja 6-ta); w sumie praca obliczona na 4 godziny. Wykona się ją w trzech grupach. Stan ćwiczebny w tym dniu: dwóch oficerów, 8 podoficerów, 6 starszych szeregowców i 120 rekrutów.

Najwięcej pracy jest do wykonania w zakresie wyszkolenia strzeleckiego, wskutek czego normalną grupę instruktorską tego działu: 1 oficer, 3 podoficerów, wzmocni się o 1 podoficera i 4 starszych szeregowców.

Wyszkolenie terenowe dowódca kompanji rezerwuje dla siebie, dobierając do pomocy 1 podoficera; musztrę i grenadjerkę powierza odpowiedzialnemu podoficerowi,

tworząc trzecią grupę instruktorską, w składzie 3 podoficerów i 2 starszych szeregowców.

Wszystkie te zarządzenia organizacyjne wydano dnia poprzedniego. Kierownicy grup otrzymali ściśle instrukcje i ze swej strony poinformowali swych pomocników. Kadra instruktorska staje do ćwiczeń przygotowana.

Po przyjściu na plac, gdzie już rozstawiono przyrządy i zawczasu wyznaczono miejsce pracy każdej grupy, dowódca rozdziela rekrutów pomiędzy grupy. Grupa wyszkolenia strzeleckiego otrzymuje 60, grupa grenadjerki i musztry 30, a 30 zatrzymuje dowódca dla siebie. .

Działanie tej organizacji podaje zał. 2.

Rekruci przydzieleni do grupy I przebywają w niej przez 2 godziny. Jest to czas potrzebny na to, aby wszyscy zostali poddani ćwiczeniom przewidzianym w programie lekcji.

Kierownik grupy tworzy szereg warsztatów, powierzając je swemu personelowi instruktorskiemu. W dwóch warsztatach odbywać się będzie pierwsze strzelanie śrutem. W następnych dwóch oddanie strzału nabojem ćwiczebnym. Reszta instruktorów tworzy dwa warsztaty trójkąta błędów na 100 metrów i warsztaty składania się i ładowania. Warsztaty te najprędzej skończą swą pracę, wskutek czego przewidziany jest dla nich nowy przedmiot nauczania — składanie się z za drzewa i w postawie kłęzącej. Warsztat ładowania zwinie się, a starszego szeregowca użyje się do pomocy jednemu z podoficerów, lub w razie potrzeby może utworzyć dodatkowy warsztat tam, gdzie praca się opóźnia.

Maszyna zacznie działać odrazu; do strzelania kierownik grupy wybierze rekrutów już najbardziej zaawansowanych, a resztę rozdzieli między pozostałe warsztaty,

skąd będą napływali do stanowisk w miarę zapotrzebowania.

Jedną z głównych trosk kierownika grupy powinno być, żeby szkoleni szeregowcy nie próżnowali a także, żeby się zbyt długim przerabianiem tego samego ćwiczenia nie znudzili, co powoduje zawsze niedbalstwo w wykonaniu i zniechęcenie.

Po dwóch godzinach, skoro wszyscy szeregowcy grupy otrzymali wyszkolenie wyznaczone programem, odchodzi połowa do grupy II, a połowa do grupy III. Grupa strzelecka otrzymuje na nowe 2 godziny rekrutów z tamtych grup.

Grupa II ma wyznaczony materiał na 1 godzinę pracy. Wyłoni ona 4 warsztaty: dwa dla grenadjerki, dwa dla musztry. W każdym z tych warsztatów szeregowiec będzie przebywał przez 15 minut, poczem nastąpi wymiana pomiędzy warsztatami. Każdy instruktor będzie miał jednokrotnie 7 — 8 rekrutów.

Grupa III pracować będzie jednolicie; najpierw odbędzie się pogadanka dowódcy kompanji o terenie, a następnie ćwiczenie w dostrzeganiu i opisywaniu tego co widzi.

Po godzinie grupy II-ga i III-cia wymienią rekrutów między sobą. Po dwóch godzinach odeślą swych rekrutów do grupy I-szej, otrzymają zaś stamtąd nową partję, którą wymienią między sobą z końcem 3-ciej godziny.

W ten sposób w ciągu czterech godzin wszyscy rekruci przechodzą ćwiczenia wyznaczone na ten dzień.

Ujemną stroną tego systemu pracy jest brak zróżnicowania pomiędzy rekrutem pracowitym, a leniwym, zdolnym a tępym. Wszyscy są obarczeni temi samemi ćwiczeniami i tym samym czasem ich trwania. W zasadzie działa to ujemnie, pozbawiając dobrego i chętnego pracownika

bezpośredniej sposobności do wyróżnienia się i otrzymania natychmiastowej nagrody w postaci czasu zyskanego pilnością. To zło jednak wynagradza się szybkim tempem wyszkolenia, co powoduje, że czas wyznaczony na każde ćwiczenie właściwie dostosowany jest tylko do najpracowitszych i najzdolniejszych, dla których nagrodą będzie szybkie uzyskanie tytułu specjalistów. Słabsi zostaną w tyle i będą musieli się podciągać w drugim okresie, powtarzając pierwszą klasę wyszkolenia.

Na zakończenie raz jeszcze muszę podkreślić konieczność bardzo starannego przygotowywania każdego dnia pracy przez dowódcę kompanji oraz jego pomocników, oficerów i starszych podoficerów, kierowników grup.

Dowódca kompanji musi nietylko ułożyć program wyszkolenia, lecz ustalić organizację pracy dnia następnego t. j. omówić z każdym kierownikiem grupy treść przypadających mu w udziale ćwiczeń, oraz ilość i działanie tworzonych warsztatów. Najwłaściwszem wydaje się każdorazowe opracowanie graficzne. Ponadto dowódca kompanji powinien wybrać miejsce ćwiczeń oraz wydać zarządzenia co do dostarczenia i rozstawienia sprzętu, żeby kompanja po przybyciu nie marnowała czasu na demoralizujące czekanie.

Również czynności przygotowawcze powinni przedsiębiorać kierownicy grup. Zbiorą oni swych pomocników, poinformują ich o programie i organizacji pracy dnia następnego, omówią z każdym powierzoną mu pracę i metodę jej wykonania.

Dobrze jest zmuszać instruktorów do stałego posługiwania się regulaminem lub zbiorem lekcji.

Jeżeli te prace przygotowawcze będą wykonywane systematycznie, nie zajmą nigdy więcej czasu nad 20 — 30 minut, a opłacać się sownie wynikami szkolenia.

ROZDZIAŁ VI.

PIĄTY ETAP ORGANIZACJI PRACY. KONTROLA.

Niema postępu bez stwierdzenia niedoskonałości. Jedynie stałe zdawanie sobie sprawy z błędów i niedociągnięć oraz ze strat, które one powodują, skłania nas do poszukiwania lepszych rozwiązań i zmusza do doskonalenia treści, form i metod.

Z zasady tej wypływają moralne prawa i nakazy wszelkiej kontroli. Jako czynnik rozwoju jest ona działaniem twórczym, pozbawiona jednak tej ideowej treści, staje się uciemieniem podwładnych, dokuczliwym wyłapywaniem usterek, złośliwym szpiegostwem, które zawsze wywołują odruch w postaci skrytości, tajenia prawdy, a nawet świadomego oszukiwania.

W ogólnem przekonaniu kontrola powinna być działaniem wychowawczem kierowników w stosunku do wykonawców; jej następstwem nie powinna być kara, lecz pouczenie. Kontrolujący powinien być przejęty życzliwością dla kontrolowanego i opierać swą działalność na jego szczerości i współpracy w ustaleniu niedomagań.

Tego rodzaju kontrola wymaga jednak, poza wskazaną ideowością dokładnego określenia każdorazowego celu oraz ścisłych norm oceny. Wykonawca w kwalifikacji

swej pracy nie może być zdany na humory kontrolującego — niezasłużona pochwała jest również szkodliwa jak nieuzasadniona, zgryźliwa krytyka i nagana.

Wobec tego ustalić należy następujące zasady kontroli: *Życzliwość, planowość i ścisłość oceny.*

Od kontroli wyszkolenia, jako czynności wytwórczej, należy żądać informacji co do kosztów produkcji i jej jakości. Zdanie sobie sprawy, możliwie ściśle, a więc oparte na liczbach i wymiernych kryterjach oceny, jaki procent powołania przerabiamy, w jakim czasie i na jakich specjalistów, uważam za podstawowe zagadnienie dla wszelkich możliwych reform w dziedzinie służby wojskowej. Bez tych danych będziemy błędzili zawsze w gąszczu przypuszczeń i ogólników, a wszelkie poczynania organizacyjne będą w mniejszym lub większym stopniu grą na loterii, w której stawką jest istnienie państwa.

Ocena ta nie da się przeprowadzić dorywczą kontrolą; wyniknie ona z długotrwałych badań, opartych na całym systemie sprawozdań, prowadzonych na wszystkich szczeblach hierarchji wojskowej.

W tem studjum ograniczę się do omówienia metod kontroli w ramach pułku.

Kierownik wyszkolenia powinien w każdej chwili zdawać sobie sprawę z następujących zagadnień, stanowiących o wydajności jego warsztatu:

1. w jaki sposób używa się energii, którą reprezentuje jego personel wykonawczy.
2. W jaki sposób używa się energii, którą reprezentują szeregowcy służby czynnej (surowiec).
3. W jakim stopniu wykonywa się plan wyszkolenia.
4. Jakie są wyniki liczbowe i jakościowe produkcji.

Zbieranie danych, potrzebnych do oceny, wymaga skrupulatności i uczciwości sprawozdawców, t. j. dowód-

ców oddziałów, gdyż liczby błędne mogą się stać przyczyną błędnych wniosków.

Drugim warunkiem jest przejrzystość zestawień, które powinny, bez długiego mozołu wczytywania się, uderzać w oczy swą pouczającą treścią.

Materiał do oceny jakościowej dają przeglądy, egzaminy, zawody.

Wypracowanie metod zarówno dla sprawozdań i statystyk, jak dla przeglądów uważam za sprawę pierwszorzędnej wagi.

1. Statystyka zużycia energii.

Jako jednostkę obliczeniową przyjmuję pracę jednego człowieka w ciągu dnia roboczego t. j. 8 godzin. Niewątpliwie ściślejsze dane możnaby otrzymać przez wprowadzenie jednostki mniejszej t. j. człowiek - godzina, lecz ta drobizgowość wymagałaby zbyt szczegółowych wyliczeń, co by się mogło odbić na jej dokładności. Zresztą dla celów kontroli, jednostka człowiek — dzień zupełnie wystarcza.

W pewnych wypadkach, gdy chodzi o zmierzenie zużycia energii w jakimś wyodrębnionym dziale pracy, posługujemy się jednostkami mniejszemi.

Zasadą proponowanej statystyki jest pojęcie pułku jako zasobu mieszczącego w sobie pewną określoną ilość jednostek energii różnogatunkowej. Zasadniczo występują trzy jej gatunki: oficerska, podoficerska, szeregowców. Dowódca pułku jako odpowiedzialny administrator tej energii musi umieć się z niej wyliczyć tak, jak się wylicza z powierzonych mu kwot pieniężnych, przedmiotów oporządzenia i t. p.

W zasadzie energia ta powinna być skierowana w jak największym procencie na rzecz wyszkolenia; im procent ten jest większy, tem więcej wydajność kapitału energii

wzrasta; odwrotnie, zmniejszenie się tego procentu jest świadectwem rozrzutności, podnosi kosztą produkcji i wskazuje na istniejącą wadę organizacyjną.

Materiał do obliczeń dowódca pułku otrzymuje w tygodniowych sprawozdaniach pododdziałów i kwatermistrzostwa. Zestawienie i opracowanie liczb należy do zastępcy, który jest sumieniem wyszkolenia pułku, a przeto jest powołany do informowania dowódcy o procencie wydajności.

Sprawozdania tygodniowe uważam, na podstawie przeprowadzonego doświadczenia, za bardziej celowe, niż miesięczne, gdyż w wielkich liczbach miesięcznych dowódcy kompanij, a właściwie ich szefowie, gubią się, a także łatwiej jest wyłapać dostrzeżony błąd za ubiegły tydzień, aniżeli szukać go w obrębie miesiąca.

Te statystyki oddziałowe powinny wpływać do dowództwa pułku w poniedziałek do południa; po południu tegoż dnia powinien je zastępca zestawić tak, żeby we wtorek można było przedstawić je dowódcy w sumarycznem obliczeniu.

Wzór takiej statystyki jest w załączeniu (załącznik Nr. 12). Formularz jednakowy dla pododdziałów i dla pułku. Liczby w odpowiednich rubrykach powstają przez dodanie liczb dziennych; soboty liczy się jako pół dnia pracy, a więc $\frac{1}{2}$ jednostki energji. Jeżeli przeto oddział zaciąga wartość z soboty na niedzielę i schodzi z placu ćwiczeń o godzinie 10 dla przygotowania się, to należy uwidocznnić stratę, licząc na $\frac{1}{4}$ jednostki energji.

Ułożenie takiej statystyki nie przedstawia wielkich trudności i w całości należy do szefa kompanji, który powinien założyć sobie dziennik zużycia energji, i codziennie zapisywać w nim wszystkie szczegóły, potrzebne do sprawozdania tygodniowego. Dajmy na to, kompanja, która

przed południem ćwiczyła się w składzie 2 oficerów, 6 podoficerów i 84 szeregowców, otrzymuje rozkaz dania po południu do robót pułkowych 1 podoficera i 20 szeregowców. W dniu tym 1 oficer zachorował i po południu do służby się nie stawił. W obliczeniu dziennem wypadki te uwidocznąć należy w następujący sposób: w rubryce „roboty pułkowe“ zaznaczamy $\frac{1}{2}$ jednostki energii podofic. i 10 jednostek energii szeregowców; w rubryce „chorych“ $\frac{1}{2}$ jednostki energii oficerskiej. W rubryce „zużyto na ćwiczenia“ wypadnie: jednostek oficersk. $1\frac{1}{2}$, podoficersk. $5\frac{1}{2}$, szeregowców 74.

Korzyści tej statystyki są aż nadto wyraźne. Dowódca pułku ma stały przegląd kierunków zużycia energii, którą dysponuje i za którą odpowiada. Ponieważ stałą bolączką jest odrywanie energii na różne czynności poza wyszkoleniem, zwłaszcza na rzecz komend garnizonów (komisje, sądy, warty, roboty i t. p.), może występować do władz przełożonych z żądaniem reform, popierając swe twierdzenia ścisłymi liczbami, co zawsze działa bardziej przekonująco niż ogólnikowe biadanie.

Uzupełnieniem tej statystyki, a właściwie kontrolą rubryki „roboty“ w pułku, powinno być sprawozdanie z użycia energii otrzymanej z oddziałów, według poszczególnych prac. Sprawozdanie to opracowuje kwatermistrz, odpowiedzialny za tok tych robót (zał. 13). Sprawozdanie to daje możliwość stałej kontroli zużycia energii odciąganej od wyszkolenia na rzecz prac kwatermistrzostwa, co nieraz wykaże nadmierne jej marnotrawienie.

Dla większej przejrzystości i łatwości stwierdzenia wyników wydanych zarządzeń, zmierzających do poprawy niekorzystnego stanu, wskazane jest wykonywanie syntetycznych zestawień miesięcznych.

Zestawienia takie, przechowywane z roku na rok, da-

ją niezwykle bogaty materiał doświadczalny, ułatwiający przewidywanie, a więc i planowanie, a ponadto świadczą wymownie o postępie lub też pogorszeniu się sprawności organizacyjnej.

2. *Wykonywanie planu wyszkolenia.*

A. K o n t r o l a p r a c y .

Potrzeba stałej informacji o stopniu wykonywania planu, o wszystkich czynnikach, hamujących lub przyspieszających jego rozwój, nie wymaga uzasadnienia. Raczej należy stwierdzić, że kierownik, który informacji takich nie żąda i nie posługuje się nimi dla stałego regulowania tempa pracy, wyzbywa się własnowolnie swego charakteru kierowniczego, schodzi do miernej roli projektowicza, nie odpowiedzialnego za swe zamierzenia, które oddaje całkowicie na łaskę wykonawców.

Dodatkową, lecz również wielką korzyścią skrupulatnej ewidencji pracy, wkładanej w wykonywanie planu, jest tworzenie materiału doświadczalnego, bez którego nie może być mowy o rozwoju form i metod organizacji pracy.

Wartość praktyczna tej ewidencji zależy przede wszystkim od technicznego sposobu prowadzenia jej. Musi być ona przejrzysta i nie może zabierać dużo czasu ani sprawozdawcy, ani czytającemu. Zadziwiające rozwiązanie tych wymagań dają wykresy amerykańskiego inżyniera Gantt'a¹⁾.

Wartość ich polega na tem właśnie, że praca wyznaczona i praca wykonana oraz ich wzajemny stosunek do czasu są przedstawione zapomocą jednej linii.

Są one szczytem prostoty i przejrzystości, to też słu-

¹⁾ Inż. Clark: „Wykresy Gantt'a jako środek organizacji“ Warszawa 1926, str. 152.

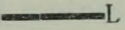
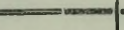
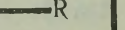
sznie inż. Clark zalicza je do „najcenniejszych zdobyczy sztuki kierownictwa w naszym pokoleniu“.

Zasada wykresów polega na tem, że dowolna odległość między dwiema linjami poziomymi wyraża jednocześnie pewien okres czasu i ilość pracy, która w tym okresie powinna być wykonana. Linja pozioma, przeprowadzona między temi pionowemi, wyraża stosunek pracy rzeczywiście już wykonanej do pracy wyznaczonej. Jest to charakterystyczną cechą wykresów Gantt'a. Jednakowe odcinki na jednej linii poziomej wyrażają jednocześnie:

1. jednakowe okresy czasu,
2. rozmaite ilości pracy wyznaczonej,
3. rozmaite ilości pracy wykonanej.

W ten sposób widzimy również stosunek czasu zużytego do ilości pracy wykonanej. Oprócz tego, „ponieważ posiadanie wiadomości o tem, co się stało i kiedy się stało, wywołuje akcję, przeszłość oddziałuje na przyszłość a wykreślne sprawozdania tego typu stają się dynamiczne“.

Wyjaśni to najlepiej następujący przykład:

Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Sobota
100	125	150	150	150	150
					

Każdy prostokąt oznacza jednocześnie jednostkę czasu (dzień) i ilość pracy do wykonania, zaznaczoną liczbą w lewym rogu; linje poziome oznaczają ilość pracy rzeczywiście wykonanej i jej stosunek do pracy zamierzonej. Wykres ten wskazuje, że w poniedziałek zrobiono $\frac{3}{4}$ roboty nakazanej, we wtorek to samo, w środę wykonano całą

robotę, w czwartek i piątek nadrobiono po $\frac{1}{4}$ braków dni poprzednich, w sobotę wykonano tylko połowę pracy. Litera przy linjach poziomych oznaczają przyczyny niewykonania pracy, a mianowicie w poniedziałek musiano reparować maszynę (R), we wtorek było ludzi za mało (L), w sobotę znów była konieczna reparacja.

Wykres ten jest wierną historją dokonywającej się pracy, a przytem, zaznaczając z dnia na dzień jej postępy lub zatrzymania alarmuje odpowiedzialnych kierowników zapisywaniem niedokładności w aparacie, które powodują opóźnianie się wykonania zamierzeń.

Istotnie trudno pomyśleć coś prostszego i bardziej praktycznego. „Wykresy Gantt'a przedstawiają fakty w stosunku do czasu, uwidaczniając posuwanie się ich wraz z jego biegiem i wskutek tego zmuszają ludzi do działania, opartego na ujawnionych faktach; bieg czasu jak-gdyby zniewala ich do czynu“.

Chcąc korzystać z wykresów Gantt'a, trzeba posiadać plan, ponieważ porównywiają one plan z tem, co już zrobiono. Oprócz tego podają przyczyny opóźnienia wykonania planu i określają odpowiedzialność za dobre lub złe jego wykonanie. Są one nadzwyczaj zwięzłe, łatwo je kreślić i odczytywać, uwidaczniają upływanie czasu i dlatego pomagają do zmniejszenia jego marnotrawstwa i bezczynności.

Wykresy Gantt'a stworzono do potrzeb organizacji pracy w przemyśle, gdzie się sowsicie opłacają, podnosząc znakomicie wydajność tych przedsiębiorstw, które je wprowadziły. W czasie wojny posługiwał się niemi z ogromną korzyścią Departament Uzbrojenia Stanów Zjednoczonych A. P. przy wykonywaniu olbrzymich zapotrzebowań na amunicję i broń, a także ze świetnym wynikiem zastosował Departament Floty do regulowania pracy floty handlowej,

obciążonej niebywale wielkimi transportami. Świadczy to o niezwyklej wszechstronności użytkowej tych wykresów: pozwalają one uwidoczniać wszelkie działania, a nawet z powodzeniem stosuje się je do układania i kontroli budżetu, oraz do planowania kampanji handlowej. Z wielką łatwością też, przy niezmiernych korzyściach, dają się zastosować w wojsku do planowania i kontroli pracy wyszkoleniowej. Potwierdziły to w zupełności doświadczenia, przeprowadzone w 35 pułku piechoty na szczeblach bataljonu i kompanji.

Omówię to zresztą na konkretnych przykładach wykresu bataljonowego i kompanijnego (załącznik 9 i 10). Załącznik 9 jest wykresem bataljonowego planu wyszkolenia rekrutów w pierwszym miesiącu. Dla każdej kompanji są dwa takie wykresy: jeden otrzymuje dowódca kompanji, jako podstawę do planów tygodniowych, drugi pozostaje u dowódcy bataljonu i służy do prowadzenia ewidencji pracy tej kompanji. Jest to program miesięczny, w którym dowódca bataljonu rozkłada całą sumę nakazanej mu przez pułk pracy na tygodnie i dni. Z tego względu najniższą rubryką czasu jest dzień pracy, obliczony tu na 6 godzin.

Każdy przeto prostokąt oznacza 6 godzin, przeznaczonych na wyszkolenie, i stanowi ramy czasu, które należy wypełnić jednostkami zamierzonej pracy. Będą to również z konieczności jednostki czasu, lecz każda z nich wyraża jednocześnie rodzaj i sumę pracy do wykonania. Rodzaj pracy zaznaczony jest w rubryce przedmiotów wyszkolenia, ilość pracy do wykonania normuje się dodatkowymi instrukcjami, bądźto pisanymi, bądź też opracowanymi z dowódcami kompanij na tygodniowych odprawach wyszkolenia.

Jednostki pracy do wykonania są zaznaczone liczbami w lewym rogu prostokąta. Dla łatwej orientacji, z pra-

wej strony przy zakończeniu przedmiotu lub okresu, podana jest liczba sumaryczna. Kąt polem w prawo, oznacza zaczęcie pewnego przedmiotu, kąt polem w lewo — zakończenie. Daje to przejrzysty obraz stopniowania i postępów wykształcenia. Kąt ostry u góry wykresu oznacza dzień, w którym przeprowadzono jego uzupełnienie, t. zn. zbilansowanie pracy dokonanej i wprowadzenie potrzebnych zmian w okresie następnym. Odbywać się to będzie w końcu każdego tygodnia na odprawie z dowódcami kompanij przy ustaleniu programu następnego tygodnia.

Linia pozioma u dołu prostokąta oznacza wykonanie pracy, brak jej znaczy, że praca jeszcze nie jest wykonana; przyczynę, która przeszkodziła w wykonaniu zamierzenia oznacza się skrótem (literą).

Skrzyżowanie dwóch linii w prostokącie oznacza pracę dodatkową; przekreślenie prostokąta jedną linią skośną z rogu lewego górnego ku prawemu dolnemu wyraża zniesienie zamierzonej pracy.

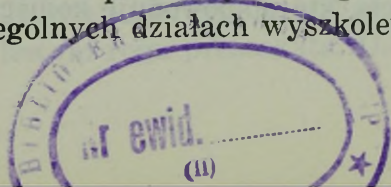
Informacje te wystarczają do odczytania z wykresu trzytygodniowej pracy bataljonu, stopnia wykonania zamierzeń, trudności i przeszkód, które hamowały pracę, i zmian, które trzeba było w pierwotnym planie wprowadzić. Początkowo dowódca bataljonu zamierzał rozpocząć szkolenie od dnia 18.X jednakże organizacja kompanji zabrała mu dwa dni czasu; w stosunku jednak do planu dowódcy pułku nie jest opóźniony, gdyż jako oficjalny pierwszy dzień szkolenia oznaczono 22.X (gruba linja pionowa).

Nie wykonał jednak zamierzonego egzaminu sprawności fizycznej ze względów atmosferycznych i będzie mógł tę zaległość odrobić dopiero we wtorek i środę następnego tygodnia. W tym tygodniu nie zaczął również musztry z bronią; będzie to zaległością, która spowoduje konieczność

zwiększenia tej pracy w tygodniu następnym. Nie rozpoczęto też w tym tygodniu wyszkolenia strzeleckiego. Przyczyną tego jest uwidocznione rozdanie broni dopiero w sobotę. Przyczyny zahamowania wyszkolenia terenowego, z wyjątkiem pokazu, który się odbył w środę, są uwidocznione literami: R — roboty, I — inspekcja, A — względy atmosferyczne. Jedyne punkty planu zamierzony i wykonany, to musztra bez broni, w której nadrobiono pracę, straconą w ciągu pierwszych dwóch dni, przez przesunięcie na nią jednostek czasu, przeznaczanych na inne, nie wykonywane przedmioty wyszkolenia.

Rachunek zysków i strat pierwszego tygodnia daje dowódcy bataljonu ściśle podstawy do uzupełnienia planu pracy w tygodniu następnym. Nie określił on dni, w których odbędzie egzamin sprawności fizycznej; jest to zaległość, którą postara się odrobić przy najbliższej sposobności, nie może jednak przewidzieć dnia, gdyż wchodzi w grę czynniki od niego niezależne. Natomiast zwiększa pracę w dziedzinie musztry z bronią, zabierając po godzinie wyszkolenia strzeleckiego (prostokąt wyszkolenia strzeleckiego u góry w połowie przekreślony) i zamierza odrobić zaległe lekcje wstępne z wyszkolenia terenowego w poniedziałek i wtorek, przeznaczając na nie czas, przewidywany na ćwiczenia spostrzegania. Według tej samej metody postępował w piątek drugiego tygodnia przy uzupełnieniu planu na tydzień trzeci, to samo też zbilansowanie zrobi w końcu miesiąca przy opracowywaniu planu na miesiąc następny.

Sądzę, że powyższe omówienie wykresu wskazuje już dość jasno jego korzyści: zmusza on do posiadania planu, daje stałą kontrolę pracy, wskazuje przyczyny hamujące, daje ściśle podstawy do regulowania tempa pracy w poszczególnych działach wyszkolenia.



Na podstawie wykresu bataljonowego układają dowódcy kompanij swoje wykresy tygodniowe. Zadaniem ich jest rozłożyć sumę pracy, wyznaczonej przez dowódcę bataljonu, w ramach czasu dziennego. Z tego też względu muszą w rubrykowaniu dni posługiwać się godzinami.

Wykres dowódcy kompanji w jednym egzemplarzu przesyła się dowódcy bataljonu, na drugim dowódca kompanji prowadzi swoją ewidencję pracy. Codziennie rano sierżant szef bataljonu obchodzi kompanje i zaznacza na egzemplarzu bataljonowym dane co do pracy, dokonanej przez kompanję w dniu poprzednim. Daje to dowódcy bataljonu stały przegląd przebiegu kompanij i pozwala mu bezpośrednio usuwać zauważone braki, lub nieuzasadnione odstępstwa od planu. Musi się oczywiście przy tem posługiwać obserwacjami własnymi; wykres daje mu tylko ścisłe dane i dopomaga pamięci.

Zasada sporządzania wykresu kompanijnego jest taka sama, jak w wykresie bataljonowym. Prostokąty godzinne stanowią ramy czasu dziennego, w które należy wstawić jednostki pracy. Tu jednak występuje już na jaw system organizacji pracy. Przy szkoleniu grupami musi się uwidocznć współczesność ich działalności, z tego względu, że w tej samej porze dnia będzie się wykonywać różne prace. Kąty oznaczają czas trwania każdej pracy, liczba zaś z lewej strony wyraża wielkość pracy do wykonania w tym czasie, np. cyfra 1 pomiędzy kątami, obejmującymi trzy prostokąty godzinne, oznacza, że w czasie trzech pierwszych godzin dnia grupa instruktorska ma przerobić pracę wartości jednej godziny. O ile się ćwiczy cała kompanja odrazu (gimnastyka, wykłady i t. p.), wtedy czas oznaczony kątami będzie jednocześnie wyrażał wartość dokonywanej w nim pracy.

Poza tem sygnatury są te same, co na wykresie ba-

taljonowym. Dla przykładu krótka historia tygodniowej pracy kompanji. Kompanja nie wykonała pracy zamierzonej w dziale wyszkolenia strzeleckiego i bojowego. We wtorek i środę czas, przeznaczony na te lekcje, użyto na egzamin sprawności fizycznej. Poza tem w środę szczepienie rekrutów (S) zabrało czas, przeznaczony na lekcję gimnastyki, na wykład ze służby wewnętrznej i oświatę. W czwartek dowódca kompanji zmienił program o tyle, że zamiast wykładu z zakresu służby wewnętrznej, odbył pogadankę o granatach, która mu przepadała wskutek wyznaczonej na piątek kąpeli (K). W sobotę pracowano normalnie. Wykres ten pozwala dowódcy kompanji w każdej chwili wyliczyć się z dokonanej pracy i uzasadnić przyczyny odstępstw od planu, daje mu możność regulowania pracy wyszkoleniowej w obrębie kompanji, a położonym stały wgląd w stan wykonania programu wyszkolenia i w popełnione ewentualnie błędy np. zły rozkład pracy: we wtorek nadmiar czasu, użytego na wychowanie fizyczne.

Jest to dokument, zachowujący dokładne odbicie rzeczywistości i dający wspaniały materiał do ustalania wszelkich doświadczeń z zakresu pracy wyszkoleniowej.

Oczywiście wykresy te nie mają wartości bezwzględnej; są tylko środkiem pomocniczym dla organizacji, lecz w tej mierze spełniają swoje zadanie w sposób wprost doskonały.

Dowódca pułku nie potrzebuje stałej ewidencji, odpowiedzialnymi wykonawcami jego planu są dowódcy bataljonów. Wystarczy przeto, jeśli zastępca dowódcy co pewien czas zażąda do wglądu wykresów bataljonowych. Powinien to robić przed odprawami wyszkoleniowymi, gdyż znajdzie w nich wiele materiału wymagającego omówienia zbiorowego.

Korzystne może się okazać przedstawianie przez

dowódców bataljonów syntetycznych sprawozdań w połowie okresu wyszkolenia i w końcu jego. Porównane z planem pułkowym, ujawniają one w dostatecznej mierze stopień jego wykonania.

B. K o n t r o l a j a k o ś c i o w a.

Ma ona ujawnić wartość pracy wyszkoleniowej i dawać przez nią wyniki. Przeprowadzać ją powinni perjo-dycznie dowódcy bataljonów, zastępca, oraz dowódca pułku. Wartość sprawozdawcza tej kontroli jakościowej wymaga posiadania: możliwie ścisłych norm oceny, oraz odpowiedniej metody wykonania.

a) *Wzorce.*

Co do zagadnienia pierwszego, jedynym rozwiązaniem są wzorce, poruszone już w rozdziale IV.

Należy dążyć do stworzenia ich w jak największej ilości i dla jak największej liczby przedmiotów. W tej dziedzinie pomysłowość instruktorów może znaleźć niezwykle szerokie pole do działania. Nader korzystne jest podsyca-nie wynalazczości bezpośrednimi nagrodami (pochwała w rozkazie, urlop, nagroda pieniężna i t. p.).

Przy określeniu wzorców jak najczęściej trzeba się posługiwać chronometrem.

Dla orientacji podam możliwości wytworzenia wzorców w różnych działach wyszkolenia.

Wyszkolenie strzeleckie.

Indywidualna ocena wyników strzelań szkolnych według norm podanych w instrukcji.

Co do oceny strzelań bojowych, to należałoby wprowadzić noty za bojowe zachowanie się strzelca, oraz zwracać większą uwagę na czynnik czasu.

Konieczne jest jednak, w tym najważniejszym

dziale wyszkolenia, posiadanie norm oceny strzeleckiego wyrobienia całej kompanji. Obraz tego daje procent trafień, zazwyczaj zaniebawany w protokółach strzeleckich. Obliczenie procentu powinno być robione bez uwzględnienia strzelań kadry, gdyż to daje fałszywy obraz wyników wyszkolenia.

Na podstawie badania protokółów należy ustalić wzorcowe procenty trafień dla kompanij rekruckich i dla kompanij starszego rocznika.

Nauka o broni.

Wzorcowy czas rozkładania i składania karabinów maszynowych (inne wzorce dla grenadjarów, inne dla fizyljerów). Czas znalezienia i usunięcia różnych typowych zacięć. Czas taśmowania amunicji z maszynką i bez niej (punkty karne za każdy nabój wadliwy).

Wyszkolenie terenowe i bojowe.

Czas odnalezienia i dokładność określenia celu.

Wzorce oceny odległości.

Wzorcowy opis z pamięci widzianego terenu.

Wzorcowe maskowanie siebie i sprzętu.

Czas trwania zmiany stanowiska z karabinem, z lekkim karabinem maszynowym i oddanie strzału celowanego.

(Punkty karne za zbyt długie ukazywanie się).

Rozkładanie i usuwanie zacięć na stanowisku.

Taśmowanie w terenie i t. p.

Wyszkolenie grenadjerskie.

Podstawy daje instrukcja, należałoby tylko zbliżyć ćwiczenia zawodnicze do warunków bojowych.

Wyszkolenie pionierskie.

Czas wykopania wnątku.

Czas wykonania przez drużynę gniazda oporu i t. p.

Wyszkolenie gazowe.

Czas nałożenia maski.

Wychowanie fizyczne.

Ma wielką ilość wzorców.

Wszystkie wzorce ustalone w pułku muszą być zebrane w osobnej książeczce, którą powinien posiadać każdy instruktor. Wzorce powinny być poddawane co pewien czas kontroli, gdyż w miarę doskonalenia wyszkolenia, będą one ulegały zmianom, dając świadectwo rozwoju.

Co do metod przeprowadzania kontroli, nasuwają się trzy jej sposoby — przeglądy, egzaminy, zawody.

b) Przeglądy.

Mówię tu tylko o przeglądach zapowiedzianych. Wszelki przegląd niezapowiedziany ma w sobie przykrą nutę chęci zaskoczenia podwładnego, a więc jest sprzeczny z zasadą życzliwości kontroli.

Nie dotyczy to oczywiście normalnego pobytu dowódcy bataljonu, czy zastępcy w oddziale, co ma na celu utrzymanie stałej styczności z wykonawcami.

Obecnie stosowany sposób przeglądów jest zupełnie sprzeczny z nowoczesną organizacją kompanji i nie daje sprawdzianu wykonanej pracy wyszkoleniowej.

Dowódca wykonywający przegląd ma przed sobą zwartą kompanję i pokolei zadaje szeregowcom pytania, nie rozróżniając między nimi fizyljerów i grenadjerów, celowniczych, amunicyjnych i t. p., którzy reprezentują różne poziomy i różny zakres wiadomości. Poza tem, nie or-

jentując się dokładnie w materiale już przerobionym, zadaje często pytania poniżej lub powyżej osiągniętego poziomu.

Wszystko to mija się zupełnie z celem przeglądu, który powinien stwierdzić zakres wiadomości nabytych, dokładność w ich poznaniu i wyrobienie poszczególnych specjalistów.

Przygotowanie przeglądu polega na ustaleniu zgóry przez danego dowódcę, w porozumieniu z odpowiedzialnym wykonawcą (dowódca pułku z dowódcą bataljonu), programu przedmiotów, które będą badane, i organizacji przeglądu.

W załączeniu podaję dwa rozkazy przeglądu kompanii doświadczalnej z okresu ukończenia fazy unitarnej (przed podziałem na grupy specjalizacji) i po ukończeniu szkoły drużyny (załącznik 14 i 15).

c) *Egzaminy.*

Są kontrolą wartości wybieranych specjalistów, podkreślają doniosłość specjalizacji; systematycznie stosowane dadzą w wyniku określenie wzorcowego typu specjalistów.

W załączeniu rozkaz o egzaminie kandydatów na specjalistów kompanii doświadczalnej.

Jako pierwsza próba ten plan egzaminu ma duże braków, przytaczam go jednak jako ciekawy dokument, świadczący o powstawaniu w wyszkoleniu zdrowych dążeń (załącznik 16).

d) *Zawody.*

Pomijając wartość wychowawczą, są one nader poważnym sprawdzianem wyszkolenia oddziałów, a także mogą służyć do ustalenia wzorców.

Dotyczy to jednak zawodów, przeprowadzanych

w obrębie pułku; zawody międzypułkowe, międzydywizyjne i wyższe uważam raczej za szkodliwe, gdyż pociągają za sobą skupienie uwagi na grupie zawodników, kosztem wyrabiania sprawności reszty szeregowców. Pułki, które zdobywają największą ilość nagród, na kilka miesięcy przed zawodami grupują swych zawodników w specjalnych oddziałach, gdzie zamiast szkolić się, intensywnie się trenują w zakresie przewidzianym regulaminem zawodów. Pułki, które tego nie czynią, zadowalając się ambicją szkolenia, nie wytrzymują konkurencji, nie zdobywają nagród i zyskują w opinii przełożonych złą kwalifikację.

Co do zawodów międzykompanijnych w obrębie pułku, należałoby dać im jak najszersze zastosowanie, i to nie tylko w zakresie wychowania fizycznego, ale również stosować je w innych działach wyszkolenia¹⁾. Zawody międzykompanijne mogą być poprzedzane zawodami eliminacyjnymi w obrębie poszczególnych kompanij i bataljonów.

C. K o n t r o l a i l o ś c i o w a.

Jest to właściwie kontrola przebiegu działania i osiąganych wyników liczbowych. Znaczenie jej polega na stałym i koniecznym wglądzie w postępy eksploatacji i w liczbowe wyniki segregacji specjalistów. Jednocześnie kontrola ta ustala doświadczenia co do wydajności surowca.

Najkorzystniejszym sposobem jej wydają się tablice z ruchomymi kartkami imiennymi. Półroczniki oznaczone kartkami innego koloru.

Każdy zabieg wytwórczy ma swoją tablicę, na której są uwidocznieni wszyscy, podlegający mu szeregowcy. Kartki imienne w miarę przechodzenia danego powołania

¹⁾ Wskazówki pod tym względem podaje niemiecki Regulamin wyszkolenia piechoty, cz. V.

z jednego okresu do drugiego, przenosi się na odpowiednią tablicę. U dołu zaś tablicy poprzedniej wypisuje się nazwiska szeregowych, którzy uzyskali tytuły specjalizacji.

Poza tem na oddzielnej tablicy koloru czarnego, żeby się rzucała w oczy, umieszcza się kartki imienne szeregowców nieszkolonych (odkomenderowani, ordynansi i t. p.); osobną tablicę można stworzyć dla funkcyjnych i rzemieślników.

W sumie tablic takich potrzeba 3 dla kompanij strzeleckich (produkcja specjalistów 1, 2 i 3 serji), 3 dla kompanij ciężkich karabinów maszynowych, 1 dla kompanij szkolnej, 1 dla plutonu łączności, 1 dla plutonu pionierów, 1 dla funkcyjnych i 1 dla nieszkolących — razem 11.

Tablice te powinny być wywieszone w gabinecie zastępcy dowódcy pułku.

Przy tym systemie kierownik wyszkolenia ma stale przed oczyma przebieg wytwórczości, oraz ścisłą ewidencję rozdziału szeregowców każdego powołania.

Kończąc na tem rozważanie spraw kontroli, muszę raz jeszcze stwierdzić konieczność ścisłego, metodycznego i stałego badania przejawów i wyników produkcji wyszkoleniowej, i to zarówno dla oceny gotowości bojowej wojska, jak dla wszelkiego rodzaju poczynañ i zamierzeń organizacyjnych.

ZAKOŃCZENIE.

Praca moja już ukończona. Przeglądając w myśli poszczególne jej rozdziały, raz jeszcze stwierdzam, że nie ma w niej żadnych odkryć, żadnych szczególnie nowych, czy też oryginalnych pomysłów.

Zawarłem w niej dwa lata doświadczeń własnych

i kolegów pułkowych. Podniętą była troska o zwiększenie wydajności naszego codziennego trudu, radę fachową dały dzieła genialnych amerykańskich organizatorów pracy. Jeżeli przeto może być mowa o czymś nowem w tem studjum, to jedynie w jego zamierzeniu przeszczepienia na grunt pracy wychowawczej zasad myślenia, planowania i organizowania, stosowanych do tej pory prawie wyłącznie w dziedzinie przemysłu. Zresztą i to nie jest już myślą nową — kilkakrotnie pojawiała się ona w artykułach Bel-lony, dużo się o tem mówi w prasie wojskowej zagranicznej.

Nie będąc przeto wynalazcą, nie zamierzam upierać się przy wartości tego czy innego rozwiązania, przeciwnie, przeświadczony jestem, że dalsze studia ujawnią szereg rozwiązań korzystniejszych i wprowadzą wiele uproszczeń. Jedynem pragnieniem, dla którego to studjum napisałem i puszczam w świat, jest chęć przekonania wszystkich o konieczności rewizji zasad wychowania i oparcia tej dziedziny naszej narodowej wytwórczości na solidnych podstawach nauki i regulowania jej naukowo prowadzonymi doświadczeniami.

Drugą intencją kierowniczą była myśl zainteresowania ogółu kolegów naukową organizacją i to nie tylko dla zwiększenia wydajności wychowania, lecz dla stworzenia z wojska wielkiej, powszechnej szkoły pracy.

Chciałbym, żeby wszyscy w wojsku, a przez nie cały naród, przejął się głębokimi słowami, które Emerson wypisał w przedmowie do polskiego wydania swej książki:

„Polska miała przeszłość pełną przejść i chwaly. Jej zagadnienia obecne są nadzwyczajne. A jakąż będzie Jej przyszłość? Jak obecnie ma żyć każdy Polak, aby przyszłość Polski była wielka? W jaki sposób każdy Polak użyje danych mu godzin życia?

Oto jedno z najważniejszych zagadnień Polski.
A jak używa każda ludzka istota godzin życia, które
jej są dane?

Oto zagadnienie powszechne.

Co zatem robić powinien każdy człowiek ze
swym czasem?

Jasne tego zrozumienie jest pierwszym krokiem
do doskonałości“.

Odpowiedź pozytywna w sensie pracy wydajnej dla
nas Polaków, przez tragizm historii cofniętych wstecz, to
zagadnienie bytu. W dzisiejszych czasach wzmożonej kon-
kurencji międzynarodowej, utrzymać się mogą jako nie-
zależne te tylko narody, które wydajnością twórczą wyka-
żą swe prawo i wolę do przodowania ludzkości.

Praca wytężona, wydajna, a więc regulowana rzą-
dzącymi nią prawami, jest dla narodu nakazem, od które-
go niema odwołania.

Zaszczepieniem tej ambicji pracy zorganizowanej
powinno i może zająć się wojsko.

Przez szeregi jego przepływa nieprzerwaną falą ca-
ły naród. Ramię przy ramieniu, dźwigając jednakowy cię-
żar tornistra i karabina, pełnią swą powinność obywatel-
ską — fabrykant i robotnik, dziedzic włości i parobek naj-
mita; znajdzie się między nimi i przyszły uczonek, przyszły
polityk, artysta i wielu, wielu innych przedstawicieli
wszystkich zawodów i klas. Wszyscy oni powinni wynieść
z wojska obok gotowości wojennej, gotowość do twórczej
pracy dnia codziennego.

Jako gotowość wojenną, do której się wojsko zapra-
wia, rozumiemy moralne przeświadczenie każdego obywate-
la o konieczności spełnienia zaszczytnego obowiązku — obro-
ny Ojczyzny, oraz techniczne jego przygotowanie do tej
twardej powinności. Tą drugą gotowością, którą również

ukształcić należy, jest świadomość obywatelskiego obowiązku wydajnej pracy jako źródła siły narodu, połączona z umiejętnością organizowania tej pracy.

Wojsko, któreby wzięło na siebie ten wielki wychowawczy obowiązek i potęgą swych możliwości zapewniło jego urzeczywistnienie, zwróciłoby społeczeństwu z grubą nadwyżką wykładane na nie koszta, nie tylko przez zapewnienie mu bezpieczeństwa, lecz przez zwiększenie jego rozpędu twórczego.

Urzeczywistnienie tego wielkiego zadania społecznego leży nie tylko w granicach możliwości, ale łączy się ściśle z podniesieniem wytwórczości wyszkoleniowej, a przeto nie wymaga żadnych dodatkowych wysiłków. Zamiłowanie do pracy i umiejętność przeprowadzania jej zaszczepta się jedynie praktycznie, t. j. przez wzorową jej organizację. To zaś zależy od kadry zawodowej, od stopnia, w jakim ona się przejmie zasadami naukowej organizacji i nauczy się je stosować w swych codziennych czynnościach.

Wojako, któreby wzięło na siebie ten wielki wyzwanie, aby obywateli, którzy nie chcą być obywatelami, uczynić obywatelami, jest to zadanie, które nie może być wykonane przez nikogo innego.

Wojako, któreby wzięło na siebie ten wielki wyzwanie, aby obywateli, którzy nie chcą być obywatelami, uczynić obywatelami, jest to zadanie, które nie może być wykonane przez nikogo innego.

Wojako, któreby wzięło na siebie ten wielki wyzwanie, aby obywateli, którzy nie chcą być obywatelami, uczynić obywatelami, jest to zadanie, które nie może być wykonane przez nikogo innego.

Wojako, któreby wzięło na siebie ten wielki wyzwanie, aby obywateli, którzy nie chcą być obywatelami, uczynić obywatelami, jest to zadanie, które nie może być wykonane przez nikogo innego.

Wojako, któreby wzięło na siebie ten wielki wyzwanie, aby obywateli, którzy nie chcą być obywatelami, uczynić obywatelami, jest to zadanie, które nie może być wykonane przez nikogo innego.

Załącznik Nr. 5*).

KARTA SŁUŻBY.

P e r s o n a l j a	1. Nazwisko i imię.			
	2. Stosunki rodzinne.			
	3. Wykształcenie cywilne.			
	4. Stopień (awanse)			
	5. Kary.			
	6. Nagrody (odznaczenia, pochwały)			
	7. Funkcje.			
	8. Urlopy.			
K w a l i f i k a c j e m o r a l n e	9. Skłonność do alkoholu			
	10. Uczciwość i prawdomówność			
	11. Stosunek do podwładnych			
	12. Sumienność w spełnianiu obowiązków.			
K w a l i f i k a c j e f a c h o w e	13. Wykształcenie fachowe.			
	14. Okazywane za- interesowanie lub zdolności.			
	15. Specjalność.			

*) Załączniki Nr. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9 i 10 za tekstem.

Uwagi co do dalszego wychowania.	16. Zauważone braki i jak im przeciwdziałać? Jak należy postępować dla uzyskania dobrego wyniku? W jakim kierunku rozwijać?			
	Podpis dcy:			

Syntetyczna ocena roczna

za rok.....

ZAŁĄCZNIK NR. 8a.

18 MIESIĘCZNY PROGRAM WYSZKOLENIA. SKRÓT OBJAŚNIAJĄCY GRAFICZNY PROGRAM WY- SZKOLENIA.

O K R E S I.

PRODUKCJA SPECJALISTÓW 1 SERJI.

Cel — wydobyć i wyspecjalizować najzdolniejszą część powołania, osiągając w wyniku sprawne i gotowe do działania drużyny.

Pozostałą część powołania przygotować do specjalizacji w okresie następnym.

Czas trwania — od 1.IV do 28 VII co stanowi 600 godzin pracy programowej.

Podział na fazy — Okres dzieli się na trzy fazy.

Faza 1 — wyszkolenie unitarne (8 tygodni).

Faza 2 — specjalizacja indywidualna (5 tygodni).

Faza 3 — szkoła drużyny (4 tygodnie).

CHARAKTERYSTYKA I PROGRAM POSZCZEGÓL- NYCH FAZ.

FAZA I. WYSZKOLENIE UNITARNE.

Cel. — Przygotowanie rekruta do specjalizacji w zakresie specjalności drużyny. Danie dowódcy kompanii dostatecznych podstaw dla dokonania indywidualnego podziału rekrutów na grupy specjalizacji.

Zakres.

Uwzględniając, że po tym okresie poważna część pracy będzie już poświęcona szkoleniu późniejszych specjalistów drużyny według odrębnych programów, należy w ciągu tych ośmiu

tygodni osiągnąć we wszystkich przedmiotach ten minimalny poziom, jaki jest niezbędny każdemu szeregowcowi, bez względu na dalszą drogę jego szkolenia.

Zarazem ćwiczenia tej fazy powinny dać każdemu rekrutowi sposobność do ujawnienia swych cech indywidualnych, któreby określały najwłaściwszy sposób zużytkowania go w drużynie. Praca w tej fazie w znacznej mierze polegać będzie na wychowaniu i wyszkoleniu technicznym.

WYTYCZNE PROGRAMU.

I. Wychowanie.

Wpoić zrozumienie powołania żołnierskiego (artykuły wojenne, nauka o Polsce); wyrobić karność (musztra, służba wewnętrzna); rozwinąć budowę ciała rekruta i usprawnić go (gimnastyka, szermierka, musztra).

II. Wyszakolenie techniczne.

Zaznajomić rekruta ze środkami walki i nauczyć go posługiwania się nimi.

Wyszakolenie strzeleckie.

Przeprowadzić strzelanie szkolne: z karabina 1, 2, 3, 4, 5, 6; z lekkiego karabina maszynowego 1, 2, 3.

Wyszakolenie terenowe.

Teren jest jednym ze środków walki, którym żołnierz powinien umieć się posługiwać przy wykonywaniu zadań bojowych, zarówno dla wyciągnięcia wszystkich znajdujących się w nim korzyści, jak też dla uniknięcia kryjących się w nim niebezpieczeństw.

W tym okresie dążyć do osiągnięcia jak największej technicznej sprawności, wyrobienia spostrzegawczości i umiejętności skrytego działania.

Grenadjerska.

Wyrobić sprawność grenadjerską w użyciu granatu ręcznego, zaznajomić z użyciem granatu karabinowego. Przeprowadzić dwa rzucania ostre.

Obrona przeciwgazowa.

Zaznajomić z walką gazową; wyrobić sprawność i szybkość w nakładaniu maski.

Pionierka.

Posługiwanie się łopatką przy poprawianiu stanowiska strzeleckiego.

III. Wyszukolenie bojowe.

Cel — intelektualne i praktyczne przygotowanie rekruta do samodzielnej pracy w boju.

P o k a z w a ł k i p i e c h o t y: pokazać w działaniu sposoby i narzędzia walki piechoty.

S t r z e l a n i a b o j o w e.

Przeprowadzić trzy pierwsze strzelania bojowe z karabina; jest to sprawdzian stopnia osiągniętego wyrobienia.

Ć w i c z e n i a o b s e r w a t o r a, c z u j k i, s z p e r a c z a.

Wyrabiać umiejętność stosowania technicznej wprawy działania w terenie do samodzielnego rozwiązywania drobnych zadań ze służby polowej.

FAZA 2. SPECJALIZACJA INDYWIDUALNA.

Cel — techniczne i wstępne przygotowanie taktyczne specjalistów drużyny.

Zakres.

W zakończeniu fazy poprzedniej kompanja podzielona została na grupy fizyljerów i grenadjerów. W fazie tej grupy szkolą się według odrębnych programów. Na szkolenie w przedmiotach wspólnych, niezależnych od specjalizacji, łączą się.

WYTYCZNE PROGRAMU.

I. Wychowanie.

Wykłady i ćwiczenia wspólne dla obu grup. Z nauki służby przystąpić do zaznajomienia ze służbą wartowniczą, teoretycznie i praktycznie.

II. Wyszukolenie techniczne.

W fazie tej kończy się właściwie przygotowanie techniczne specjalistów; z tego względu powinni oni osiągnąć jak najwyższą sprawność w technicznym opanowaniu właściwych im narzędzi walki.

W fazie następnej dział ten będzie ograniczony tylko do doskonalenia nabytych już wiadomości.

Wyszukolenie strzeleckie i nauka o bronii.

Grenadjerzy.

Osiągnąć wprawę we władaniu karabinem; strzelanie szkolne 7, 8, 9. Co do lekkiego karabina maszynowego utrzymać poziom osią-

gnięty w tym celu pod koniec tego okresu przeprowadzić strzelanie szkolne 4.

Z nauki o broni — zakończyć karabin, utrzymać dotychczasową znajomość lekkiego karabina maszynowego, główny nacisk położyć na poznanie granatów.

Fizyljerzy.

Główny nacisk na znajomość i opanowanie lekkiego karabina maszynowego. Strzelanie z karabina przerwać, stosując do nich program jak dla kompanji ciężkich karabinów maszynowych. Strzelanie 7 przeprowadzić w fazie trzeciej.

Strzelanie z lekkiego karabina maszynowego 4 i 5 przeprowadza cała grupa, 6 i 7 tylko strzelcy najlepsi, kandydaci na celowniczych.

G r e n a d j e r k a.

Grenadjerzy.

Osiągnąć jak najwyższą sprawność we władaniu granatem ręcznym i k. b.; przerobić ćwiczenia stosowane; przeprowadzić dwa rzucania ostre i jedno strzelanie ostare z garlaczka.

Fizyljerzy.

Utrzymać na osiągniętym poziomie.

W y s z k o l e n i e t e r e n o w e.

Obie grupy mają stale doskonalić się w nabytych poprzednio umiejętnościach. Więcej jednak pracy będą musieli włożyć w to fizyljerzy zarówno dla wyrobienia umiejętności dostrzegania celów i oceny odległości, jak dla zaprawienia się w działaniu skrytem i w maskowaniu siebie i sprzętu.

Przeprowadzać należy częste ćwiczenia nocne.

M u s z t r a l u ż n a.

Całkowicie przerobić musztrę luźną drużyny. Obie grupy wydzielają do ćwiczeń odpowiednie sekcje.

O b r o n a p r z e c i w g a z o w a.

Wyrabiać wytrzymałość w noszeniu maski.

P i o n i e r k a.

Zasadnicze wiadomości o fortyfikacjach. Wykonanie gniazda oporu.

III. Wyszakolenie bojowe.

Wszystkie przedmioty tego działu są stopniowem przechodze-

niem do szkoły drużyny, polegającym na uzyskaniu sprawności w pracy bojowej pojedynczego szeregowca i sekcji.

Pogadanki z zakresu służby polowej i walki.

Dać niezbędny podkład teoretyczny do szkoły drużyny. Pogadanki obrazować pokazami na stole plastycznym.

Strzelania bojowe.

Wraz z poprzedzającymi je ćwiczeniami przygotowawczymi z użyciem amunicji ślepej, stanowią właściwą naukę walki i najbardziej zbliżają się napięciem psychicznym do rzeczywistości. Należy nastrój ten podtrzymać, zwracając uwagę nie tylko na wynik strzału, lecz także i na bojowe zachowanie się strzelca.

Grenadjerzy.

Przeprowadzą strzelania bojowe pojedyncze z karabina 4, 5, oraz strzelania sekcji grenadjerskiej — 7 i 8. Strzelań bojowych z lekkiego karabina maszynowego nie robią.

Fizyljerzy.

Przeprowadzą strzelania bojowe z lekkiego karabina maszynowego pojedyncze — 1 i 2, oraz strzelanie sekcji fizyljerskiej (9), Strzelań z karabina nie robią.

Bojowe ćwiczenia grenadjerskie.
Przerabiają tylko grenadjerzy.

Ćwiczenia polowe.

Dalszy ciąg ćwiczeń polowych, nauka zachowania się szperacza i gońca bojowego.

FAZA 3. SZKOŁA DRUŻYNY.

Cel. — Faza ta jest zakończeniem wyszkolenia rekruta; z ukończeniem szkoły drużyny, która ma w nim wyrobić umiejętność pracy bojowej w zespole różnych specjalistów, staje się on żołnierzem, t. j. jednostką siły wojennej, uzdolnioną do walki.

WYTYCZNE PROGRAMU.

I. Wychowanie.

Przedmioty teoretyczne prawie odpadają; stałe prowadzenie gimnastyki i szermierki. Z zakończeniem tej fazy przeprowadzić egzamin sprawności fizycznej.

II. Wyszukolenie techniczne.

Zakończenie programu i doskonalenie.

Wyszkolenie strzeleckie i nauka o broni.

Karabin: zakończyć strzelanie 10, fizyljerzy strzelanie 7.

Lekki karabin maszynowy.

Fizyljerzy doskonalą się we władaniu i znajomości konstrukcji. Amunicyjni mają się wprawiać w segregowaniu i taśmowaniu amunicji.

Grenadjerka.

Doskonalić grenadjerów; fizyljerzy przeprowadzają kilka ćwiczeń sprawności i kilka ćwiczeń stosowanych.

Wyszkolenie terenowe.

Jak w fazie 2-ej.

Musztra luźna.

Kilka ćwiczeń w toku szkoły drużyny.

Pionierka.

Dalszy ciąg programu fazy 2-ej.

III. Wyszkolenie bojowe.

Pogadanki ze służby polowej i walki.

Jak w fazie 2-ej. Stosowną pogadanką i pokazem na stole plastycznym przygotowywać każde ćwiczenia.

Ćwiczenia drużyny.

Wytworzyć zgraną wewnętrznie drużynę przez zaprawienie technicznie wyrobionych już specjalistów do współdziałania ze sobą w ramach wspólnego zadania.

Zakres i metoda.

Dwa stopnie nauki. Stopień niższy to ćwiczenia zespalające. Przeprowadzić 9 ćwiczeń drużyny, które odpowiadają podstawowym jej działaniom w polu i boju. W toku tych ćwiczeń wskazać każdemu jego rolę i zadania, uczyć samodzielnego myślenia i podejmowania decyzji. Są to następujące ćwiczenia:

1) szpica, 2) placówka, 3) marsz zbliżania, 4) rozpoznanie i nawiązanie styczności, 5) obrona, 6) wycofanie się z walki, 7) natarcie, 8) szturm, 9) zwijanie okopów.

Stopień drugi szkoły drużyny — ćwiczenia plutonu, mające zaprawić drużynę i jej specjalistów do współpracy z innymi drużynami. W toku ćwiczeń pozbawiać drużyny ich dowódców, wytwarzać grupy improwizowane.

Strzelania bojowe drużyny.

Należą do rzędu ćwiczeń zespalających, a zarazem są sprawdzianem wyrobienia technicznego i taktycznego specjalistów.

Ćwiczenia bojowe grenadjerów.

Łącznie z ćwiczeniami drużyny doskonalić sekcję grenadjer-ską w jej zadaniach bojowych.

Ćwiczenia kompanji.

Są sprawdzianem wyrobienia drużyn, zespoleniem ich i bezpośrednim przygotowaniem do ćwiczeń letnich.

OKRES II.

PRODUKCJA SPECJALISTÓW 2-EJ SERJI.

Cel. — Na miejsce specjalistów 1 serji, ubytych do szkoły drużynowych, wydobyć i wyrobić najzdolniejszych z pośród pozostałych na specjalistów drużyny.

Podciągnąć słabszych do czekającej ich specjalizacji w okresie trzecim.

Czas trwania.

Po ukończeniu ćwiczeń letnich do końca stycznia.

Podział na fazy:

Naukę rozpoczyna się odrazu od fazy 2-ej — indywidualnej specjalizacji i prowadzi się ją w toku całego okresu.

Fazę 3-cią — szkołę drużyny przejdą wybrani specjaliści w okresie III, w plutonie sekcyjnych.

Kompanja jest już podzielona na grupy, które szkolą tak samo jak w okresie 1-szym.

W y t y c z n e p r o g r a m u.

I. Wychowanie:

Pogłębianie i rozszerzanie wiadomości w zakresie przedmiotów nauczonych w okresie 1-szym; jako nowy przedmiot dochodzi oświata.

II. Wyszkolenie techniczne.

Te same zadania co i w okresie 1-szym.

W y s z k o l e n i e s t r z e l e c k i e.

Grenadjerzy.

Karabin: strzelania szkolne II-ej klasy 1 — 7.

Lekki karabin maszynowy: strzelanie szkolne 5.

F i z y l j e r z y:

Karabin — strzelania II klasy według tabeli D. od 1 — 5.

Lekki karabin maszynowy: zakończyć strzelania I klasy: — 6 — 7; przeprowadzić strzelania II-ej klasy 1, 2 i 3, poczem kandydaci na celowniczych wykonywają strzelanie 4 i 5.

Grenadjerka.

Grenadjerzy jak w okresie 1-szym; poza tem dwa rzucania ostre; strzelanie ostre z garłacza tylko kandydaci na grenadjerów z garłaczem.

Fizyljerzy.

Podnoszą poziom wyszkolenia grenadjerskiego; przeprowadzają 3-cie rzucanie ostre.

Wyszkolenie terenowe.

Dla obu grup jak w okresie 1-szym.

Łączność.

Nowy przedmiot, który początkowo przerabiają wszyscy.

Po przerobieniu pewnej ilości ćwiczeń należy wyodrębnić kandydatów na sygnalistów i szkolić ich w tym dziale odrębnie.

Inne przedmioty jak w okresie 1-szym.

III. Wyszkolenie bojowe.

Grenadjerzy powtarzają strzelanie z karabina 5 i 6 pojedyncze.

Fizyljerzy wszyscy przeprowadzają strzelanie pojedyncze 1, a kandydaci na celowniczych również i 2.

Pogadanki: pogłębienie wiadomości nabytych.

Okres ten kończy się egzaminem technicznego wyrobienia specjalistów.

OKRES III.

PRODUKCJA SEKCYJNYCH I SPECJALISTÓW 3-EJ SERJI.

Cel. — Specjalistów wyprodukowanych w poprzednim okresie doskonalic do poziomu sekcyjnych; najlepsi z nich odejdą następnie do szkoły drużynowych, którą skończą jako 2-ga serja drużynowych tego powołania.

Resztę szeregowców należy poddać ostatniej przeróbce i wydobyć z pośród nich pozostały materiał wartościowy, nadający się do specjalizacji. Wytworzyć 3-cią serję specjalistów.

Podział na fazy.

Naukę dla kandydatów na specjalistów rozpoczyna się jak poprzednio na poziomie fazy 2-ej; sekcyjni szkołą według odrębnego programu.

Faza ta trwa do końca marca.

Faza 3-cia — szkoła drużyny — w ciągu kwietnia.

W y t y c z n e p r o g r a m u.

Szkolenie specjalistów.

W fazie 2-iej tak samo jak w okresie poprzednim.

W wyszkoleniu strzeleckim grenadjery kończą strzelanie karabinem 2-iej klasy, fizyljerzy przeprowadzają z lekkiego karabina maszynowego strzelania 4 i 5 kl. II-iej, kandydaci na celowniczych wykonywają strzelania 6 i 7.

W grenadjerce, grenadjery odbywają jedno rzucanie ostre.

Dalsze szkolenie specjalistów sygnalistów.

W wyszkoleniu bojowym kandydaci na specjalistów grenadjarów przerabiają z karabinem dwa pojedyncze strzelania bojowe, a kandydaci na celowniczych jedno strzelanie bojowe z lekkiego karabina maszynowego.

Pozostałe przedmioty jak w okresie poprzednim.

Szkolenie sekcyjnych.

Podstawą programu jest doskonalenie w technicznym opanowaniu broni odpowiednich sekcji, szczegółowa znajomość pracy bojowej danej sekcji i jej specjalistów, umiejętność dowodzenia i prowadzenia sekcji w boju.

Z nowych przedmiotów sekcijni przechodzą kurs terenoznawstwa; nauka czytania mapy, orjentowania jej w terenie, wykonywanie najprostszych szkiców. Ze służby polowej pogłębienie wiadomości nabytych, oraz nauka pisania meldunków. Co do ćwiczeń drużyny, to po starannem przerobieniu musztry luźnej, która daje okazję do nauki dowodzenia, przejść nader skrupulatnie ćwiczenia ze spalające oraz strzelania bojowe drużyny.

Z sekcijnymi grenadjarów odbyć wszystkie nakazane ćwiczenia sekcji grenadjerskiej.

Faza 3.

Program taki sam jak w okresie 1-szym, tylko bez ćwiczeń plutonu i strzelań bojowych drużyny. Jako nowy przedmiot nauka o ciężkim karabinie maszynowym.

WYRÓWNANIE POZIOMU I DOSKONALENIE MAŁYCH ODZIAŁÓW.

Poprzednimi czynnościami wyszkoleniowymi wydobyto i podniesiono na różne poziomy wszystko, co miało w danem powołaniu

jakąś wartość żołnierską. Ponieważ zostaje jeszcze kilka miesięcy, można rozszerzyć wiadomości poszczególnych specjalistów i podnieść ich sprawność we władaniu pozostałym sprzętem, z którym do tej pory znają się dość pobieżnie. Grenadjerzy skupią swą uwagę i czas na opanowaniu lekkiego karabina maszynowego i zakończą strzelania 1 klasy; fizyljerzy przerobią stosowane i bojowe ćwiczenia grenadjerskie, zaznajomią się dokładniej z władaniem garłaczem, oraz przeprowadzą jedno lub dwa rzucania ostre, i jedno strzelanie ostre. Łącznie z tem będą się oczywiście doskonalić we właściwej im specjalności.

Dalszem rozszerzeniem ich wiadomości będzie zapoznanie się z ciężkim karabinem maszynowym i odbycie dwóch strzelań szkolnych.

Duży nacisk należy kłaść na pionierkę, żeby nauczyć piechura wykonywania wszystkich najprostszych fortyfikacyj. To wyrównanie sprawności technicznej musi być połączone z odpowiednimi ćwiczeniami bojowymi. Grenadjerzy przeprowadzą dwa pojedyncze strzelania bojowe, fizyljerzy strzelanie 5 i 6 z karabina. Obie grupy przeprowadzą strzelania bojowe sekcji grenadjerskiej. Strzelania bojowe sekcji fizyljerskiej, odbędą tylko fizyljerzy.

Pozostały czas przed ćwiczeniami letnimi należy poświęcić na ćwiczenia drużyny, plutonu i kompanji. Korzystne będzie przeprowadzić ponownie strzelania bojowe drużyny.

Kompanja

KARTA PRACY

na dzień 14.IV.

Sierż. M.

g.	W S K A Z Ó W K I	Meldunek i uwagi o wykonaniu pracy
7 ³⁰ —	Kierownik II grupy:	
—11 ³⁰	30' grenadjerki (lekcja 5)	Wykonano
	30' Musztry:	
	10' postawa z bronią u nogi	Wykonano
	10' chwyt na ramię broni	
	10' równy krok bez broni	
11 ⁵⁵	Meldować się u dcy baonu	Raport odłożony na 15.IV
15	30' musztry:	
71	10' postawa	Nie odbyło się z powodu inspekcji dcy dywizji
	15' chwyt — prezentuj broń	
	5' salutowanie w miejscu	

g.	W S K A Z Ó W K I	Meldunek i uwagi o wykonaniu pracy
	Pomocnicy przed południem kpr. A. st. szer. Z. st. szer. H. po południu kpr. A. Przygotowania Przerobić 13-IV z pomocni- kami lekcję 5. Uwagi dcy po pracy Kpr. A. nie był przygotowa- ny z grenadjeiki. Do rapor- tu 15.IV. X Kpt. Podpis dcy komp. X Kpt.	zachorował

Kompanja 6/10 p. p.

Załącznik Nr. 12.

STATYSTYKA

dn.

zużycia energii za czas od 11-IV — 16-IV. 1928 r.

Dni obliczeniowych: pełnych — 5, sobót — 1.

Wyszczególnienie	Jednostki energii			U W A G I
	oficer.	podof.)	szereg.)	
Stan ewidencyjny.				*) W liczniku podof. st. czynnej w mianowniku zawodowi:
Stan rzeczywiście nieobecnych				
Stan rzeczywiście obecnych z tego:				**) W liczniku st. rocznik w mianowniku rekruci, rezerwiści.
chorych i zwolnionych przez lek.				
Urlop i przepustki.				W rubryce tej podawać szczegóły, wyjaśniające statystykę: jeśli zachodzi obawa, że dana jednostka mogłaby być wymieniona w innym oddziale, zwrócić na to uwagę przez wykaz imienny. Poza tem w rubryce tej może d-ca kompanji wypowiadać swoje poglądy na różne powody niekorzystnego procentu szkolenia i przedstawiać swoje propozycje.
Dezercja.				
Areszt.				Takie same dopiski może robić dca bataljonu.
Funkcyjni w kompanji.				
Funkcyjni poza kompanją.				
Ordynansi.				
Służba w kompanji.				
Służba w garnizonie.				
Asesorowie.				
Komisje.				
Roboty w kompanji.				
Roboty w pułku.				
Roboty w garnizonie.				
Kąpiele.				
Przeglądy —				
lekarski				
broni				
i t. p.				
Prace mob. w pułku (wyliczyć wszystkie czynności, które, odciągały jednostki energii od wyszkolenia).				
Zużyto na wyszkolenie:				
% w stosunku do: stanu ewidencyjnego				
stanu rzeczywiście obecnych.				

Dtwo 10 pułku.

Kwatermistrz.

Załącznik Nr. 13.

STATYSTYKA

zużycia energii

za czas od.....do.....

Wyszczególnienie	Jednostki energii			U W A G 1
	Ofic.	Podof.	Szereg.	
Otrzymano z pododziałów:				1) Kontrola planu
Zużyto na:				2) Wypisanie książeczke rez.
prace mob. ¹⁾				
ofic. ewid. pers. ²⁾				
Czyszczenie amunicji				
Wietrzenie mundu- rów.				
Kopanie rowów i t. p.				

ZAŁĄCZNIK NR. 14.

PRZEGLĄD KOMPANII DOŚWIADCZALNEJ W DNIU 7.V.27.

Dnia 7.V.27, przeprowadzę przegląd kompanii doświadczalnej według następującego programu:

- 1 grupa: musztra: postawa, chwyt z bronią pojedynczo, zwroty, musztra zwarta zespołu. Szermierka: postawa szermiercza;
- 2, grupa: grenadjerka —
Rzuty w postawie stojącej, klęczącej, leżącej ręką prawą i lewą;
- 3 grupa: wyszkolenie strzeleckie —
Nauka o broni — części składowe karabina —
rozbieranie i składanie zamka,
- 4 grupa: opanowanie terenu —
Opis terenu, dostrzeganie celów, krycie się,
- 5 grupa: obrona przeciwgazowa —
- 6 grupa: nauka służby:
Pytania stawiać będzie wykładowca z przerobionego dotychczas materiału.

W przeprowadzeniu przeglądu wezmą udział mjr. S. G. Zawadzki, mjr. Hild, kpt. Kosiński i por. Baranowski.

Kompanja z wyjątkiem oddziału będącego na strzelnicy oczekuje mnie w szyku zwartym na placu alarmowym pułku o g. 7.

ZAŁĄCZNIK NR. 15.

Przegląd kompanji 8/35 p. p. — doświadczalnej.

Dnia 22.VII 27 odbędzie się przegląd komp. 8/35.

C e l p r z e g l ą d u.

Ustalenie poziomu wyszkolenia indywidualnego poszczególnych specjalistów, jak też sprawności działania drużyny.

O r g a n i z a c j a.

Kompanja oczekuje na przegląd o g. 8 przy cmentarzu woj-skowym, rozwiniętym, frontem na cmentarz. Szeregowcy w pełnym rynsztunku, oficerowie przy szablach. Po raporcie i przywitaniu kompanji dowódca kompanji organizuje kompanję do przeglądu szczegółowego, dzieląc ją na następujące grupy:

- 1 celowniczych i taśmowych,
- 2 amunicyjnych,
- 3 grenadjerów wyborowych,
- 4 grenadjerów z garlaczem,
- 5 drużyna.

Sierżant szef kompanji, obecny na placu, na żądanie przedstawia książeczki strzeleckie poszczególnych specjalistów.

S z c z e g ó ł o w y p r o g r a m p r z e g l ą d u.

Przegląd poszczególnych grup będzie przeprowadzony według następującego programu:

G r u p a I — c e l o w n i c z y c h i t a ś m o w y c h.

Nauka o broni. — Znajomość budowy lekkiego karabina maszynowego, rozbieranie i składanie, współdziałanie części, główne zacięcia.

Wyszkolenie strzeleckie. — Trójkąt błędów przy celowaniu lekkim karabinem maszynowym na 100 m (postawa dowolna).

W y s z k o l e n i e t e r e n o w e i b o j o w e.

a) Według lekcji 1-ej ćwiczeń przygotowawczych do strzelań bojowych z lekkiego karabina maszynowego pkt. B. Umieścić większą ilość celów o różnej wartości z punktu widzenia walki ogniowej lekkiego karabina maszynowego na odległościach od 200 — 600 m. Wywoływać po 2 — 3 cele jednocześnie na przeciąg 20 sek. bliższe, 30 sek. dalsze.

Instruktor, jako karabinowy, wyznacza stanowisko do zajęcia i określa odcinek do ostrzelania; z tą chwilą usuwa się jako ranny, zostawiając pełną swobodę celownicemu, który samodzielnie prowadzi ogień.

Kontrola: sposobu zajęcia stanowiska i urządzenia go, szybkości znajdowania celu, trafności wyboru i oceny odległości, dokładności nastawiania celownika, szybkości otwarcia ognia.

W toku ćwiczenia będzie wprowadzone zacięcie, a po usunięciu go rozkaz zmiany lufy, dla skontrolowania sposobu wykonania tego na stanowisku.

b) Przesunięcie lekkiego karabina maszynowego na nowe stanowisko strzeleckie, odległe o 80 — 100 m.

Sprawdzanie celowości wykorzystania terenu do skrytego przesunięcia się: wybór i zajęcie nowego stanowiska. Zachowanie się taśmowego.

c) Rola lekkiego karabina maszynowego w różnych fazach boju.

O r g a n i z a c j a ć w i c z e ń g r u p y 1.

Cała grupa zebrana razem. Instruktor po wybraniu części do egzaminu z nauki o broni, wyznacza kilku do trójkąta błędów oraz 2 pary do ćwiczeń bojowych.

Tarczowych do celów wyznaczyć z pośród grenadjerów.

Lekki karabin maszynowy zaopatrzony w 30 szt. amunicji ślepej. Ustawienie tarcz odbywa się w czasie przeglądu nauki o broni.

G r u p a 2 — a m u n i c y j n y c h.

Nauka o broni. Znajomość lekkiego karabina maszynowego (pobieźnie). Konstrukcja naboju, rozpoznawanie wadliwych naboji i wadliwego zataśmowania.

Taśmowanie maszynką i ręką.

W y s z k o l e n i e t e r e n o w e i b o j o w e.

Skryte donoszenie amunicji do stanowiska lekkiego karabina maszynowego; wejście w linię.

Organizacja ćwiczeń grupy 2.

Przygotować kilkadziesiąt luźnych naboí ostrych, między którymi będą różne wady; taśma z nabojami — kilka wad, część źle ułożonych.

Lekki karabin maszynowy z poprzedniej grupy na stanowisku Amunicyjni donoszą skrzynki.

Grupa 3 — grenadjery wyborowi.

Nauka o broni. — Znajomość budowy granatów O. F. i F. 1.

Wyszkolenie grenadjerskie.

a) Ćwiczenia sprawności grenadjera na odległość, szybkość i do celu (w pełnym rynsztunku).

b) Ćwiczenia stosowane i bojowe — rzut w biegu do celu nagle ukazującego się; rzut z leja do okopu lub do leja; zajęcie i poprawienie stanowiska do rzutu.

c) Obowiązki grenadjera wyborowego w natarciu i w obronie.

Organizacja ćwiczeń grupy 3.

Dowódca kompanji przeprowadza podział grupy na 3 podgrupy — nauki o broni, ćwiczeń sprawności, ćwiczeń stosowanych i bojowych.

W czasie przeglądu pierwszej podgrupy, której również będą zadawane pytania pkt. c. pozostałe dwie ustawiają cele i przygotowują się do ćwiczeń.

Grupa 4 — grenadjerów z garłaczem.

Nauka o broni. — Budowa grantów V. B. Kąty podniesienia.

Wyszkolenie grenadjerskie. — (techniczne i bojowe).

Strzelanie z ukrycia do celu niewidocznego; wyszukiwanie w terenie na odległościach do 150 m pól martwych do ostrzelania z garłacza.

Obowiązki grenadjera z garłaczem w natarciu i w obronie.

Organizacja ćwiczeń grupy 4.

Po wyznaczeniu kilku do egzaminu z nauki o broni pozostali w pobliżu stanowiska ogniowego. Z będących do dyspozycji grenadjerów utworzyć łańcuch do podawania wystrzelonych granatów. Przygotować 20 ładunków.

Grupa 5 — Drużyna.

Należy przerobić dwa ćwiczenia: 1) natarcie i szturm, 2) obrona i wycofanie się z walki.

Organizacja ćwiczeń grupy 5.

Obie wyznaczone drużyny wraz z pozorującymi odchodzą na swe stanowiska zaraz po rozdziale kompanji i w czasie przeglądu pozostałych grup przygotowują się do pokazu.

Pozorowanie tylko w ćwiczeniu 1, przyczem pozorujący zaopatrzeni w amunicję ślepą — na l. k. m. 30 szt., na kb. po 5 szt.

W obu ćwiczeniach działające drużyny zaopatrzone w amunicję ślepą — w pierwszych ćwiczeniach l. k. m. w skrzynce 25 nb. amunicyjny 15 naboí, w kompanijnym punkcie amunicyjnym — 10 naboí; na kb. po 5 naboí. Grenadjerzy mają po 5 granatów ćwiczebnych, grenadjer z garłaczem 2 granaty.

W drugim ćwiczeniu — l. k. m. 20 naboí ślepych, na kb. po 10 naboí.

Grenadjer z garłaczem — 2 granaty.

Dowódca pułku

Kwaciszewski

Pułkownik.

ZAŁĄCZNIK NR. 16.

Egzamin specjalistów w kompanji 8/35 p. p.

Na dzień 4.VII.27, zarządzam egzamin specjalistów komp. 8/35 pp.

Skład komisji pod mojem przewodnictwem:

Mjr. Hild Aleksander,

Kpt. Kosiński Tadeusz,

Kpt. Skubik Leonard,

Por. Baranowski Ludomir.

C e l e g z a m i n u.

Wybór specjalistów drużyny. Przy obecnym egzaminie chodzić będzie o ustalenie norm w poszczególnych działach wyszkolenia, według których wybór ten ma być przeprowadzony. Wynik egzaminu będzie ogłoszony w rozkazie dziennym pułku, jako mianowanie specjalistami tych szeregowców, którzy odpowiedzą wymaganiom.

Egzamin składa się z dwóch części — egzaminu sprawności technicznej i wyrobienia taktycznego.

Pierwszą część egzaminu przyszedł specjalista zdaje po ukończeniu okresu specjalizacji, drugą część po przejściu szkolenia elementarnego drużyny.

Egzamin będzie przeprowadzony w 2 terminach przed południem specjalistów fizyljerów, po południu grenadierów.

Dowódca kompanji przedstawia komisji wybranych przez siebie kandydatów, którzy zostaną poddani egzaminowi szczegółowemu.

Zbiórka rano na wzgórzu 147 o g. 8, po południu o g. 15 koło fortu Nr. 2.

Kandydaci w pełnym rynsztunku z maskami i łopatkami.

Dowódca komp., przyniesie dla każdego jego książeczkę strzelecką z wpisaniem wszystkimi strzelaniami, wynik egzaminu i konkursu sprawności fizycznej, własną szczegółową oceną każdego.

Dla każdej grupy listę imienną z rubrykami na ocenę każdego według poniżej wyliczonych przedmiotów egzaminu. Rubryki mają mieć po 5 cm szerokości, żeby można było podać dokładny opis wyniku.

PROGRAM EGZAMINU SPRAWNOŚCI TECHNICZNEJ.

C e l o w n i c z o w i e i t a ś m o w i.

Główny egzaminator por. Wojsznarowicz.

N a u k a o b r o n i.

(Egzamin indywidualny).

1) Znajomość budowy lekkiego karabina maszynowego, rozbieranie i składanie, współdziałanie części, główne zacięcie.

2) Teoria strzału lekkiego karabina maszynowego.

3) Zmiana lufy, i usuwanie zacięć (parami). Badanie czasu.

W y s z k o l e n i e s t r z e l e c k i e.

Przegląd książeczek strzeleckich.

Trójkąt błędów na 100 m.

W y k o r z y s t a n i e t e r e n u.

1) Skryte zajęcie stanowiska strzeleckiego (celowość wykorzystania terenu, poprawienie stanowiska zapomocą łopatk.

2) Przeniesienie lekkiego karabina maszynowego na nowe stanowisko strzeleckie, odległe przynajmniej o 800 m. (Czas trwania, celowe wykorzystanie terenu dla skrytego przesunięcia się, sposób zajęcia nowego stanowiska strzeleckiego). Po zajęciu nowego stanowiska załadowanie lekkiego karabina maszynowego, oddanie 2—3 strzałów amunicją ślepą.

3) Maskowanie lekkiego karabina maszynowego na stanowisku.

W y s z k o l e n i e b o j o w e.

Według lekcji 1 ćwiczeń przygotowanych do strzelań bojowych p. B. Umieścić większą ilość celów o różnej wartości z punktu widzenia walki ogniowej lekkiego karabina maszynowego na odle-

głość 400 do 800 metrów. — Wywołać po 2 — 3 cele jednocześnie, na przeciąg 20 sek. bliższe, 30 sek. dalsze.

Badanie celowości wyboru stanowiska i właściwego zachowania się na nim, szybkości znajdowania celu, trafności oceny celu i jego odległości, czasu i dokładności nastawiania celownika, czasu i dokładności oddania strzału.

W y s z k o l e n i e p r z e c i w g a z o w e.

Czas nakładania maski:

Trójkąt błędów na 100 m do figury stojącej (w masce gazowej).

S p e c j a l i ś c i g r e n a d j e r z y.

(Główny egzaminator por. Maciejewski).

N a u k a o b r o n i:

1) Znajomość budowy karabina.

2) Teorja strzału karabina.

3) Znajomość granatów O. F. i F. 1. (grenadjer wyborowy)

V B. — grenadjer z garłaczem.

W y s z k o l e n i e s t r z e l e c k i e:

1) Skryte posuwanie się w terenie i poprawienie łopatką stanowiska, do rzutu lub strzelania granatem.

2) Wynajdywanie w terenie na odległość do 150 m pól martwych, do ostrzelania granatami V. B. (Zadanie dla grenadjera z garłaczem).

W y s z k o l e n i e g r e n a d j e r s k i e:

Ćwiczenia sprawności grenadjerskiej na odległość szybkość i do celu,

rzut w postawie stojącej,

rzut w postawie leżącej,

rzut z okopu, (dla grenadjerów wyborowych).

Znajomość kątów nachylenia przy strzelaniu garłacza i celowanie. Strzelanie do celu (dla grenadjerów z garłaczem).

Ć w i c z e n i a s t o s o w a n e:

dla grenadjerów wyborowych:

rzut z leja do okopu,

rzut z głębokiego okopu,

odrzuć granatów,

Dla grenadjera z garlaczem:

Strzał z głębokiego rowu, strzały szybkie do różnych celów.

Czas nakładania maski.

Rzucanie i strzelanie w masce przeciwgazowej.

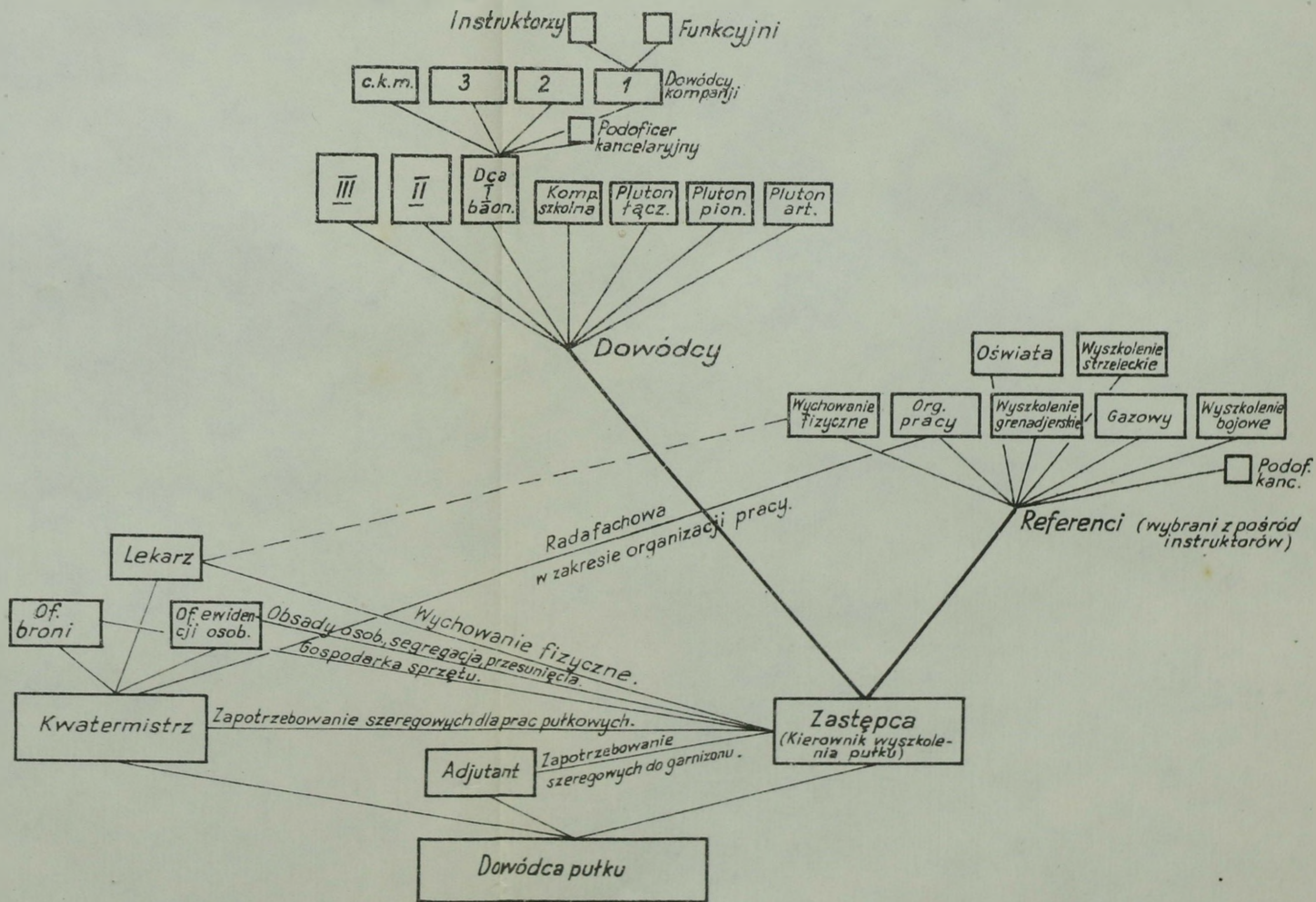
Dowódca pułku na urlopie

w. z. Zawadzki

major S. G.

71121

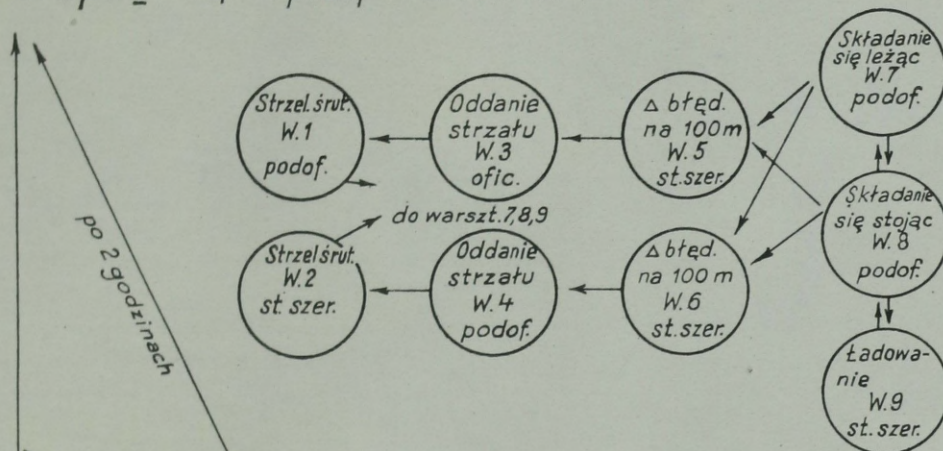
*Organizacja i podział funkcyj
w pułku piechoty w zakresie wyszkolenia.*



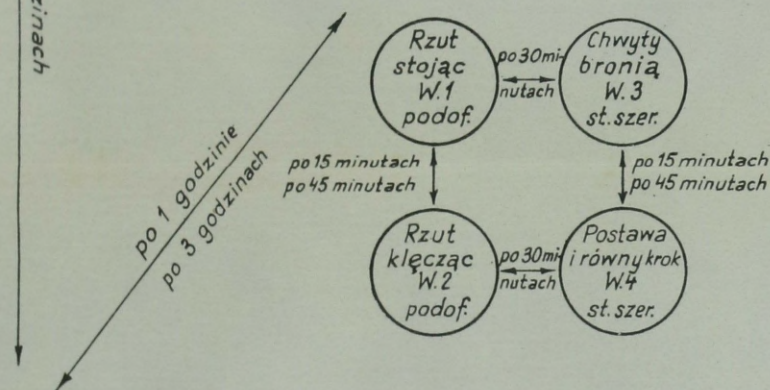
„ Naukowa organizacja pracy w wyszkoleniu wojska ” mjr. dypl. Bolesław Zawadzki.

Organizacja pracy podział na grupy i warsztaty

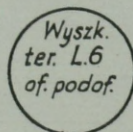
Grupa I 1 of. 4 podof. 4 st. szer. 60 rekrut.



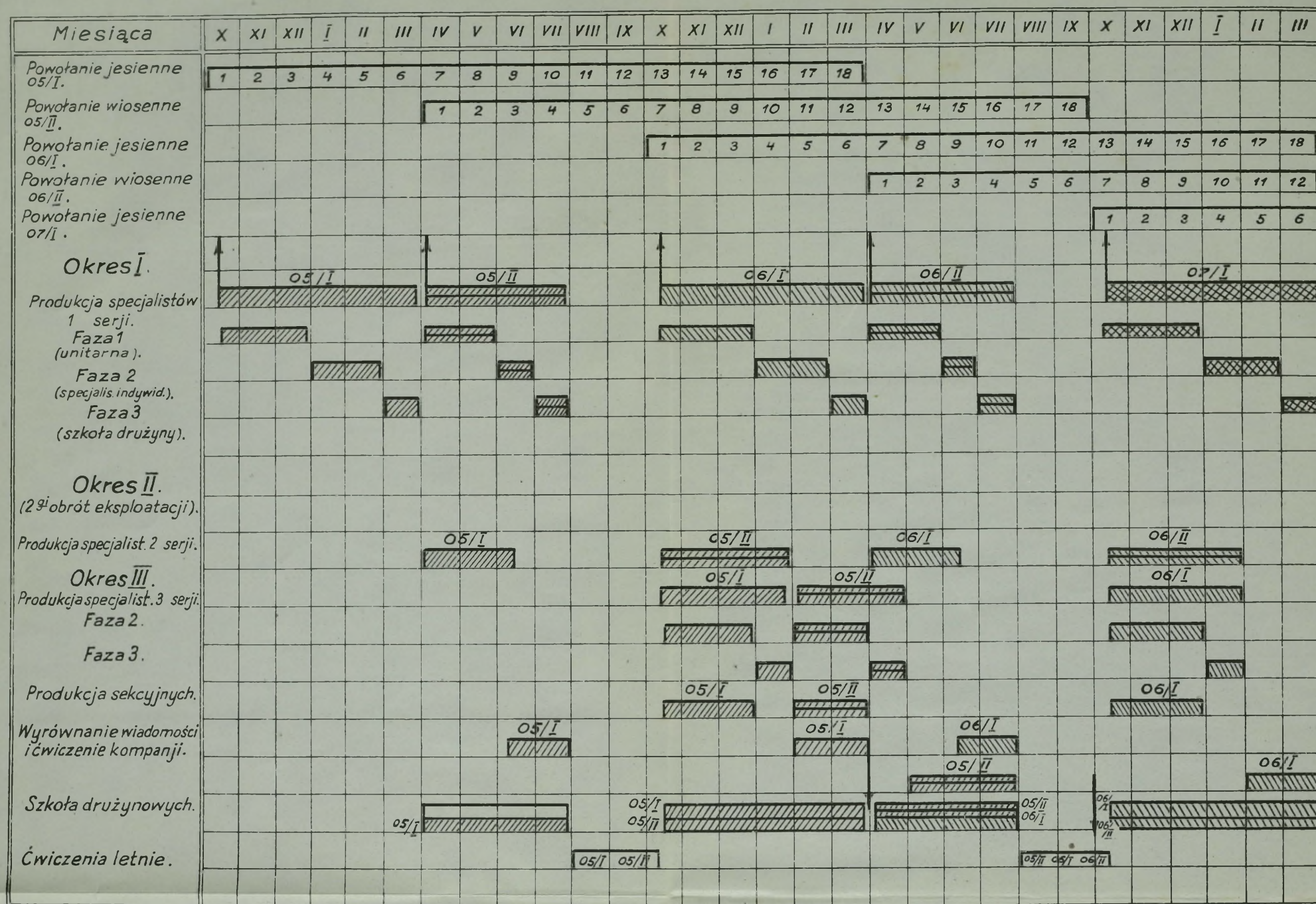
Grupa II 3 podof. 2 st. szer. 30 rekrut.



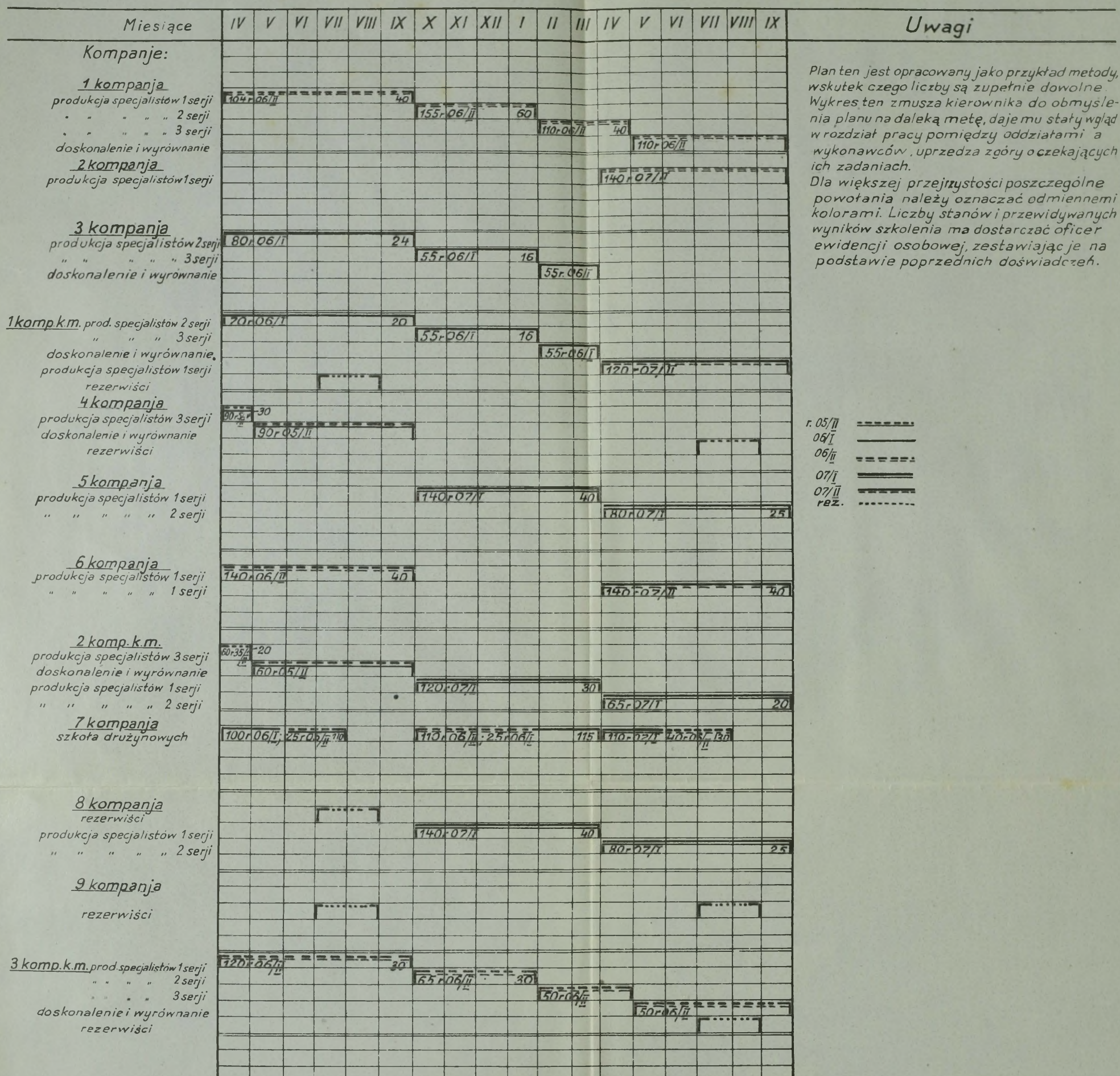
Grupa III 1 of. 1 podof. 30 szer.



Tablica orientacyjna przebiegu produkcji wyszkoleniowej



PLAN PRZEBIEGU WYSZKOLENIA PUŁKU PIECHOTY



Plan ten jest opracowany jako przykład metody, wskutek czego liczby są zupełnie dowolne. Wykres ten zmusza kierownika do obmyślenia planu na daleką metę, daje mu stały wgląd w rozdział pracy pomiędzy oddziałami a wykonawców, uprzedza zgóry oczekujących ich zadaniach.

Dla większej przejrzystości poszczególne powołania należy oznaczać odmiennymi kolorami. Liczby stanów i przewidywanych wyników szkolenia ma dostarczać oficer ewidencji osobowej, zestawiając je na podstawie poprzednich doświadczeń.

r. 05/II
06/I
06/II
07/I
07/II
rez.

Plan robót na okres 5 III -- 30 VI.

PRACA DO WYKONANIA	KIEROWNIK	5 10 III	12-17 III	19-24 III	26-31 III	2 7 IV	10-14 IV	16-21 IV	23-28 IV	30 IV 5 V	7-12 V	14-19 V	21-26 V	29.V 2.VI	4-9 VI	11-16 VI	18-23 VI	25-30 VI	UWAGI
1. Kopanie rowów odpływowych i oczyszczanie istniejących	Dca plutonu pionierów	┌ 50 ┐																	*) Zostanie wykonane przez utworzoną na ten czas drużynę administracyjną.
2. Przywiezienie żużla i wysypanie dróg	Oficer administracyjny						┌ 400		┐										
3. Odwodnienie i naprawa strzelnicy bojowej	Oficer broni					┌ 50 ┐													
4. Wykończenie strzelnicy sportowej .	Dca plutonu pionierów					┌ 120		┐											
5. Bielenie ścian w kompanjach rekruckich	Oficer administr.		┌ 30 ┐																
6. Naprawa budynku mieszkalnego dla podof. *)	" "	┐							┐										
7. Rozbiórka szopy i zwózka materiału .	" "	┌ 180	┐																
8. Wietrzenie i czyszczenie magazynów i zapasów mobilizacyjnych . . .	Oficer materiałowy							┌ 150		┐									
9. Budowa boiska garnizonowego . .	Komenda garnizonu.	┐			Co dzień	nie	po	20	ludzi									┐	

od..... do.....

„ Naukowa organizacja pracy w wyszkoleniu wojska ” mjr. dypl. Bolesław Zawadzki.

" Naukowa organizacja pracy w wyszkoleniu wojska " mjr. dypl. Bolesław Zawadzki.

Skróty przyczyn
niewykonania prac:

- a. - atmosferyczne
- a. - opóźnienie
- p. - brak przyrządów
- n. - nieobecność
instruktora
- w. - warty
- k. - kapiel
- r. - roboty
- i. - inspekcja,
przegląd
- s. - szczepienia
- e.s. - egz. sprawności.

Załącznik Nr.10

Kompanja..... - Tygodniowy program wyszkolenia rekrutów, tydzień II od 25.X. do 30.X.1926 r. -

Przedmiot ew. instruktor	Miejsce	Poniedziałek 25.X.						Wtorek 26.X.						Środa 27.X.						Czwartek 28.X.						Piątek 29.X.						Sobota 30.X.		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3
<u>I. Grupa wyszkolenia.</u>	Przedpołudnie w rejonie fortu Nr.8 Po południu ćwiczenia na placu koszarowym.																																	
Wychowanie fizyczne - lekcje																																		
musztra z bronią																																		
postawa zasadnicza																																		
zwroty																																		
na ramię broni																																		
do nagi broni																																		
prezentuj broni																																		
na pas broni																																		
<u>Grenadjerka.</u>																																		
Pogadanka o granatach ręcznych																																		
ćwiczenia przygotowawcze																																		
<u>Służba wewnętrzna.</u>																																		
O stanie żołnierskim																																		
pojęcie ojczyzny																																		
o Rzeczypospolitej Polskiej																																		
<u>II. Grupa wyszkolenia</u>																																		
Wyszkolenie strzeleckie - lekcje (1,2,3,4)																																		
teoria strzału.																																		
<u>III Grupa wyszkolenia</u>																																		
Opanowanie terenu - lekcje wstępne																																		
ćwiczenia w spostrzeganiu - lekcje 1,2,3,4																																		
<u>Oświata</u>																																		

„ Naukowa organizacja pracy w wyszkoleniu wojska ” mjr. dypl. Bolesław Zawadzki.

BIBLIOTERA

ASG

NAUKOWA

+ 9 201

22746