



Grey Scale #13



Part Code ST1316

DANES-PICTA.COM

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



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

~~Do użytku służbowego~~

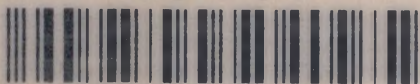
Egz. nr 1

Ppłk dypl. Andrzej KUBECKI

DOSKONALENIE METODYKI  
PRACY DOWÓDCÓW PODODDZIAŁÓW  
CZŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI  
NATARCIA

Rozprawa doktorska

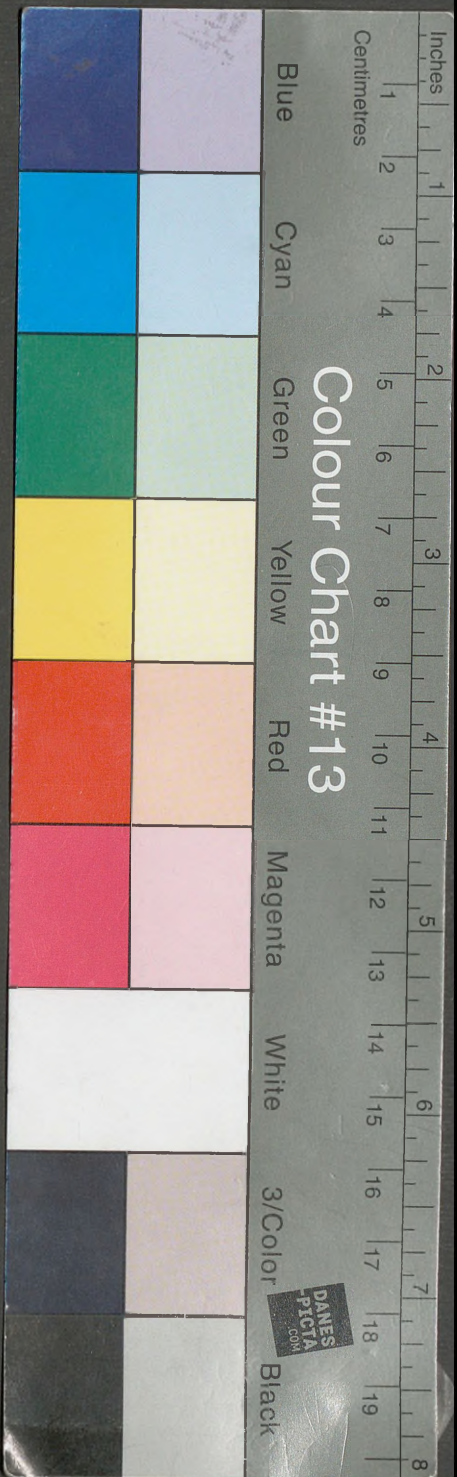
Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/997



05-012872-001-0

WARSZAWA 1987

12561





**AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO**

IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Do użytku służbowego

Egz. nr **1**

Ppłk dypl. Andrzej KUBECKI

DOSKONALENIE METODYKI  
PRACY DOWÓDCÓW PODODDZIAŁÓW  
CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI  
NATARCIA

Rozprawa doktorska

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/997



05-012872-001-0

WARSZAWA 1987

12561

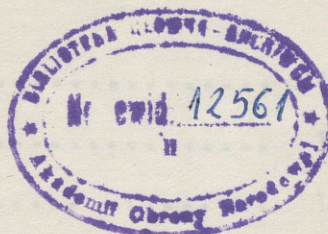
AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP  
im. gen. broni Karola Świerczewskiego

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

Do użytku służbowego

Egz. nr 1

ppłk dypl. Andrzej KUBECKI



# ROZPRAWA DOKTORSKA

## DOSKONALENIE METODYKI PRACY DOWÓDCÓW PODODDZIAŁÓW CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA

1  
5 | 997

OPRACOWANA POD KIEROWNICTWEM NAUKOWYM  
płk. doc. dr. Teofila WÓJCIKA

WARSZAWA – 1987 R.

S P I S   T R E Ś C I

	Strona
W S T Ę P .....	6
ROZDZIAŁ I	
CHARAKTERYSTYKA PROCESU BADAWCZEGO .....	10
1. Obszar badań .....	10
2. Problemy badawcze i hipoteza robocza.....	15
3. Metody badawcze .....	18
3.1. Obserwacja bezpośrednia i pośrednia .....	18
3.2. Badanie sądów poprzez ankietowanie i wywiad....	20
3.3. Eksperyment naukowy .....	21
3.4. Metody teoretyczne .....	23
4. Analiza literatury przedmiotu .....	24
ROZDZIAŁ II	
CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA METODĘ I TREŚĆ PRACY DOWÓDCÓW PODODDZIAŁÓW CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA.....	30
1. Więzi i czynniki wyróżniające pododdziały w aspek- cie organizacji natarcia .....	31
2. Model pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia .....	37
3. Czas przeznaczony na organizację natarcia .....	41
4. Sytuacja bojowa .....	49
4.1. Położenie pododdziału w stosunku do nieprzy- jaciela .....	50
4.2. Charakter działań nieprzyjaciela .....	56
4.3. Warunki terenowe, atmosferyczne i pora doby ...	65

5. Treść otrzymanego zadania .....	71
6. Wyszkolenie i doświadczenie bojowe podwładnych /dowódców/ .....	81

### ROZDZIAŁ III

OCENA METODYKI PRACY DOWÓDCY KOMPANII I PLUTONU CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA I JEJ DOSKONALENIE .....	89
---	----

1. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas podejmowania decyzji .....	89
1.1. Decyzja o natarciu i stawiane jej wymagania ...	89
1.2. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas podejmowania decyzji .....	96
1.2.1. Analiza zadania .....	96
1.2.2. Ocena sytuacji .....	99
1.2.3. Układ i treść decyzji dowódcy kompanii i plutonu czołgów .....	104
1.2.4. Sposoby przedstawiania podjętej decyzji do natarcia w formie graficznego dokumentu bojowego .....	106
1.3. Możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódców kompanii i plutonu czołgów podczas podejmowania decyzji .....	109
2. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas prowadzenia rekonesansu .....	120
2.1. Istota i cel rekonesansu prowadzonego na szczeblu pododdziału .....	121
2.2. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas prowadzenia rekonesansu .....	122
2.3. Możliwości doskonalenia metod i treści rekonesansu prowadzonego na szczeblu kompanii i plutonu czołgów .....	131
3. Możliwości doskonalenia przekazywania zadań bojowych podwładnym .....	134
3.1. Formy przekazywania zadań bojowych .....	134

3.2. Sposoby przekazywania zadań bojowych .....	140
3.3. Potrzeby i możliwości doskonalenia form i treści przekazywanych zadań bojowych .....	144
4. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji współdziałania .....	149
4.1. Istota i wymagania stawiane organizacji współdziałania na szczeblu pododdziałów .....	149
4.2. Metodyka pracy dowódcy kompanii / plutonu / czołgów podczas organizacji współdziałania .....	156
4.3. Możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy pododdziału czołgów podczas organizacji współdziałania .....	161
5. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas wszechstronnego zabezpieczenia natarcia .....	167
5.1. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji zabezpieczenia bojowego .....	168
5.2. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji zabezpieczenia technicznego i tyłowego natarcia .....	174
5.3. Możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji wszechstronnego zabezpieczenia natarcia ..	179

#### ROZDZIAŁ IV

OCENA FUNKCJONOWANIA USPRAWNIONEJ METODYKI PRACY DOWÓDCY KOMPANII I PLUTONU CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA .....	185
1. Efekty usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia .....	189
1.1. Efekty usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem .....	192
1.2. Efekty usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia z marszu .....	195

2. Potrzeby i możliwości dalszego usprawnienia pracy dowódców pododdziałów czołgów, podczas organizacji natarcia, poprzez doskonalenie technicznych środków dowodzenia .....	199
2.1. Sposoby i środki usprawnienia obiegu informacji na szczeblu pododdziałów .....	199
2.2. Potrzeby doskonalenia technicznych środków łączności na szczeblu kompanii i plutonu czołgów .....	204
ZAKOŃCZENIE .....	209
BIBLIOGRAFIA .....	212
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW .....	220

## W S T Ę P

Problemowi dowodzenia wojskami poświęca się w ostatnich latach wiele uwagi. Wzrost zainteresowania tą dyscypliną naukową nie jest ani przypadkowy, ani wytworem "mody" w nauce wojennej. Wynika on po prostu z szybkiego postępu naukowo-technicznego, który przyczynił się do rozwoju różnorodnych środków i systemów rażenia, umożliwiających wojskom realizację zadań w każdych warunkach i dowolnej sytuacji pola walki. Przed dowodzeniem, a tym samym i dowódcami, stawia się nowe, znacznie większe wymagania. Ciągłe skracany czas, przeznaczony na organizację działań bojowych, zmusza do poszukiwania nowych metod pracy dowódców i sztabów. O ile jednak na wyższych szczeblach dowodzenia problem ten łagodzi się poprzez nowoczesne rozwiązania systemowe oparte na osiągnięciach techniki, zwłaszcza automatyzacji systemów dowodzenia, o tyle na szczeblach niższych - pododdziałów sprawa wydaje się coraz bardziej komplikować. Na tych bowiem szczeblach pozostaje w dalszym ciągu tradycyjne dowodzenie z niewielką modyfikacją środków łączności.

Kolejnym niedomaganiem dowodzenia na najniższych szczeblach jest fakt przenoszenia stylu, metod i wzorów dowodzenia z wyższych szczebli. Zaobserwować to można w WSO, gdzie absolwenci ASG WP i akademii radzieckich często powielają te wzorce, dostosowując je do szczebla kompania, pluton.

Na niedomagania w dowodzeniu na niższych szczeblach zwracał wielokrotnie uwagę minister obrony narodowej, wskazując w rozkazach do szkolenia wojsk na konieczność doskonalenia

metodyki pracy dowódców i sztabów, osiągnięcia wyższej operatywności w podejmowaniu decyzji oraz przekazywaniu zadań podległym szczeblom dowodzenia.<sup>1/</sup>

W rozkazie ministra obrony narodowej dotyczącym szkolenia wojsk w 1986 roku szczególnie mocno akcentowano konieczność ulepszenia metodyki prowadzenia rekonasansów, stawiania zadań i organizacji współdziałania bezpośrednio w terenie.<sup>2/</sup>

Ze zrozumiałych więc względów istnieje duże zapotrzebowanie społeczne na różnego rodzaju opracowania teoretyczne dotyczące podstaw dowodzenia, procesów informacyjnych i decyzyjnych, metodycznych aspektów pracy dowódców pododdziałów i innych spraw. Problematyka ta, zgodnie z przydzieloną specjalizacją badawczą, podjęta została przez Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Pancernych, co stało się podstawą do sprecyzowania tematu i celu rozprawy.<sup>3/</sup>

Celem rozprawy jest próba opracowania nowych rozwiązań, usprawniających metodykę pracy dowódców kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia.

W trakcie realizacji niniejszego tematu zostały uwzględnione nowe struktury organizacyjne pododdziałów czołgów, aktualny sprzęt, jakim dysponują oraz wynikające stąd możliwości tych pododdziałów podczas prowadzenia natarcia. W prowadzonych badaniach szczególną uwagę zwrócono na metodykę pracy dowódcy

---

1/ Zob. Rozkaz ministra obrony narodowej do szkolenia Sił Zbrojnych PRL: w roku 1986, s. 16-17; w roku 1987, s. 15-16

2/ Tamże, s. 22

3/ Pismo GZSB nr 1828 z dnia 22.10.1984 r.

kompanii i plutonu czołgów, wstępna bowiem ocena przedmiotu badań sugerowała, iż na tych szczeblach dowodzenia występują największe trudności w stosowaniu w praktyce tradycyjnego modelu organizacji natarcia. W rozprawie marginalnie potraktowano szczebel załogi i batalionu czołgów. Stosowany bowiem w praktyce, zgodny z ustaleniami normatywnymi, model pracy dowódcy czołgu<sup>1/</sup> nie wymaga obecnie doskonalenia.

Batalion natomiast wyróżnia sztab występujący w jego strukturze organizacyjnej. Powoduje on inny niż na niższych szczeblach rozkład ciężaru pracy wykonywanej podczas organizacji natarcia. Badania wykazały ponadto, że w najbliższych latach na tym szczeblu dowodzenia doskonalone będą zarówno struktury organizacyjne sztabu, jak i techniczne środki dowodzenia.<sup>2/</sup>

*skulisko*  
*Woj*  
Rezultaty prowadzonych badań zostały zawarte w czterech rozdziałach, a uzyskane wyniki badań w oddzielnym opracowaniu załączonym do rozprawy.

W pierwszym rozdziale przedstawiono charakterystykę procesu badawczego. Uzasadniono wybór tematu oraz określono obszar i cel badań. Przedstawiono także problemy badawcze, hipotezę roboczą oraz analizę literatury przedmiotu.

W drugim rozdziale przedstawiono obowiązujący model pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia oraz dokonano oceny czynników, mających wpływ na jej zakres i treść.

---

1/ Zob. rysunek 6 s. 41

2/ Przewiduje się w najbliższych latach wyposażyć dowódcę batalionu czołgów w WDSz-31 /ze środkami automatyzacji dowodzenia/

W trzecim rozdziale dokonano oceny stosowanej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia oraz zaproponowano możliwości jej doskonalenia.

Czwarty rozdział zawiera weryfikację proponowanych usprawnień oraz ocenę możliwości ich wdrożenia do pracy dowódców kompanii i plutonu czołgów, prowadzonej w różnych warunkach organizacji natarcia /z marszu, z bezpośredniej styczności itp./.

We wszystkich rozdziałach dążono do eksponowania przede wszystkim tych treści, które służyłyby doskonaleniu form i sposobów organizacji natarcia na najniższych szczeblach dowodzenia.

Przed prezentacją rezultatów badań pragnę serdecznie podziękować za okazaną życzliwość wszystkim tym, którzy przyczynili się do tego, że praca niniejsza mogła przybrać formę rozprawy doktorskiej.

Szczególnie jestem wdzięczny promotorowi płk. doc. dr. Teofilowi WÓJCIKOWI za okazaną mi pomoc i poświęcony czas.

## R O Z D Z I A Ł I

### CHARAKTERYSTYKA PROCESU BADAWCZEGO

#### 1. Obszar badań

Brzmienie tematu oraz zarysowany we wstępie cel rozprawy sugeruje jednoznacznie, że przedmiotem badań będzie metodyka pracy dowódcy kompanii i plutonu ozołgów podczas organizacji natarcia. Stąd też celem badań jest określenie możliwości doskonalenia pracy /postępowania/ dowódców tych pododdziałów podczas organizacji natarcia.

Dla ujednoczenia poglądów i wyeliminowania ewentualnych sporów warto na początku rozpatrywać niektóre kwestie terminologiczne.

Metodyka w rozumieniu ogólnym jest zbiorem wytycznych dotyczących sposobu postępowania, który należy stosować przy określonej pracy lub dla osiągnięcia określonego celu.<sup>1/</sup>

A. Madejski przyjmuje, że metodyka "to ... zalecany do stosowania ... sposób postępowania polegający głównie na racjonalnym łączeniu różnych metod i technik ... w jeden prowadzący do celu system działania".<sup>2/</sup>

Kolejne pojęcie - praca jest różnie definiowana w literaturze. Różnice te mają m.in. swe źródło w tym, z czyjego

1/ Por. Encyklopedia powszechna, Warszawa 1966, t.7, s.235

2/ A. Madejski, Metodologia prognozowania rozwoju nauk wojskowych, ASG WP, Warszawa 1980, s. 8

punktu widzenia i dla czyich potrzeb badawczych praca, jako forma zachowania się człowieka, jest rozpatrywana.

Z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania pracę ludzką rozpatruje się w dwojakim znaczeniu - szerszym i węższym. W znaczeniu szerszym praca polega po prostu na pokonywaniu wszelkich oporów, jakie człowiek napotyka w każdym, nawet najprostszym działaniu. Oporów stawia bowiem czas, który trzeba wypełnić działaniem, najbliższe otoczenie, które trzeba dostosować i wykorzystać do celu i rodzaju działania itp. Na pokonanie tych wszelkich oporów człowiek musi zużyć odpowiednią ilość swych sił fizycznych i umysłowych, zasobu swej energii. Otóż owo wydatkowanie energii ludzkiej w działaniu jest pracą.

W drugim, węższym, powszechniej rozumianym znaczeniu, praca jest działaniem mającym charakter zarobkowy.

Punkt widzenia prakseologii reprezentuje T. Kotarbiński, który rozumie pracę jako "wszelki splot czynów /w poszczególnym przypadku pasmo czynów/ mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym".<sup>1/</sup>

Mówiąc więc o metodyce pracy mamy na myśli zalecany sposób postępowania podczas wykonywania określonych czynności prowadzących do określonego celu.

Dla określenia zakresu pojęcia o r g a n i z a c j a n a t a r o i a posłużono się ustaleniami regulaminowymi. Projekt III części regulaminu walki<sup>2/</sup> ustala, że organizacja

---

1/ T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Warszawa 1958, s. 89

2/ Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1985, s. 61

natarcia w pododdziałach rozpoczyna się z chwilą otrzymania zadania bojowego lub zarządzenia przygotowawczego. Jej kolejność i treść zależą od sytuacji bojowej, a przede wszystkim od położenia pododdziału w stosunku do nieprzyjaciela oraz czasu na przygotowanie działań. Nie określa on wprost, podobnie jak obowiązujący aktualnie Regulamin walki wojsk lądowych<sup>1/</sup>, treści organizacji natarcia.

Ustalenia takie zawiera I część Regulaminu walki wojsk lądowych.<sup>2/</sup> Są one jednak dostosowane do potrzeb wyższych szczebli dowodzenia. Na tej podstawie można przyjąć, że organizacja natarcia na szczeblu pododdziału stanowi część składową przygotowania natarcia /rys. 1/ i obejmuje:

- powzięcie decyzji;
- postawienie zadań bojowych podwładnym;
- organizację współdziałania;
- wszechstronne zabezpieczenie walki i dowodzenia.

Po wyjaśnieniu podstawowych pojęć treści tematu można poczynić próbę umiejscowienia tematu w teorii i praktyce zarówno dowodzenia, jak i taktyce /załącznik nr 1/.

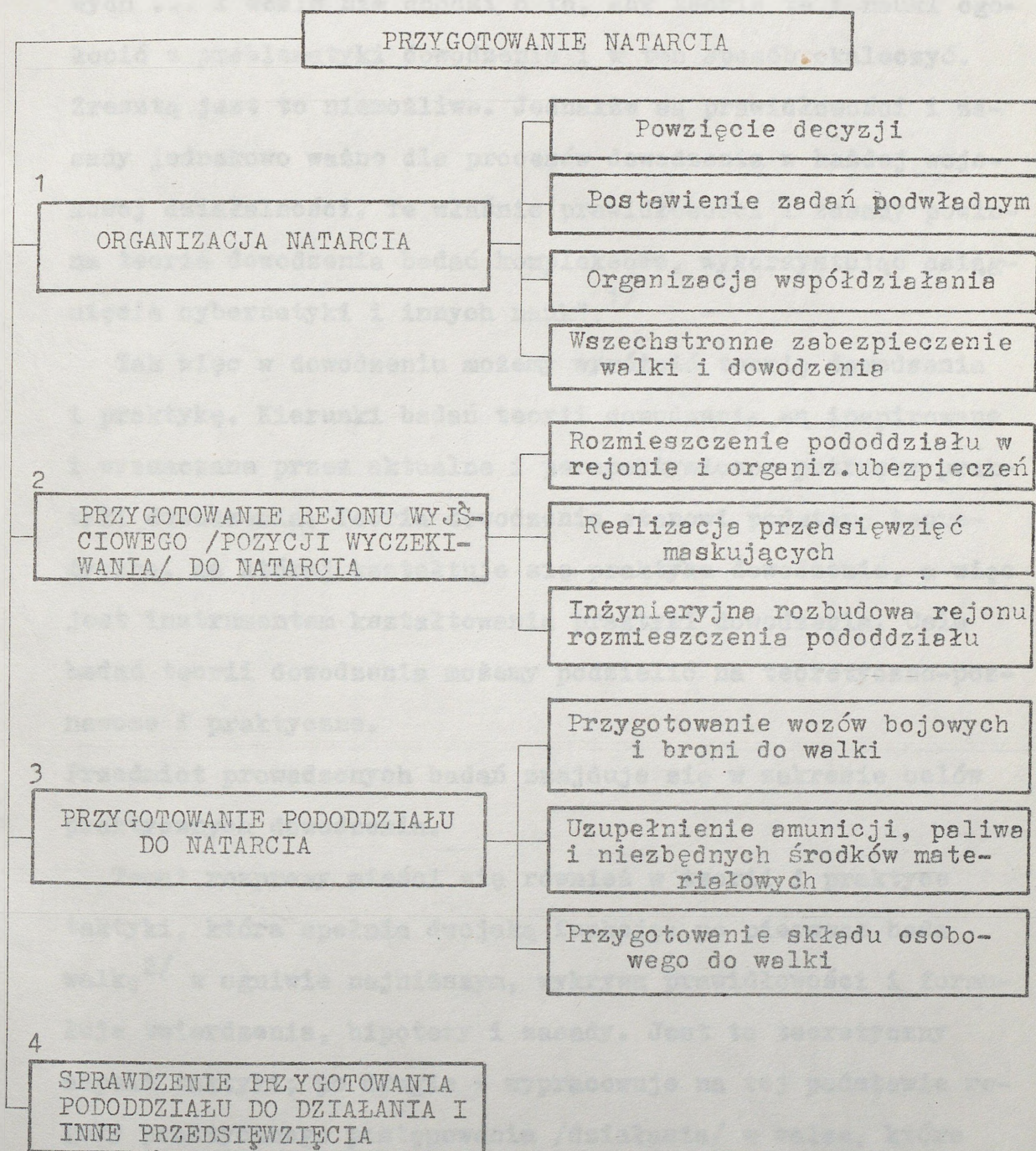
To, że obszar badań tematu rozprawy doktorskiej mieści się w dyscyplinie teorii dowodzenia, nie ma potrzeby uzasadniać. Znany radziecki teoretyk Garajew stwierdza: "Teoria

---

1/ Regulamin walki wojsk lądowych /batalion, kompania/,  
Warszawa 1965, s. 16-20;  
Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/,  
Warszawa 1966, s. 10-13

2/ Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych PRL, część I  
/dywizja, pułk/, Warszawa 1985, s. 107

Rys. 1 Struktura przygotowania natarcia<sup>1/</sup>



1/ Struktura przygotowania natarcia na szczeblu pododdziałów opracowano w oparciu o ustalenia zawarte w: 1. Regulaminie walki wojsk lądowych, część I, Warszawa 1985; 2. Regulaminie walki wojsk lądowych, część III, projekt, Wrocław 1985

dowodzenia znajduje swe odbicie we wszystkich naukach wojskowych ... I wcale nie chodzi o to, aby teorie te i nauki ogołocić z problematyki dowodzenia i w ten sposób okaleczyć. Zresztą jest to niemożliwe. Jednakże są prawidłowości i zasady jednakowo ważne dla procesów dowodzenia w każdej wojskowej działalności. Te właśnie prawidłowości i zasady powinna teoria dowodzenia badać kompleksowo, wykorzystując osiągnięcia cybernetyki i innych nauk".<sup>1/</sup>

Tak więc w dowodzeniu możemy wyróżnić teorię dowodzenia i praktykę. Kierunki badań teorii dowodzenia są inspirowane i wyznaczane przez aktualne i perspektywiczne potrzeby praktyki dowodzenia. Teoria dowodzenia stanowi podstawę teoretyczną, na której kształtuje się praktyka dowodzenia, a więc jest instrumentem kształtowania praktyki dowodzenia. Cele badań teorii dowodzenia możemy podzielić na teoretyczno-poznawcze i praktyczne.

Przedmiot prowadzonych badań znajduje się w zakresie celów praktycznych dowodzenia.

Temat rozprawy mieści się również w teorii i praktyce taktyki, która spełnia dwojaką funkcję: po pierwsze bada walkę<sup>2/</sup> w ogniu najniższym, wykrywa prawidłowości i formułuje twierdzenia, hipotezy i zasady. Jest to teoretyczny aspekt taktyki; po drugie - wypracowuje na tej podstawie reguły praktycznego postępowania /działania/ w walce, które

---

1/ Por. A. Madejski, Nauka wojenna, Warszawa 1981, s. 166

2/ Tamże, s. 157-159

ujmowane są następnie w treści regulaminów i odpowiednich instrukcji.

W praktycznym aspekcie taktyka zajmuje się przygotowaniem, prowadzeniem i zabezpieczeniem walki.

W miarę rozwoju sił zbrojnych z taktyki wyodrębniły się taktyka wojsk lądowych, wojsk lotniczych i inne.

W taktyce wojsk lądowych możemy wyróżnić taktykę ogólną i taktykę rodzajów wojsk. Taktyka ogólna wojsk lądowych jest swoistym uszczegółowieniem i rozwinięciem ogólnych zasad taktyki, którym podporządkowują się taktyki poszczególnych rodzajów wojsk, np. taktyka wojsk pancernych, która występuje w ramach taktyki wojsk lądowych.

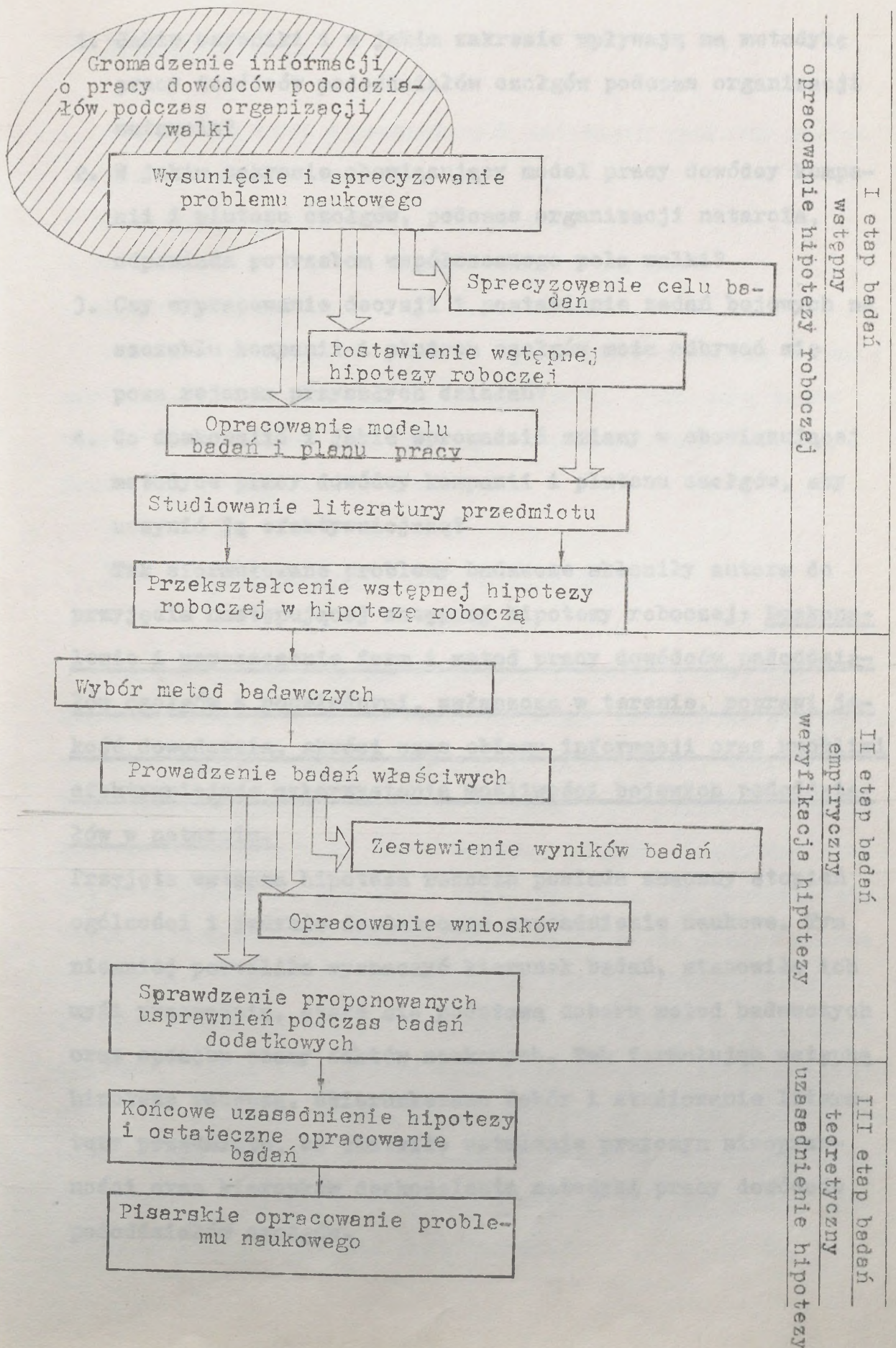
W ramach specjalności taktyki wyróżnia się m.in. teorię przygotowania i prowadzenie walki, w której skład wchodzi: teoria przygotowania walki, teoria natarcia i inne.

Można zatem stwierdzić, że temat rozprawy mieści się w teorii i praktyce dowodzenia oraz teorii przygotowania i prowadzenia natarcia, a więc teorii i praktyce taktyki.

## 2. Problemy badawcze i hipoteza robocza

Aktualne poglądy na organizację natarcia na szczeblu pododdziału /kompanii i plutonu/ oraz wiedza o przedmiocie badań, uzyskana w wyniku długoletniej obserwacji tego zjawiska, pozwalają sformułować następujące problemy wyrażone pytaniami:

Rys. 2 Struktura /etapy/ badań



1. Jakie czynniki i w jakim zakresie wpływają na metodykę pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia?
2. W jakim zakresie obowiązujący model pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów, podczas organizacji natarcia, odpowiada potrzebom współczesnego pola walki?
3. Czy wypracowanie decyzji i postawienie zadań bojowych na szczeblu kompanii i plutonu czołgów może odbywać się poza rejonem przyszłych działań?
4. Co doskonalić i jakie wprowadzić zmiany w obowiązującej metodyce pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów, aby uczynić ją efektywniejszą?

Tak sformułowane problemy badawcze skłoniły autora do przyjęcia następującej wstępnej hipotezy roboczej: Doskonalenie i uproszczenie form i metod pracy dowódców pododdziałów czołgów z podwładnymi, zwłaszcza w terenie, poprawi jakość dowodzenia, skróci czas obiegu informacji oraz umożliwi efektywniejsze wykorzystanie możliwości bojowych pododdziałów w natarciu.

Przyjęta wstępna hipoteza robocza posiada znaczny stopień ogólności i jedynie dostateczne uzasadnienie naukowe. Tym niemniej pozwoliła wyznaczyć kierunek badań, stanowiła ich myśl przewodnią, stała się podstawą doboru metod badawczych oraz sposobu oceny faktów naukowych. Tak formułując wstępną hipotezę roboczą, ukierunkowano dobór i studiowanie literatury przedmiotu, co ułatwiło ustalenie przyczyn niesprawności oraz kierunków doskonalenia metodyki pracy dowódców pododdziałów czołgów.

### 3. Metody badawcze

Zasadniczą rolę w prowadzonych badaniach spełniły następujące metody empiryczne:

- obserwacja bezpośrednia i pośrednia;
- badanie sądów poprzez ankietowanie i wywiad;
- eksperyment naukowy.

Ponadto, szczególnie podczas opracowania wniosków z badań empirycznych oraz w trzecim etapie badań, stosowano takie metody teoretyczne, jak analizę i syntezę, abstrahowanie, porównanie, uogólnienie i analogię.

#### 3.1. Obserwacja bezpośrednia i pośrednia

Obserwacja, prowadzona w różnych formach, stanowiąca główną metodę poznania przedmiotu badań, umożliwiła dokonanie oceny funkcjonowania obowiązującego modelu pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia i wykrycie niedomagań aktualnej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów oraz ustalenie miejsca i częstotliwości ich występowania. Warto podkreślić, że wyniki obserwacji w dużej mierze zależą od warunków realizacji postawionego zadania dowódcy pododdziału. Trudno bowiem jest stworzyć w warunkach pokoju takie zjawiska, jakie towarzyszyć będą walce. Można jednak w mniejszym lub większym stopniu przybliżyć jej model do hipotetycznego wzorca. Wydaje się, że warunki takie spełniały ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem amunicją bojową oraz ćwiczenia wyższego szczebla - pułkowe /batalionowe/.

W pierwszym wypadku praca dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia przybierała bardzo realny wymiar i stosunkowo łatwo było dokonać pomiaru jej efektywności, w drugim - dowódcy kompanii i plutonów, jako jedno z wielu ogniw struktury organizacyjnej organów dowodzenia, przygotowywali natarcie w cyklu organizacyjnym, którego etapy w dużej mierze uzależnione były od pracy wyższego szczebla dowodzenia. Sytuacja taka stwarzała bardziej realne warunki organizacji natarcia i umożliwiała obserwację realizacji poszczególnych przedsięwzięć organizacyjnych oraz dokonanie pomiaru czasu ich trwania. Dlatego też do wyników obserwacji prowadzonej w takich właśnie ćwiczeniach przywiązywano szczególną wagę, a utrwalenie ich i opracowanie ułatwiały przygotowane arkusze obserwacji. Analizę statystyczną uzyskanych wyników /obliczanie średnich arytmetycznych, odchyłeń standardowych oraz prawdopodobieństw/ zrealizowano z wykorzystaniem mikrokomputera AMSTRAD CPC 6128.<sup>1/</sup> Wyniki obserwacji zapisano na dysku magnetycznym w zbiorze o nazwie "Dane". Obliczenia statystyczne realizowały programy opracowane w języku BASIC. Wydruki wykonano na drukarce GEMINI 10 Xi. Badania metodą obserwacji prowadzone były w WSOWP od stycznia 1984 r. do czerwca 1986 r. oraz w JW 1588 Łagań w styczniu, lutym i marcu w latach 1985-1986.

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 48

### 3.2. Badanie sądów poprzez ankietowanie i wywiad

Głównym celem badań ankietowych było uzyskanie opinii respondentów o funkcjonowaniu obowiązującego modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia oraz ustalenie możliwości i zakresu doskonalenia tego modelu. Celami szczegółowymi natomiast było:

- a/ zbadanie charakteru i zakresu trudności, na jakie napotykają dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas wdrażania obowiązującego modelu organizacji walki w jednostkach liniowych,
- b/ ustalenie wpływu zmiany struktury organizacyjnej pułku czołgów na pracę dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia.

Badania prowadzone były w WSOWP, WSOWZ oraz w JW 1588 Żagań i JW 1606 Gubin. Wytypowane JW posiadały struktury organizacyjne nowego typu. Do badań wybrano losowo z sześciu pułków czołgów i dwóch WSO: dowódców, szefów sztabów i oficerów operacyjnych oddziałów; dowódców i szefów sztabów batalionów czołgów; dowódców kompanii i plutonów czołgów oraz kadre dydaktyczną i dwa plutony podchorążych IV roku dowódczego profilu studiów. Zakładano, że taki dobór próby reprezentatywnej z kilku szczebli dowodzenia, zapewniający uzyskanie danych o funkcjonowaniu modelu organizacji walki w pododdziałach, zwiększy wartość uzyskanego materiału badawczego i zapewni tym samym maksymalną jego wiarygodność. Badania zasadnicze rozpoczęto w grudniu 1985 r., przyjmując środowiskową technikę ankietowania, a zakończono

w kwietniu 1986 r. Po zebraniu wypełnionych kwestionariuszy<sup>1/</sup> opracowano wyniki ankietowania, a sformułowane wnioski poddano weryfikacji podczas obserwacji pracy dowódców pododdziałów czołgów w trakcie zajęć z podchorążymi i ćwiczeń z wojskami.

W badaniach stosowano również metodę wywiadu. W odniesieniu do wybranych problemów funkcjonowania obowiązującego modelu walki oraz potrzeby i możliwości podjęcia działań usprawniających zasięgnięto opinii oficerów sztabu związku taktycznego i oddziału, nauczycieli akademickich Katedry Dowodzenia ASG WP oraz zastępcy komendanta WSOWP ds. naukowych, kierowników Katedr Taktyki WSOWP i WSOWZ oraz ich zastępców. Wnioski wynikające z uzyskanego tą drogą materiału umożliwiły weryfikację wyników badań ankietowych oraz badań uzyskanych zwłaszcza przy zastosowaniu metod teoretycznych.

### 3.3. Eksperyment naukowy

Konsekwencją podjętych, w wyniku przeprowadzonych badań, działań usprawniających były zmiany wniesione do modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów. Wymagały one sprawdzenia w praktycznym działaniu. Do tego celu zastosowano metodę empiryczną - eksperyment naturalny. Umożliwił on bowiem, bez dodatkowego angażowania sił i środków, w toku zajęć szkolnych prowadzonych metodą ćwiczenia taktycznego, sprawdzenie

---

<sup>1/</sup> Opracowano dwa kwestionariusze: "Ankieta 1" i "Ankieta 2", zob. Wyniki badań, s. 6-48

skuteczności proponowanych rozwiązań na zawczasu wybranych fragmentach pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów.

Uzyskane wyniki pozwalały wprowadzić do dalszych teoretycznych badań rozwiązania, które sprawdziły się podczas weryfikacji oraz eliminować mało przydatne, nie przynoszące spodziewanych efektów. Pozwalał on uzyskać odpowiedź na pytania o przyczynę istniejącego stanu rzeczy oraz o skutki przeprowadzonych zmian.

Podczas organizowania eksperymentu autor napotkał na szereg trudności i ograniczeń, które mogłyby służyć jako jeszcze jeden dowód na poparcie tezy o konieczności organizacji natarcia w terenie na szczeblu kompanii i plutonu czołgów. W pełnym zakresie dokonano eksperymentu na szczeblu plutonu czołgów, dokonując weryfikacji nowego, uproszczonego modelu pracy dowódcy plutonu podczas organizacji natarcia.

Zarówno eksperymentowi, jak i obserwacji towarzyszył pomiar naukowy, wchodził on bowiem organicznie w skład tych metod i umożliwiał określenie parametrów ilościowych badanego przedsięwzięcia. Dotyczył on najczęściej pomiaru czasu trwania poszczególnych czynności dowódcy pododdziału wykonywanych podczas przygotowania natarcia, precyzji wykonania postawionych zadań /np. ilości czołgów, których załogi nie odnalazły oznaczonych w terenie przejść w polu minowym/, ilości celów zniszczonych podczas natarcia ze strzelaniem amunicją bojową itp.

### 3.4. Metody teoretyczne

Metody teoretyczne stosowane były przede wszystkim w trzecim etapie badań /rys. 2/ i służyły do naukowego przetwarzania materiału empirycznego uzyskanego w drugim etapie badań. Szczególnie ważną rolę odgrywała analiza i synteza. Przy czym dominującą była pierwsza. Ona bowiem umożliwiała rozłożenie przedmiotu badań na poszczególne składniki w celu ich kolejnego odrębnego zbadania i wniknięcia w ich istotę. Pozwalała na dokonanie oceny ich stanu rzeczywistego, wykrycie przyczyn i skutków niesprawności i nieracjonalności oraz przykładów dobrze dobranych treści i sposobów działania. Sprzyjała ustaleniu zachodzących związków przyczynowo-skutkowych występujących w odpowiednich rzeczowo-czasowych elementach badanego modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów.

Synteza pozwalała łączyć w całość wyodrębnione i zbadane w toku analizy elementy obowiązującego modelu pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia. Nie było to jednak łączenie przebiegające w dowolny sposób, a dokonywane na podstawie ustalonych istotnych związków zachodzących między poszczególnymi przedsięwzięciami, przy uwzględnieniu najważniejszych ich cech i właściwości. Dostarczała ona głębszej i bardziej istotnej wiedzy o badanej metodyce pracy dowódców pododdziałów. Prowadzonej analizie i syntezie nieodłącznie towarzyszyło abstrahowanie. Ono to m.in. umożliwiło skoncentrowanie uwagi na tych elementach pracy, które musiały ulec przeobrażeniom i w odniesieniu do których należało określić, co i jak trzeba zmienić, a co przenieść lub połączyć z innym elementem.

Bardzo ważną rolę w prowadzonych badaniach odegrało porównanie, jako zabieg poznawczy i logiczna metoda badawcza. Umożliwiało ono porównanie modelu teoretycznego z praktycznie realizowanym oraz poznanie pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia nie statycznie, lecz w procesie jej rozwoju w czasie i przestrzeni. Pozwoliło ono ustalić czynniki, które determinowały rozwój organizacji natarcia. W wielu wypadkach porównanie miało siłę dowodu naukowego i było środkiem uzasadniania twierdzeń.

Uogólnienie, bazując na stwierdzonym podobieństwie wykonywanych czynności, umożliwiło ujawnienie powtarzanych często wielokrotnie elementów /wiadomości/. Zjawisko to występowało szczególnie ostro podczas przekazywania podwładnym decyzji dowódcy kompanii i plutonu czołgów.

Po stwierdzeniu tych pojedynczych zjawisk przechodzone do twierdzeń bardziej ogólnych, np. dotyczących całej pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów w terenie. Dzięki uogólnieniu i wnioskowaniu przez analogię wykorzystano w prowadzonych badaniach wiele dobrych wzorów i przykładów rozwiązywania problemów organizacyjnych zawartych w ustaleniach normatywnych obowiązujących w przeszłości oraz stosowanych podczas II wojny światowej i w ostatnich konfliktach lokalnych.

#### 4. Analiza literatury przedmiotu

Przystępując do analizy literatury traktującej o problematyce, będącej przedmiotem niniejszej pracy, trudno jest dokonać jednoznacznej jej całościowej oceny. O ile bowiem na

wyższych szczeblach dysponujemy bogatą literaturą opisującą zagadnienia dotyczące metod, zakresu i treści pracy dowódcy, jak też organów dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia operacji i walki, o tyle na szczeblu pododdziałów problemy te pozostają na uboczu dociekań naukowych. Bardzo ubogie są zasoby literatury naukowej, dotyczącej przedmiotu badań niniejszej pracy. Szczególnie odczuwa się brak opisu praktyki dowódczej zarówno w przeszłości, jak i obecnie. Stosowane metody postępowania dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia nie są w pełni zbadane i w zadowalającym stopniu udokumentowane i opisane. Najczęściej w tym zakresie dysponujemy ustaleniami regulaminowymi. Słabą stroną tych ustaleń jest dość schematyczne podejście do problemów dowodzenia. Wyraża się to w przyjęciu jednego modelu pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia dla kilku szczebli dowodzenia oraz nie określaniu wprost modelu dowodzenia pododdziałem w toku działań. Nie uwzględniają one warunków, w których pododdział realizując poprzednie, otrzymuje następne zadanie. Wydaje się, że w warunkach współczesnych będzie to częste zjawisko i pomijanie go w ustaleniach normatywnych i w praktyce szkoleniowej wydaje się być sporym niedociągnięciem. Uwagi te dotyczą szczególnie kolejnych edycji III części "Regulaminu walki wojsk lądowych", wydanych przez Wyższą Szkołę Oficerską Wojsk Zmechanizowanych w 1984 i 1985 roku. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że regulaminy obowiązujące w latach 1943-1965 posiadały znacznie mniejszą objętość, a mimo to często bardziej precyzyjnie, uwzględniały specyfikę poszczególnych szczebli dowodzenia, określały zakres i treść

pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia. Wspomniany brak opracowań naukowych oraz literatury popularno-naukowej dotyczącej problematyki dowodzenia na najniższych szczeblach czyni bardzo interesującą inicjatywę Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych, polegającą na wydaniu materiałów przygotowanych na konferencję naukową w 1984 r.<sup>1/</sup> i sympozjum w 1987 r.<sup>2/</sup> Materiały te dotyczą podjętych badań nt. "Doskonalenie dowodzenia pododdziałami piechoty /kompanią, plutonem, drużyną/ w podstawowych rodzajach walki". Pierwsza część materiałów jest zbiorem poglądów kadry dydaktycznej WSOWZ na powyższy temat, druga zawiera uogólnione rezultaty badań oraz próbę określenia kierunków umożliwiających doskonalenie dowodzenia na szczeblu kompanii i plutonu piechoty.

Sięgając do genezy organizacji natarcia autor również napotykał na znaczne trudności, stąd zmuszony był do korzystania z obowiązujących w badanym okresie regulaminów, instrukcji i podręczników. Powstanie i rozwój dowodzenia na przestrzeni dziejów, znajduje dość szerokie odzwierciedlenie w historycznej literaturze. Należy jednak podkreślić, iż dotyczy ona w zasadzie wysokich i średnich szczebli dowodzenia. W tej sytuacji bardzo przydatnymi okazały się tłumaczenia z języka rosyjskiego "Taktyka w przykładach bojowych - batalion i kompania"<sup>3/</sup>. Za podstawowe pozycje literatury przedmiotu

---

1/ Doskonalenie dowodzenia pododdziałami na polu walki, Materiały na konferencję naukową, część I, WSOWZ, Wrocław 1984

2/ Doskonalenie dowodzenia w podstawowych rodzajach działań bojowych /Materiały na sympozjum/, WSOWZ, Wrocław 1987

3/ E. Marczenko, A. Szowełowicz, J. Adamienko, S. Tkacz, Taktyka w przykładach bojowych, Batalion /kompania/, Warszawa 1976

autor uznał wydawnictwa Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Pancernych pt. "Pododdziały czołgów w natarciu" wydanie z roku 1976, skrypt Z. Szymczaka "Dowodzenie pododdziałami w natarciu" wydany w roku 1975 oraz wydawnictwa Centrum Doskonalenia Oficerów WP, a szczególnie materiał do szkolenia i doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych niższego taktycznego szczebla dowodzenia wojskami pt. "Użycie batalionu piechoty i czołgów na współczesnym polu walki", wydanie z r. 1984.

W pierwszej z wymienionych pozycji przedstawiono problemy dowodzenia uwzględniające specyfikę poszczególnych szczebli.

Wyraża się to w wyraźnym określeniu miejsca rozwiązywania problemów związanych z organizacją natarcia przez dowódcę załogi i plutonu czołgów, którym jest teren przyszłych działań. Słabszą stroną tego opracowania jest schematyczne potraktowanie organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego.

Trzeba przyznać, że autorzy tego podręcznika nie ulegli "modzie" przenoszenia wzorów z wyższych szczebli dowodzenia i nie rozdzieliли wytycznych do organizacji współdziałania od zadań bojowych, ale też nie uwzględnili metodyki pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji współdziałania i zabezpieczenia działań. Jest to zjawisko charakterystyczne dla wszystkich znanych autorowi opracowań traktujących o dowodzeniu na najniższych szczeblach.

Pozycja druga traktuje problemy dowodzenia bardziej schematycznie i wydaje się, że stanowiła ona bazę do twórczego rozwinięcia omawianych problemów ujętych w pierwszej pozycji.

Autorzy pozycji trzeciej trafnie definiują szereg przedsięwzięć wykonywanych przez dowódców pododdziałów, np. rekonesans,

organizację współdziałania i inne. Nie unikają oni problemów związanych z dowodzeniem batalionem w walce. Często przedstawiane w omawianym wydawnictwie /CDO WP/ propozycje wyprzedzają aktualne ustalenia normatywne. Kontrowersję budzi mało elastyczne /nie dostosowane do możliwości i aktualnie obowiązujących zadań kompanii piechoty i czołgów/ określenie zadań dla batalionu w natarciu.<sup>1/</sup>

Poszukując możliwości rozwiązania problemów dotyczących poszczególnych przedsięwzięć realizowanych podczas organizacji natarcia przez dowódców pododdziałów autor często sięgał do następujących pozycji:

- B. Chocha "Rozważania o taktyce", wydanie z r. 1982;
- Z. Galewski "Współdziałanie na polu walki", wydanie z r. 1983;
- D.A. Iwanow, W.P. Sawieljew, P.W. Szemański "Zasady dowodzenia wojskami", wydanie z r. 1972.

Autorzy pierwszych dwóch pozycji nie unikali w prowadzonych rozważaniach problemów występujących na niższych szczeblach dowodzenia. Omówiona literatura nie dostarczyła jednak autorowi gotowych rozwiązań podstawowych problemów badawczych,

---

1/ Batalionowi pierwszego rzutu wyznacza się: zadanie bliższe, następne i kierunek dalszego natarcia. Zadanie bliższe batalionu pierwszego rzutu zazwyczaj polega na zniszczeniu nieprzyjaciela w rejonie obrony batalionu pierwszego rzutu w swoim froncie natarcia /do 5 km/. Zadanie następne - na rozwinięciu natarcia, rozbiciu we współdziałaniu z sąsiadami odwodów brygadowych nieprzyjaciela i opanowanie ich rubieży obrony /do 10 km/. Kierunek dalszego natarcia wyznacza się na głębokość zadania następnego oddziału /15-25 km/. /Kompania czołgów otrzymuje zadanie bliższe na głębokość 1,5 - 2 km i kierunek dalszego natarcia na głębokość zadania bliższego batalionu/.

Źródło: Użycie batalionu piechoty i czołgów na współczesnym polu walki, CDO WP, Warszawa 1984, s. 37-38

stanowiła jednak dużą pomoc i miała charakter posiłkowy. Stosunkowo dużo problemów dotyczących dowodzenia pododdziałkami zawierają publikacje krajowe i zagraniczne, zwłaszcza zamieszczone w "Przeglądzie Wojsk Lądowych" i "Wojennej Myśli". Trudno dokonać w tym miejscu oceny artykułów, które zainteresowały autora. Ze względu na dyskusyjny charakter prezentowały one często skrajnie przeciwne stanowiska i rozwiązania. Doprowadzały jednak do ścierania się na łamach literatury, co prawda pozanaukowych, poglądów teoretyków i praktyków oraz ludzi z różnych środowisk naukowych, co stanowiło cenne źródło informacji wykorzystane przez autora w procesie badań.

Rys. 3 Czynniki wpływające na metody pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia

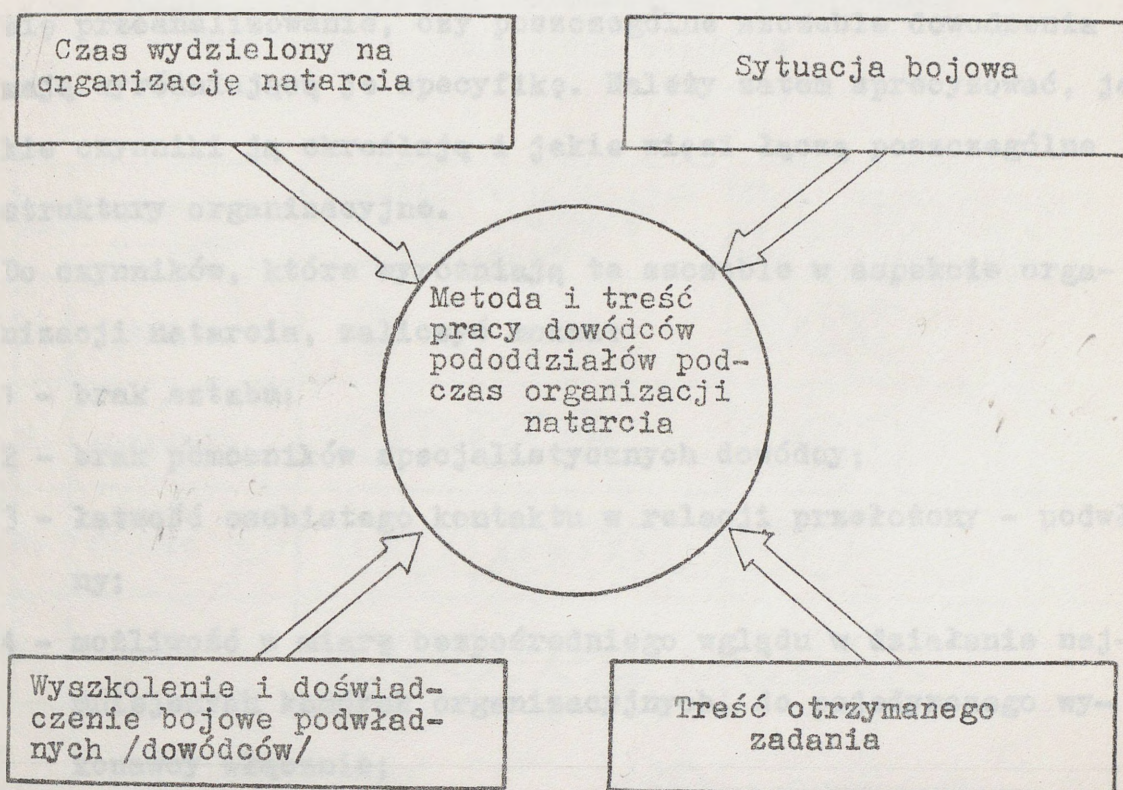
R O Z D Z I A Ł      II

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA METODĘ I TREŚĆ PRACY  
DOWÓDCÓW PODODDZIAŁÓW CZOŁGÓW  
PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA

Współczesne natarcie wymaga od dowódców pododdziałów umiejętności jego organizowania, zdolności przewidywania rozwoju działań, przejawiania dużej inicjatywy wyróżniającej się szybkim reagowaniem na zachodzące zmiany sytuacji na polu walki. Ważnym elementem jego organizacji jest ciągłe zbieranie informacji, zwłaszcza o nieprzyjacielu, terenie, siłach własnych i sąsiadach. Istotą bowiem dowodzenia na niższych szczeblach jest wykonywanie często pracy związanej z organizacją walki w toku jej prowadzenia. Zatem model pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia uzależniony jest od warunków, w jakich będzie ona wykonywana. O tym w jaki sposób warunki te wpływać będą na zakres i treść pracy dowódców pododdziałów decyduje wiele czynników. Do najczęściej spotykanych w literaturze i wyłonionych w trakcie prowadzonych badań zaliczyć możemy następujące czynniki: czas, sytuacje bojowa, treść otrzymanego zadania, wyszkolenie i doświadczenie bojowe podwładnych /dowódców/.

Przed przystąpieniem do ich analizy warto zastanowić się, czy warunki pracy na wszystkich szczeblach pododdziałów /wchodzących w skład batalionu czołgów/ są jednakowe, czy

Rys. 3 Czynniki wpływające na metodykę pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia



też poszczególne szczeble dowodzenia mają wyróżniającą je specyfikę.

Koniecznym wydaje się również przedstawienie obowiązujących i stosowanych podczas organizacji natarcia modeli pracy dowódców tych pododdziałów.

#### 1. Wiezi i czynniki wyróżniające pododdziały w aspekcie organizacji natarcia

W używanej w naszych siłach zbrojnych nomenklaturze termin "pododdział" jest pojemny, obejmuje bowiem kilka szczebli dowodzenia. Wychodząc z założenia, że stopień

trudności w pracy nad organizacją walki wzrasta w miarę przechodzenia do kolejnych wyższych szczebli, koniecznym wydaje się przeanalizowanie, czy poszczególne szczeble dowodzenia mają wyróżniającą je specyfikę. Należy zatem sprecyzować, jakie czynniki ją okraślają i jakie więzi łączą poszczególne struktury organizacyjne.

Do czynników, które wyróżniają te szczeble w aspekcie organizacji natarcia, zaliczyć można:

- 1 - brak sztabu;
- 2 - brak pomocników specjalistycznych dowódcy;
- 3 - łatwość osobistego kontaktu w relacji przełożony - podwładny;
- 4 - możliwość w miarę bezpośredniego wglądu w działanie najmniejszych komórek organizacyjnych, do pojedynczego wykonawcy włącznie;
- 5 - stała znajomość przez przełożonego w miarę dokładnego stanu własnego pododdziału;
- 6 - uzależnienie trafności podjętych decyzji od możliwości wypracowania ich bezpośrednio w terenie/w rejonie przyszłych działań/;
- 7 - możliwość prowadzenia oceny sytuacji i powzięcia decyzji w terenie na całą głębokość otrzymanego zadania.

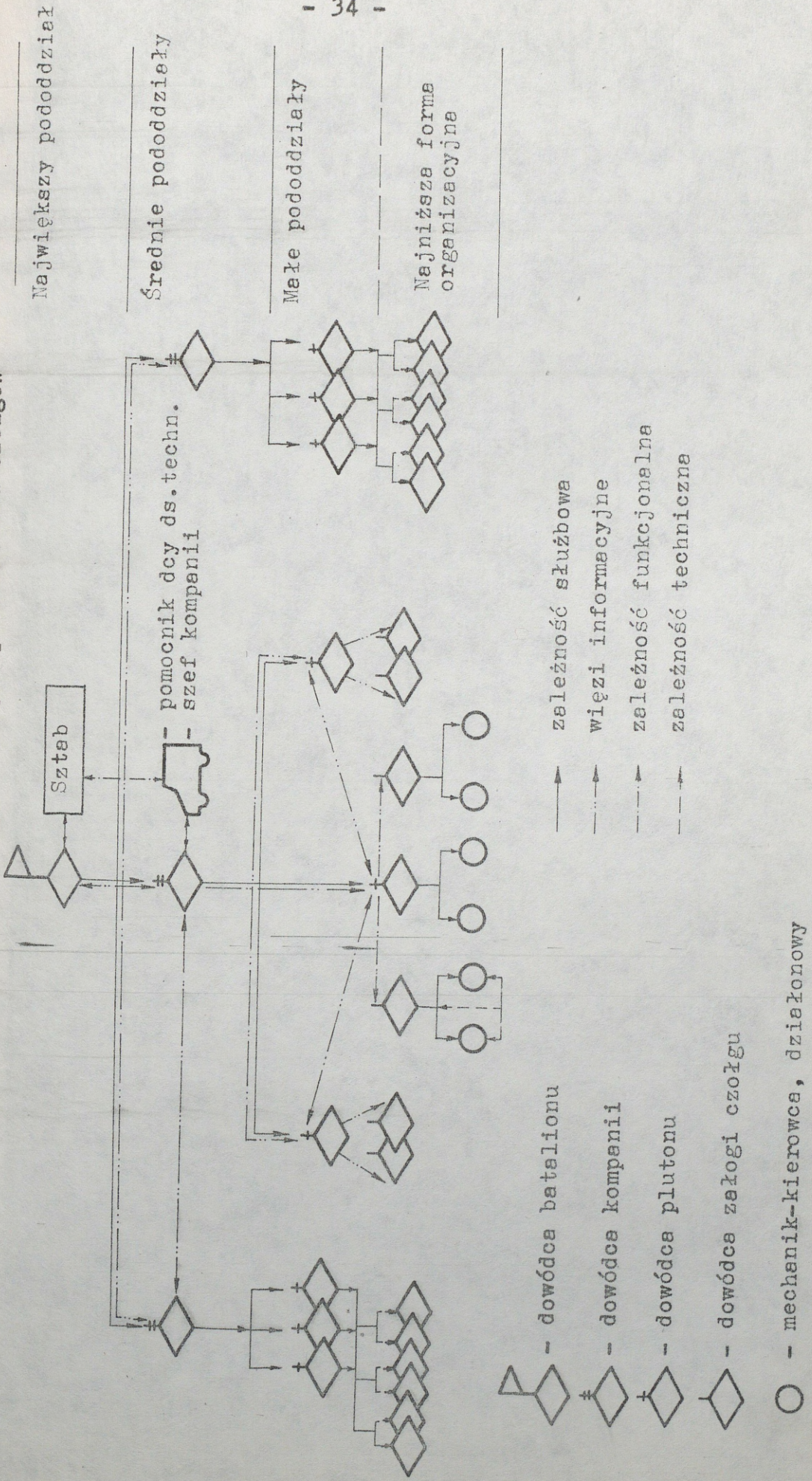
Struktury organizacyjne we wszystkich wypadkach zespołowego działania dostosowuje się do procesów /zadań/, które mają być w nich realizowane. Władysław Mróz wyróżnia trzy główne typy struktur organizacyjnych: "liniową, funkcjonalną i sztabową".<sup>1/</sup>

---

1/ Por. W. Mróz, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Warszawa 1978, s. 31



Rys. 4 Struktura organizacyjna pododdziałów czołgów



dowania i stawiania zadań podwładnym. Jest to zawsze jednostronna zależność dowódcy niższego szczebla od dowódcy szczebla wyższego. Występuje na wszystkich szczeblach dowodzenia w pododdziałach.

Więź funkcjonalna ma charakter pomocniczy, w pododdziałach zarysowuje się bardzo słabo i występuje dopiero od szczebla kompanii. Polega na powiązaniu między osobami w określonej specjalności /służbie/. W tego typu więzi zachodzi również jednostronna zależność np. pomocnika dowódcy kompanii czołgów ds. technicznych od pomocnika dowódcy batalionu ds. technicznych.

Więź informacyjna jest szczególna - leży ona u podłoża wszystkich więzi. Polega na jednostronnym lub wzajemnym informowaniu osób funkcyjnych. Wyróżnić możemy na szczeblu pododdziałów więź pionową i poziomą. Pionowa więź informacyjna odpowiada zwykle więzi służbowej, natomiast pozioma wynika z obowiązku wymiany informacji między pododdziałami wykonującymi to samo zadanie.

Więź techniczna polega na wzajemnym uzależnieniu członków załogi wskutek podziału czynności cyklu pracy. Uwzględniając występujące w pododdziałach więzi organizacyjne /rysunek 4/, możemy stwierdzić, że na szczeblu pododdziałów przeważa struktura liniowa. W czystej postaci występuje ona jednak tylko od szczebla plutonu w dół, już w kompanii czołgów bowiem występują pomocnicy specjalistyczni /pomocnik dowódcy ds. technicznych i szef kompanii/, a na szczeblu batalionu dostrzec możemy początki struktury sztabowej. W strukturze liniowej więzi funkcjonalne pokrywają się z więziami służbowymi. Występuje ona od szczebla kompanii w dół. Cechuje ją prosta linia

przebiegu rozkazów od szczebla wyższego, poprzez średnie i niższe, aż do pojedynczego wykonawcy. W strukturze tej występują krótkie odcinki kanałów przekazywania informacji, a stosunki: przełożony i podwładny są jednoznacznie ustalone.

Syntetyzując powyższe rozważania, nie trudno dostrzec zarysowujący się podział między poszczególnymi pododdziałami. Przyjęte w powyższych rozważaniach czynniki oraz więzi organizacyjne wskazują na występowanie wielu zbliżnych cech w pracy dowódców plutonów i załóg czołgów. Występuje bowiem na tych szczeblach struktura liniowa w czystej postaci. Dowódcy plutonów znajdują się bezpośrednio w sztykach bojowych pododdziałów, osobiście prowadzą je do walki i spełniają jednocześnie, podobnie jak dowódcy kompanii, funkcję dowódcy pododdziału i dowódcy czołgu oraz uczestniczą bezpośrednio w niszczeniu nieprzyjaciela.

Najwyraźniej jednak zarysowuje się podział między batalionem czołgów i pozostałymi pododdziałami. Batalion jest największym pododdziałem, w którego strukturze organizacyjnej występuje sztab. W tej sytuacji występuje tam specyficzny rozkład ciężaru organizacji natarcia. Pozostali dowódcy pracują nad organizacją natarcia samodzielnie. Innym przejawem specyfiki w dziedzinie organizacji natarcia na szczeblu pododdziału jest miejsce pracy, którym jest teren. Im niższy szczebel, tym większa potrzeba pracy w terenie.

## 2. Model pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia

Podstawę do pracy dowódcy pododdziału w czasie organizacji natarcia stanowią: rozkazy przełożonego, a od szczebla plutonu wzwyż również wytyczne do organizacji współdziałania i zabezpieczenia walki.

W chwili otrzymania zadania pododdział może znajdować się w rejonie wyjściowym /wyczekiwania/, na pozycji wyczekiwania, w marszu lub walce w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. W zależności od sytuacji bojowej dowódca może otrzymać zadanie od przełożonego w formie ustnej, graficznej lub przez techniczne środki łączności. W dużej mierze warunki, w jakich znajduje się pododdział, oraz sposób i miejsce otrzymania zadania wpływać będą na metodykę pracy dowódcy nad organizacją natarcia. Dowódca pododdziału podejmuje decyzję o natarciu w zasadzie zawsze w terenie. Jednak bardzo często, zwłaszcza podczas organizacji natarcia po podejściu z głębi, stosuje się model pracy, w którym dowódcy pododdziałów do dowódcy plutonu włącznie podejmują decyzję o natarciu z mapy.

Po otrzymaniu zadania dowódca analizuje je; kalkuluje czas; określa czynności, które należy natychmiast wykonać w celu przygotowania pododdziału do walki i w formie zadań przygotowawczych przekazuje je podwładnym. Następnie prowadzi ocenę sytuacji i podejmuje decyzję, którą melduje przełożonemu.

Po zatwierdzeniu decyzji przez przełożonego prowadzi rekonesans z podwładnymi, wydaje rozkaz bojowy, organizuje współ-

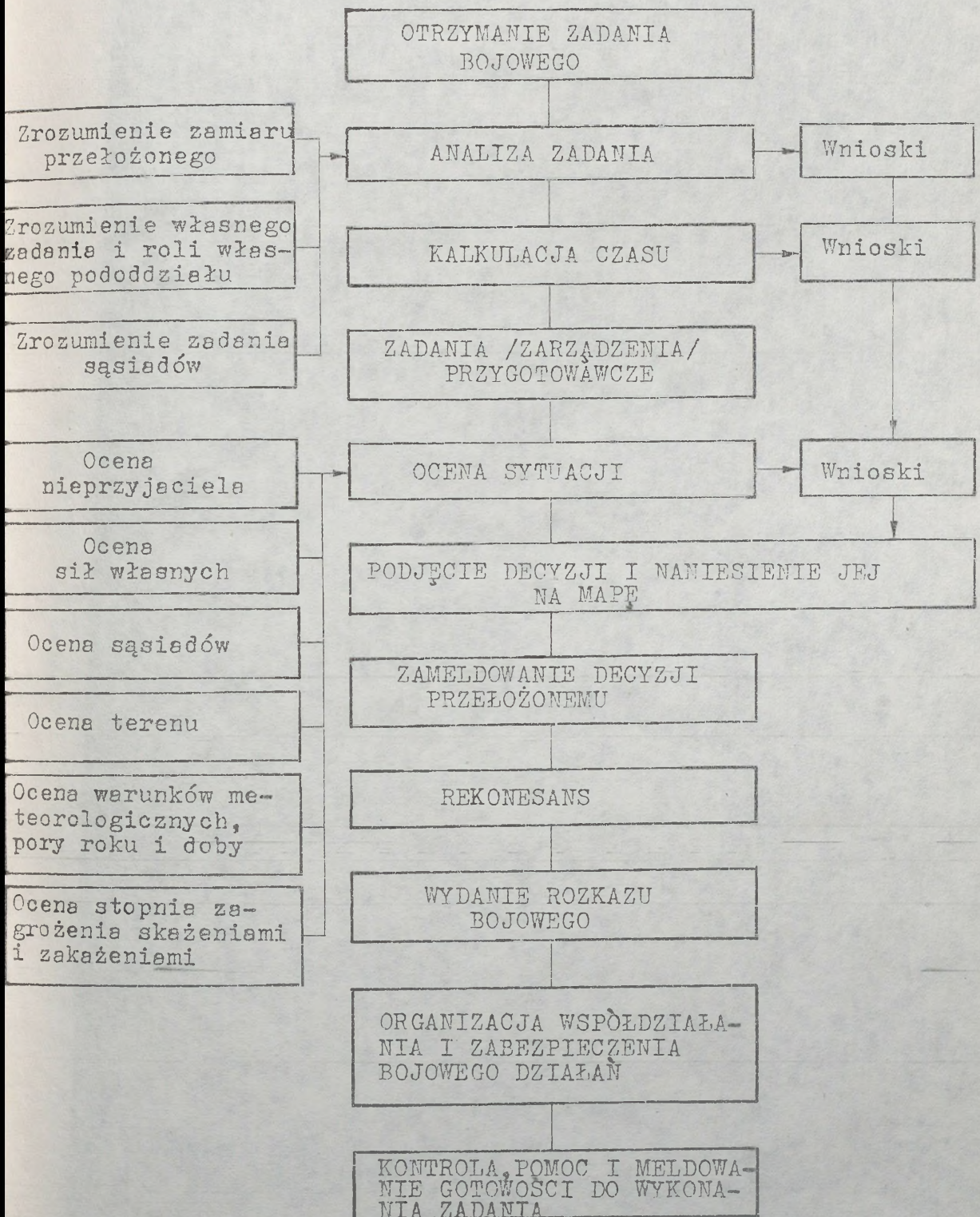
działanie i zabezpieczenie bojowe działań. Po przeprowadzeniu kontroli przygotowania podwładnych do natarcia i udzieleniu im pomocy w wyznaczonym czasie melduje przełożonemu gotowość do działania /rysunek 5/.

W omówionym modelu pracy, obowiązującym od szczebla plutonu do batalionu czołgów, można dopatrzeć się dużego podobieństwa do modelu stosowanego na szczeblu oddziału i związku taktycznego. Ulega tylko pewnej modyfikacji treść pracy, którą dostosowuje się do potrzeb poszczególnych szczebli dowodzenia.

Porównując model pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów z wyróżniającymi te pododdziały czynnikami, dojdziemy do wniosku, że nie uwzględnia ona specyfiki pracy dowódcy plutonu czołgów. Uwzględnia je natomiast model pracy dowódcy czołgu /rysunek 6/, pomija bowiem czynności zbędne /np. rekonesans/ i jest dostosowany do realizacji w terenie w ograniczonym czasie. Dowódca czołgu bowiem po otrzymaniu zadania bojowego od dowódcy plutonu analizuje je uwzględniając teren, położenie i sposób działania nieprzyjaciela, precyzuje zadania dla podwładnych, które następnie w formie rozkazu lub komend im przekazuje.

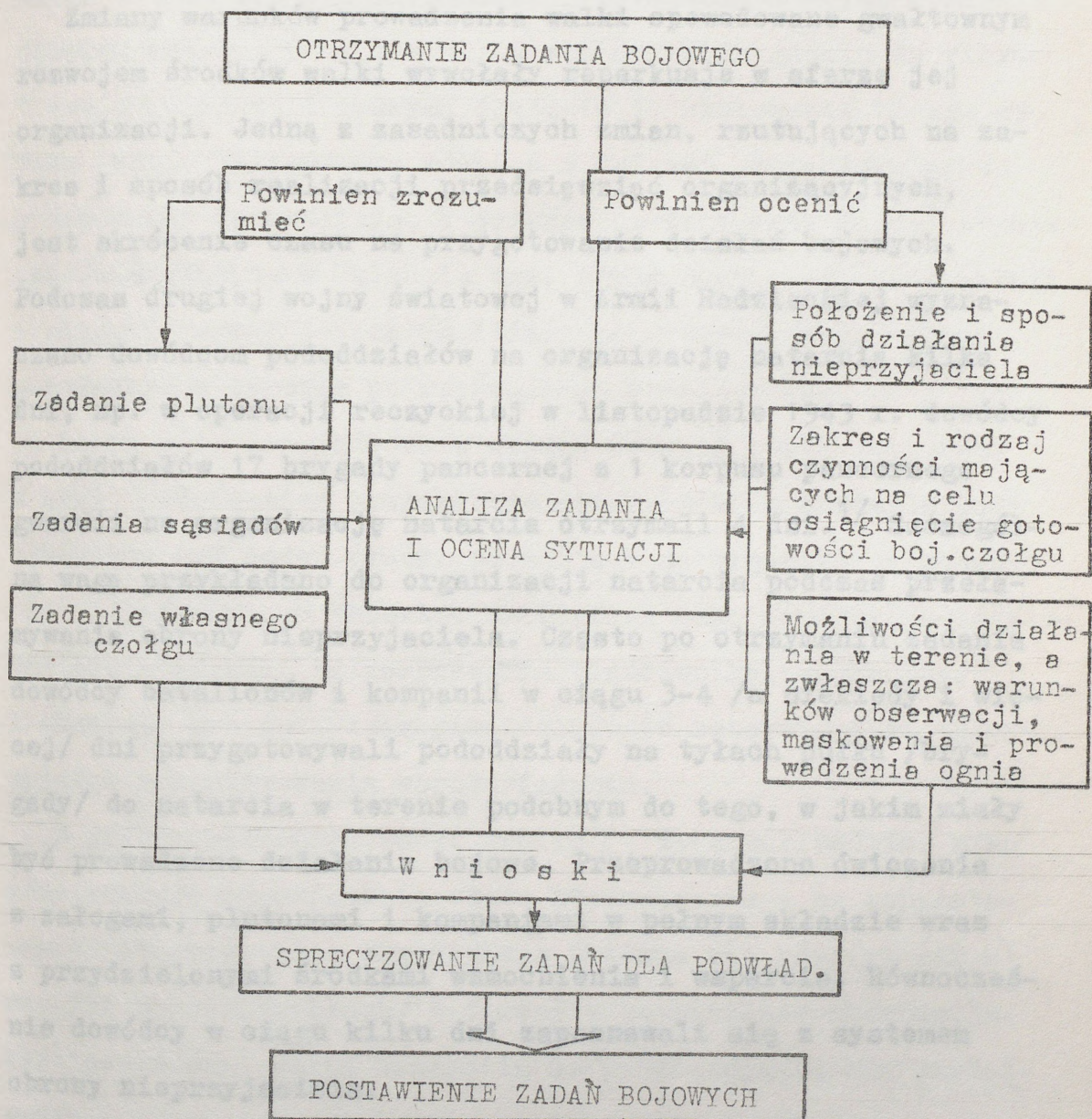
Reasumując powyższe rozważania, warto zwrócić uwagę na schematyczne podejście do pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia, zwłaszcza na szczeblu kompanii i plutonu czołgów. Wyrazem tego jest przyjęcie jednego modelu dla trzech szczebli dowodzenia, bez uwzględnienia specyfiki pracy ich dowódców /szczególnie na szczeblu plutonu/.

Rys.5 Obowiązujący model pracy dowódcy kompanii /plu-  
tonu/ czołgów podczas organizacji natarcia<sup>1/</sup>



1/ Por. Z. Szymczak, Dowodzenie pododdziałami w natarciu, Poznań 1979, s. 15; Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1984, s. 15

Rys. 6 Obowiązujący model pracy dowódcy czołgu podczas organizacji natarcia<sup>1/</sup>



1/ Model pracy dowódcy czołgu opracowano na podstawie pozycji: Podręcznik czołgisty, Warszawa 1975, s. 23; Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976, s. 167-168; Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/, Warszawa 1966, s. 11

### 3. Czas przeznaczony na organizację natarcia

Zmiany warunków prowadzenia walki spowodowane gwałtownym rozwojem środków walki wywołały reperkusje w sferze jej organizacji. Jedną z zasadniczych zmian, rzutujących na zakres i sposób realizacji przedsięwzięć organizacyjnych, jest skrócenie czasu na przygotowanie działań bojowych. Podczas drugiej wojny światowej w Armii Radzieckiej wyznaczano dowódcom pododdziałów na organizację natarcia kilka dni, np. w operacji reczyckiej w listopadzie 1943 r. dowódcy pododdziałów 17 brygady pancernej z 1 korpusu pancernego gwardii na organizację natarcia otrzymali 4 dni.<sup>1/</sup> Szczególną wagę przykładano do organizacji natarcia podczas przełamywania obrony nieprzyjaciela. Często po otrzymaniu zadania dowódcy batalionów i kompanii w ciągu 3-4 /a niekiedy i więcej/ dni przygotowywali pododdziały na tyłach pułku /brygady/ do natarcia w terenie podobnym do tego, w jakim miały być prowadzone działania bojowe. Przeprowadzono ćwiczenia z załogami, plutonami i kompaniami w pełnym składzie wraz z przydzielonymi środkami wzmocnienia i wsparcia. Równocześnie dowódcy w ciągu kilku dni zapoznawali się z systemem obrony nieprzyjaciela.

Wielką wagę przykładano wówczas do dokładnego rozpoznania przeciwnika, wykrycia jego środków ogniowych, systemu ognia przeciwpancernego i broni maszynowej, zapór inżynierskich itp. Zadania do natarcia stawiane były w terenie kilkanaście godzin przed jego rozpoczęciem.

---

<sup>1/</sup> Zob. Taktyka w przykładach bojowych. Pułk, Warszawa 1977, s. 82-83

Znacznie mniejszym czasem dysponowali dowódcy pododdziałów podczas organizacji natarcia, po otrzymaniu kolejnych zadań w trakcie jego prowadzenia, zwłaszcza w głębi obrony nieprzyjaciela. Czas ten wahał się od kilku godzin do kilkudziesięciu minut i zmuszał dowódców do stosowania innego modelu pracy. Rezygnowano wówczas z ćwiczeń przygotowujących pododdziały do natarcia, a decyzje dowódcy batalionów, zwłaszcza działających w składzie tzw. "grup szybkich", podejmowali z mapy, z reguły jednak uściślali ją i precypowali zadania podwładnym w terenie po rozpoznaniu przeciwnika.

Można więc przyjąć, że w czasie drugiej wojny światowej w Armii Radzieckiej powszechnie stosowanym na szczeblu pododdziałów był model pracy, polegający na organizacji natarcia bezpośrednio w terenie. Szczególną wagę dowódcy pododdziałów przywiązywali do rozpoznania przeciwnika, dokładnego i skrytego przygotowania pododdziału do natarcia oraz precyzyjnego zorganizowania współdziałania.

Z przeprowadzonych badań wynika<sup>1/</sup>, że współcześnie, mimo drastycznego ograniczenia czasu przeznaczanego na przygotowanie natarcia, jego organizacja powinna się również odbywać /na tych szczeblach/ w terenie. Doskonalsze obecnie jakościowo środki walki wymagania te zwiększają, a nie zmniejszają.

Problem czasu, jego ciągle skracanie spowodowane jest również wzrostem ruchliwości pododdziałów. Im doskonalsze

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 13

i bardziej manewrowe były środki walki, tym częściej ulegał skracaniu czas na organizację natarcia.

I tak, na początku lat pięćdziesiątych dowódcy pododdziałów dysponowali na organizację natarcia z marszu jedną dobą<sup>1/</sup>, a pod koniec lat sześćdziesiątych uległ on zmniejszeniu o połowę.

Również zmiany struktur oddziałów i pododdziałów czołgów wpłynęły na pogorszenie bilansu czasu na szczeblu pododdziałów, przybyło bowiem dodatkowe ogniwo w strukturze organizacyjnej, którego potrzeby zbyt często nie są uwzględniane w podziale czasu, dokonywanym na wyższych szczeblach.

Na trudności te nakładają się niedostatki organizacyjne, głównie w aspekcie funkcjonalnym i niska kultura dowodzenia. Na problem ten zwrócił uwagę szef GZSB WP gen. broni dr Wojciech Barański: "W sztabach wykonuje się liczne efektywne w formie, lecz jakże często mało przydatne dokumenty. Nie przestrzega się harmonogramów pracy, nieracjonalnie gospodaruje czasem, rażąco narusza ustalone jego proporcje dla siebie i podwładnych".<sup>2/</sup>

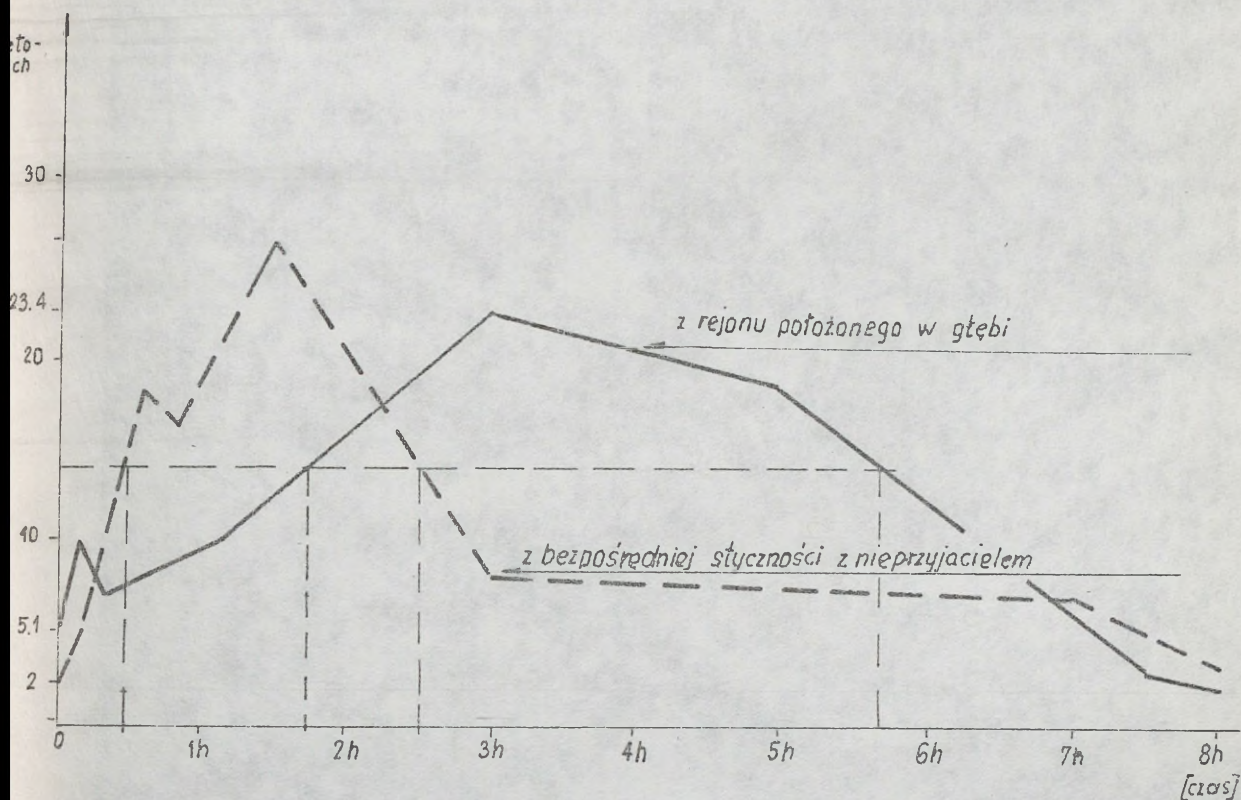
Niedomagania te potwierdzają wyniki badań, w świetle których czas ogólny wydzielony na przygotowanie natarcia jest wystarczający, bo wynosi np. dla plutonu czołgów podczas organizacji natarcia z marszu od 1 godz. 50 min. do 5 godz. 50 min., a w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem od 30 min. do 2 godz. 30 min.

---

1/ Zob. Vademecum taktyczno-techniczne broni pancerniej, Warszawa 1949, s. 148

2/ Zob. Wystąpienia na odprawie szkoleniowej kierowniczej kadry Sił Zbrojnych PRL, 29-30.10.1986 r., Warszawa 1986, s. 173

Rys. 7 Czas wydzielany dowódcom plutonów czołgów na zorganizowanie natarcia<sup>1/</sup>



Czas ten wykorzystywany jest przez dowódców kompanii /plutonów/ czołgów głównie na przygotowanie ludzi i wozów bojowych do walki. Pracę związaną z organizacją natarcia mogą onirozpocząć dopiero po otrzymaniu zadania. Zbyt często jednak późno spływające zadania powodują, iż pracę nad organizacją natarcia na szczeblu pododdziałów charakteryzuje: najpierw długie oczekiwanie, a potem wielki pośpiech. Nie uwzględnia się również w kalkulacjach czasu, sporządzanych na wyższych szczeblach, pory doby, miejsca, sposobu

<sup>1/</sup> Wielobok czasu wydzielonego dowódcom plutonów na zorganizowanie natarcia opracowano na podstawie wyników badań ankietowych /Wyniki badań, s. 41/

i treści stawianych zadań pododdziałom.<sup>1/</sup> Taki styl pracy destrukcyjnie oddziałuje na organizację natarcia na wielu szczeblach. Zakłóca funkcjonowanie modelu organizacji natarcia na najniższych szczeblach.

Z przeprowadzonych badań wynika też, że 21,4% badanych dowódców plutonów czołgów podczas ćwiczeń z wojskami nie organizuje natarcia w terenie. Oznacza to, że zarówno dowódcy plutonów jak i dowódcy czołgów nie znają terenu, a o przeciwniku i zadaniu, które muszą wykonać, mają bardzo ogólne dane. Również niepokojące wyniki uzyskano podczas ankietowania podchorążych, bo aż 57% poddanych badaniom podczas odbywania praktyki w jednostkach wojskowych na stanowiskach dowódców plutonów czołgów stwierdziło, że na prowadzenie rekonasansu /organizację natarcia w terenie/ otrzymywało mniej niż 10 minut.

Na nieco inny, niezwykle aktualny problem związany z c z a s e m przeznaczonym na organizację natarcia, zwrócił uwagę M. Kowalski<sup>2/</sup>, który oceniając funkcjonowanie obowiązującego modelu organizacji walki na szczeblu pododdziału mocno akcentował współzależność procesu decyzji i czasu jej wypracowania. Podkreślił on, że zwłaszcza podczas organizacji natarcia z marszu decyzje są podejmowane w stosunku do

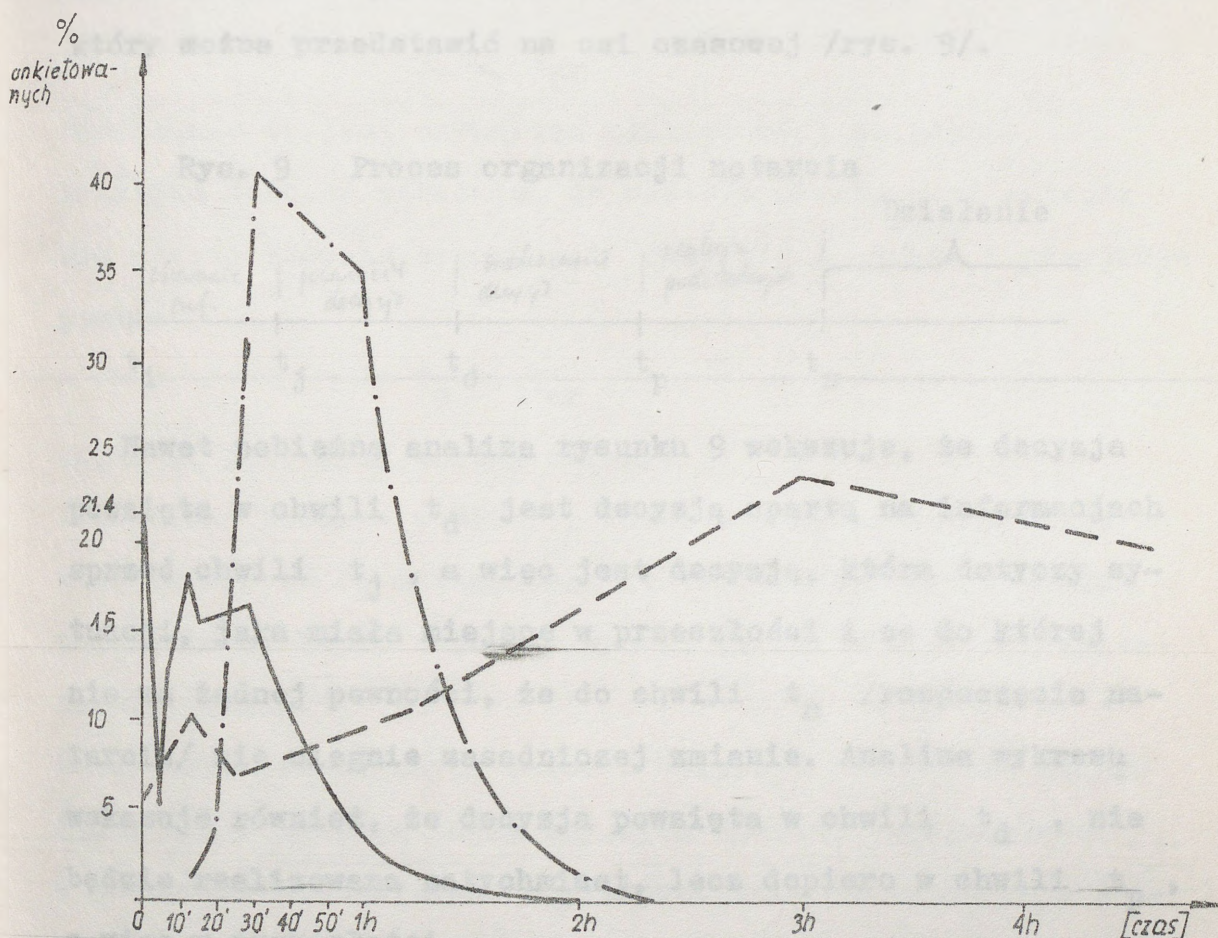
---

1/ Potwierdzają to wyniki obserwacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych, prowadzonych przez POW pod kryptonimem "ALADYN" - w latach 1985-87.

Zob. Dokumenty dotyczące ćwiczenia "ALADYN - 85 i 86", Biblioteka Naukowa WSOWP, nr ewid. 0175/t; 0184/t

2/ Zob. Doskonalenie dowodzenia pododdziałami na polu walki, Materiały na konferencję naukową, część I, Wrocław 1984, s. 22-23

Rys. 8 Czas potrzebny na podjęcie decyzji i postawienie zadań podwładnym a faktycznie wydzielony dowódcom plutonów na przygotowanie natarcia i pracę w terenie<sup>1/</sup>



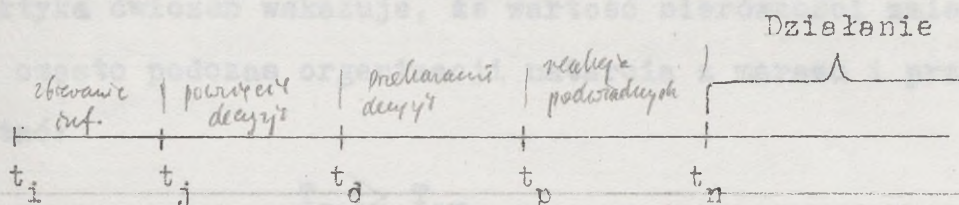
Legenda :

- - średni czas wydzielony dowódcom plutonów czołgów na prowadzenie rekonesansu /organizację natarcia w terenie/;
- · - · - · - średni czas potrzebny na wypracowanie decyzji i postawienie zadań bojowych;
- - czas wydzielany na przygotowanie natarcia z marszu z rejonu położonego w głębi

<sup>1/</sup> Rys. 8 opracowano na podstawie wyników badań ankietowych /Wyniki badań, s. 36-41/

sytuacji aktualnej dla momentu stawiania zadań, natomiast działanie następuje w sytuacji ukształtowanej już w czasie późniejszym. Czas opóźnienia działania jest składową czasów niezbędnych przedsięwzięć procesu organizacji natarcia, który można przedstawić na osi czasowej /rys. 9/.

Rys. 9 Proces organizacji natarcia



Nawet pobieżna analiza rysunku 9 wskazuje, że decyzja powzięta w chwili  $t_d$  jest decyzją opartą na informacjach sprzed chwili  $t_j$ , a więc jest decyzją, która dotyczy sytuacji, jaka miała miejsce w przeszłości i co do której nie ma żadnej pewności, że do chwili  $t_n$  /rozpoczęcia natarcia/ nie ulegnie zasadniczej zmianie. Analiza wykresu wskazuje również, że decyzja powzięta w chwili  $t_d$ , nie będzie realizowana natychmiast, lecz dopiero w chwili  $t_p$ , a więc w przyszłości.

Reasumując można powiedzieć, że czas opóźnienia możemy liczyć optymistycznie i wtedy wynosi:

$$T_o = T_{jd} + T_{dp}$$

lub pesymistycznie i wtedy wynosi:

$$T_o = T_{jd} + T_{dp} + T_{pn}$$

$T_o$  - czas opóźnienia,  $T_{ij}$  - czas zbierania informacji,  
 $T_{jd}$  - czas wypracowania decyzji,  $T_{dp}$  - czas przekazywania

decyzji,  $T_{pn}$  - czas reakcji podwładnych /bezwładności/,

$T_{ar}$  - czas aktualności reakcji /działania/ .

Współzależność czasu opóźnienia i czasu aktualności reakcji można przedstawić w formie nierówności:

$$T_o < T_{ar}$$

Nierówność ta jest warunkiem skuteczności działania.

Praktyka ćwiczeń wskazuje, że wartość nierówności zmienia się często podczas organizacji natarcia z marszu i przyjmuje postać:

$$T_o > T_{ar}$$

Jakie są przyczyny takiej zmiany?

Prowadzone badania w WSOWP i WSOWZ wykazały, że największe wątpliwości co do aktualności decyzji budzi czas reakcji pododdziału, który z reguły wynosi kilka, a niekiedy kilkanaście godzin.

Obserwacja prowadzonych ćwiczeń wskazuje bowiem, że regułą stało się stawianie zadań bojowych dowódcom pododdziałów w godzinach wieczornych, a przechodzenie do natarcia o świcie dnia następnego. Taka organizacja natarcia zmusza często dowódców pododdziałów do podejmowania decyzji z mapy i uniemożliwia dokonania konfrontacji jej z terenem i aktualnym położeniem nieprzyjaciela.

Znając zasady działania nieprzyjaciela, należy liczyć się z możliwością zmian w ugrupowaniu drużyn i plutonów znajdujących się w obronie. Zmiany te, polegające często na ustawieniu pod osłoną nocy dodatkowych zapór inżynierskich i przesunięć środków przeciwpancernych na inne stanowiska ognkowe,

stwarzają sytuacje, w których podjęte wcześniej decyzje a w nich określone zadania dla podwładnych stają się nieaktualne i nierealne.

Reasumując powyższe rozważania, możemy wysunąć tezę, że czas przeznaczony na organizację walki odgrywa zasadniczą rolę. Od ilości czasu, jakim będzie dysponował dowódca pododdziału, zależy dobór przedsięwzięć i kolejność ich realizowania oraz treść rozpatrywanych zagadnień w procesie organizacji natarcia.

#### 4. Sytuacja bojowa

Drugi istotny czynnik, jaki wywiera wpływ na metodykę pracy dowódcy pododdziału czołgów, to sytuacja bojowa.

Leksykon wiedzy wojskowej określa sytuację bojową jako:

1/ rzeczywiste położenie, działanie taktyczno-ogniowe i bojowe pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych w stosunku do nieprzyjaciela w okresie przygotowania lub prowadzenia działań bojowych; 2/ ogół warunków, w których się przygotowuje i prowadzi działania bojowe.<sup>1/</sup>

W dalszych rozważaniach przyjęto, że w czasie organizacji natarcia na szczeblu pododdziału czołgów sytuację bojową kształtować będą: położenie pododdziału w stosunku do nieprzyjaciela, charakter działań nieprzyjaciela oraz warunki terenowe, atmosferyczne i pora doby.

---

1/ Por. Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979, s. 428

#### 4.1. Położenie pododdziału w stosunku do nieprzyjaciela

Położenie, słownik języka polskiego określa jako "miejsce, gdzie się coś znajduje, gdzie jest położone; pozycję zajmowaną przez dany przedmiot w stosunku do otoczenia".<sup>1/</sup> Można więc przyjąć, że położenie pododdziału w stosunku do nieprzyjaciela to rozmieszczenie jego sił i środków w terenie przed rozpoczęciem lub kontynuowaniem działań bojowych. Wywiera ono istotny wpływ na metodykę pracy dowódców podczas organizacji natarcia. Warto więc przypomnieć sposoby przejścia pododdziałów do natarcia. Regulamin walki wyróżnia dwa podstawowe sposoby przejścia do natarcia: po podejściu z głębi i z położenia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem.<sup>1/</sup> Natarcie z bezpośredniej styczności prowadzi się w przyjętym wcześniej ugrupowaniu bojowym pododdziałów, po dokonaniu niezbędnego przegrupowania lub w sprzyjających warunkach po podejściu z głębi i luzowaniu przez pododdziały zmechanizowane wojsk broniących się w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem.

W luzowaniu nie biorą udziału pododdziały czołgów, zajmują one rejony lub pozycje wyczekiwania.

Wydaje się, iż na szczeblu pododdziałów celem będzie utrzymanie w mocy dotychczas stosowanego podziału na natarcie z marszu lub z bezpośredniej styczności. Taki podział

---

1/ Por. Słownik języka polskiego, t. 2, Warszawa 1984, s.192

2/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych PRL, część I /dywizja, pułk/, Warszawa 1985, s. 84-85

jasno określa specyfikę przejścia do natarcia pododdziałów czołgów. Natarcie z marszu polega na zbliżeniu się do nieprzyjaciela, przyjęciu ugrupowania bojowego i rozpoczęciu ataku bez zatrzymywania się czołowych pododdziałów. Będzie to więc, dla pododdziałów czołgów, natarcie prowadzone zarówno z rejonu wyjściowego, jak i rejonu /pozycji/ wyczekiwania.

Doświadczenia z prowadzonych ćwiczeń wskazują, że podczas organizacji natarcia z marszu o sposobie pracy, zwłaszcza dowódcy kompanii i plutonu czołgów, decydować będą przede wszystkim dwa czynniki: czas przeznaczony na organizację natarcia i położenie kompanii w stosunku do nieprzyjaciela. Stąd też korzystniejsze warunki do pracy w terenie podczas organizacji natarcia będą mieli dowódcy pododdziałów oczekujących na sygnał do natarcia na pozycjach wyczekiwania niż dowódcy pododdziałów znajdujący się w rejonach wyjściowych, znacznie dalej położonych od rubieży styczności walczących wojsk. Większa odległość może uniemożliwić tym ostatnim pracę w terenie, a jeżeli nawet czas i sprawna organizacja natarcia na wyższych szczeblach dowodzenia umożliwi organizację walki w terenie, to nie ominie ich konieczność dokonania dodatkowych kalkulacji, ocen i organizacji takiego obiegu informacji, aby zmiany zachodzące w ugrupowaniu przeciwnika i położeniu sąsiada w przodzie /podczas przebywania pododdziału w rejonie wyjściowym i marszu do rubieży ataku/ mogły być uwzględnione w decyzjach dowódców pododdziałów. Część tych problemów, ze względu na siły i środki, jakimi dysponuje sztab batalionu czołgów, nie są w stanie rozwiązać

sami dowódcy pododdziałów i konieczna jest pomoc wyższego szczebla w zakresie obiegu informacji, służby porządkowo-ochronnej itp.

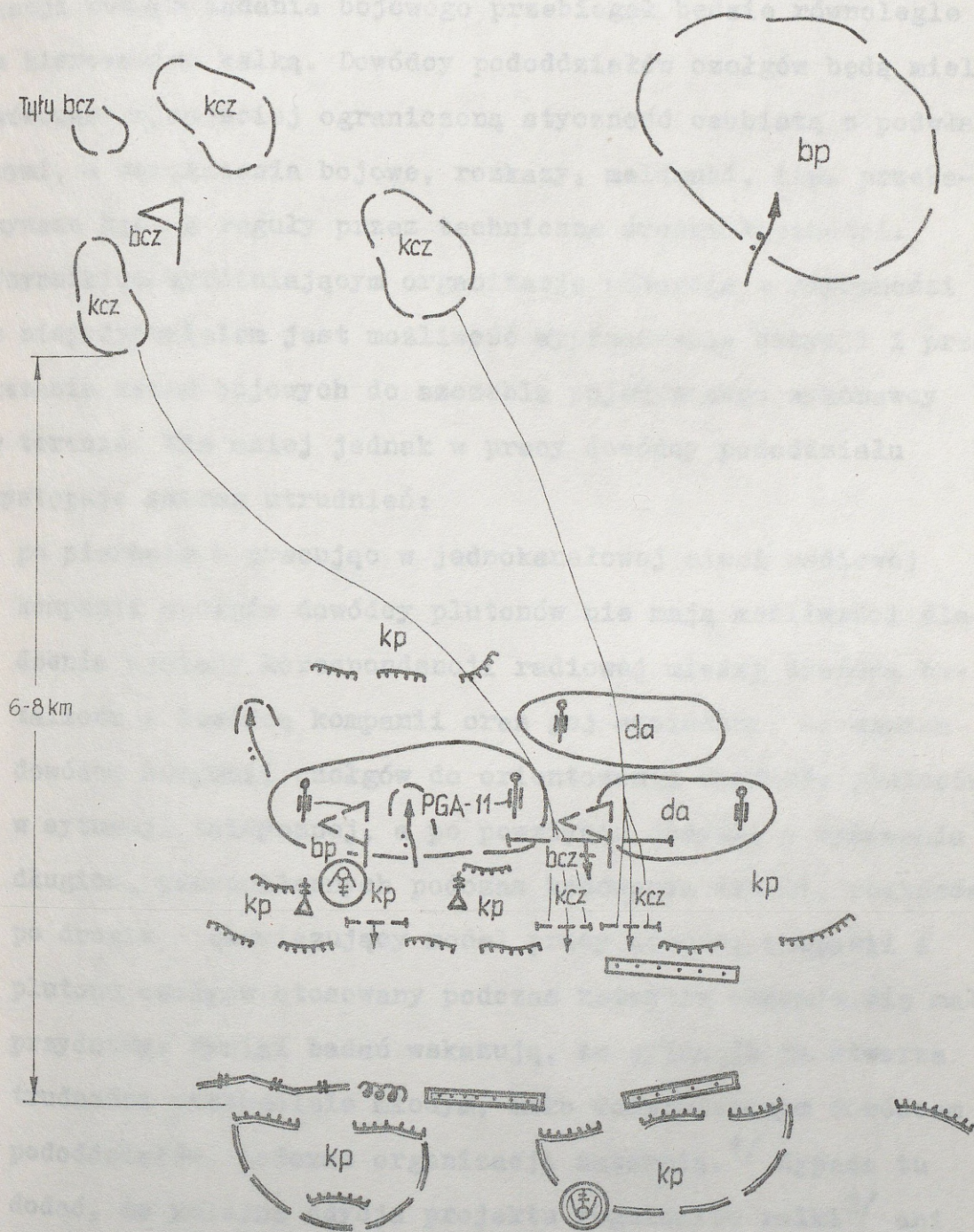
Sygnalizowane powyżej dogodne warunki do organizacji i prowadzenia natarcia z pozycji wyczekiwania potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań. W większości obserwowanych ćwiczeń przybliżano rejony wyjściowe /ześrodkowania/ do linii walczących wojsk.

Przytoczony powyżej i stwierdzony fakt może budzić wątpliwości - przecież rejony te mogły być przybliżane w celach szkoleniowych: aby bardziej efektywnie wykorzystać czas przeznaczony na szkolenie, oszczędzić skąpo wydzielane limity kilometrów itp. Prawdopodobnie m.in. taki właśnie cel przyświecał autorom ćwiczeń; zgodzić się jednak trzeba, że stwarzały one również lepsze warunki do organizacji natarcia oraz utrzymania dyscypliny marszu i równoczesnego osiągnięcia przez pododdziały rubieży ataku.

Położenie pozycji wyczekiwania w odległości 6-8 km od przedniego skraju obrony nieprzyjaciela zabezpiecza pododdziały przed ogniem środków przeciwpancernych i artylerii małego zasięgu. Umożliwia organizację natarcia w terenie; śledzenie zmian w ugrupowaniu przeciwnika /poprzez własne elementy rozpoznawcze rozmieszczone w ugrupowaniu sąsiada z przodu/ oraz dokładne uzgodnienie działań z pododdziałami własnych wojsk znajdujących się w przodzie.

Natarcie z bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem jest organizowane wówczas, gdy pododdziały przez pewien czas będą znajdowały się w obronie, ich natarcie z marszu nie

Rys.10 Natarcie z pozycji wyczekiwania



1/ 200...  
2/ 200...  
plan...

miało powodzenia lub otrzymają nowe zadanie w toku natarcia. We wszystkich tych sytuacjach proces przygotowania do realizacji nowego zadania bojowego przebiegał będzie równoległe z kierowaniem walką. Dowódcy pododdziałów czołgów będą mieli wówczas najczęściej ograniczoną styczność osobistą z podwładnymi, a zarządzenia bojowe, rozkazy, meldunki, itp. przekazywane będą z reguły przez techniczne środki łączności.

Czynnikiem wyróżniającym organizację natarcia w styczności z nieprzyjacielem jest możliwość wypracowania decyzji i przekazania zadań bojowych do szczebla pojedynczego wykonawcy w terenie. Nie mniej jednak w pracy dowódcy pododdziału występuje szereg utrudnień:

- po pierwsze - pracując w jednokanałowej sieci radiowej kompanii czołgów dowódcy plutonów nie mają możliwości śledzenia wymiany korespondencji radiowej między dowódcą batalionu i dowódcą kompanii oraz jej sąsiadami, co zmusza dowódcę kompanii czołgów do orientowania dowódców plutonów w sytuacji taktycznej, a po powzięciu decyzji - wydawania długich, pracochłonnych podczas kodowania treści, rozkazów;
- po drugie - obowiązujący model pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów stosowany podczas natarcia okazuje się mało przydatny. Wyniki badań wskazują, że sytuacja ta stwarza trudności szczególnie młodym, mało doświadczonym dowódcom pododdziałów, podczas organizacji natarcia.<sup>1/</sup> Wypada tu dodać, że kolejna edycja projektu regulaminu walki<sup>2/</sup> ani

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 42-45

2/ Regulamin walki wojsk lądowych, część III. Kompania, pluton, drużyna, czołg, Projekt, Wrocław 1985, s. 61-69

też opracowane w WSOWP materiały przeznaczone do szkolenia taktycznego<sup>1/</sup>, nie wyjaśniają istoty organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. Traktują ją zbyt szablonowo.

Fakt ten potwierdza słuszność założonej hipotezy roboczej o konieczności uproszczenia szeregu czynności wykonywanych przez dowódców kompanii i plutonu czołgów oraz opracowania nowego modelu organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem.

Warto jeszcze podkreślić, że położenie pododdziału w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem, mimo zagrożeń i konieczności bezpośredniego kierowania walką, zapewnia dowódcom maksymalną ilość aktualnych wiadomości o nieprzyjacielu, którego mają zniszczyć i o terenie, który mogą wykorzystać.

Z powyższych rozważań wynika, że położenie pododdziału w stosunku do nieprzyjaciela decydować będzie o tym, czy:

- jest możliwe podjęcie decyzji do natarcia w terenie, czy z mapy, szkicu lub makiety terenu;
- zadania będą stawiane osobiście przez dowódcę pododdziału w terenie czy w kilku etapach - część z mapy w rejonie wyjściowym, część w terenie podczas rozwijania - przez techniczne środki łączności;
- pracę nad organizacją natarcia trzeba będzie poprzedzić zorganizowaniem ubezpieczenia, rozpoznania, poprawieniem położenia itp.

---

<sup>1/</sup> Praca zespołowa, Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976, s. 167-187  
Z. Szymczak, Dowodzenie pododdziałami w natarciu, Poznań 1975, s. 15-35

#### 4.2. Charakter działań nieprzyjaciela

Pododdziały czołgów, w zależności od sytuacji i otrzymanych zadań mogą prowadzić natarcie na broniącego się, nacierającego lub wycofującego się nieprzyjaciela.

Natarcie na broniącego się nieprzyjaciela zwykle rozpoczyna się od przełamania jego obrony na wąskim odcinku i dokonania wyłomu w jego ugrupowaniu. Działanie takie wymaga uzyskania przewagi nad przeciwnikiem. Przewagi nie tylko ilościowej, ale również jakościowej.

Doświadczenia II wojny światowej wskazują, że mimo znacznej przewagi ilościowej nad nieprzyjacielem, bo wynoszącej w piechocie 6-10 : 1, w czołgach 3-7 : 1, nie zawsze uzyskiwano powodzenie.

Jakie zatem czynniki decydowały o sukcesie?

Po dokonaniu analizy głównych wskaźników poszczególnych operacji J. Szyszkowski w rozprawie habilitacyjnej<sup>1/</sup> wyprowadza wniosek, że jeżeli obrona przeciwnika została niedostatecznie rozpoznana /nie wykryto 75-80% wszystkich celów/, natarcie z przełamaniem zorganizowane zostało pośpiesznie, a element zaskoczenia nie istniał, to nie można było liczyć na szybkie i skuteczne przełamanie, mimo posiadanej znacznej materialnej przewagi nad przeciwnikiem.

Wydaje się, że wniosek ten nie stracił z aktualności. Tezę tę potwierdzają doświadczenia konfliktów bliskowschodnich, szczególnie dotyczące wojny z 1973 roku. Wykazały one, że

---

1/ J. Szyszkowski, Zwalczenie i pokonywanie obrony nieprzyjaciela, a szczególnie jej przeciwpancernych sił i środków w warunkach działań bez użycia broni masowego rażenia. Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 1984, s. 88

ilościowa przewaga w sile żywej i środkach walki nie jest w stanie zrekompensować i nawet częściowo zniwelować przewagi jakościowej - w organizacji walki, wyszkoleniu, zaskoczeniu itp.

Potwierdziły one również stałe dążenie do zwiększenia trwałości obrony, rozumianej jako zdolność broniących się wojsk do przeciwstawienia się uderzeniom przeciwnika.

Teoretycy NATO podczas organizacji obrony szczególną uwagę zwracają na współdziałanie środków przeciwpancernych z czołgami, artylerią i saperami. Największą gęstość środków przeciwpancernych, w połączeniu z zaporami inżynieryjnymi i przeszkodami, planuje się na kierunkach dogodnych do natarcia czołgów.

Tak zorganizowana obrona stwarza potrzebę szczególnie dokładnej organizacji jej przełamania. Wniosek ten nie zawsze znajduje potwierdzenie w praktycznym działaniu. Za podstawowy sposób przejścia do natarcia na zawczasu przygotowaną obronę nieprzyjaciela większość teoretyków wojskowych uważa natarcie z marszu, podczas organizacji którego często brakuje czasu na pracę dowódców kompanii i plutonu w terenie. Nie spełnia się więc w tych sytuacjach na najniższych szczeblach dowodzenia podstawowego wymogu, jaki postawiony został przed organami dowodzenia - dokładnego zorganizowania przełamania obrony nieprzyjaciela.

Ze względu na rolę pododdziałów czołgów i piechoty podczas dokonywania wyłomu w ugrupowaniu nieprzyjaciela nie można pominąć tego problemu. W okresie II wojny światowej spełniały one zasadniczą rolę, im bowiem pozostawało do zniszczenia

30-40% sił i środków przeciwnika na pierwszej pozycji, a na drugiej już znacznie więcej, bo około 90%.<sup>1/</sup>

Obecnie, mimo znacznego wzrostu siły ognia artylerii i lotnictwa, można sądzić, że wymienione wielkości nie uległy znacznym zmianom. Zmniejszyło się bowiem nasycenie wojsk artylerią, a i przeciwnik jest bardziej odporny na uderzenia ogniowe. Pewne potwierdzenie tej tezy dostarczyły doświadczenia wojny bliskowschodniej w 1973 roku, podczas której czołgi poniosły ogromne straty w walce ze środkami przeciwpancernymi i czołgami strony prowadzącej działania obronne.

Tabela 2

Straty w czołgach od różnych środków użytych do ich zniszczenia w konflikcie bliskowschodnim w 1973 r.<sup>2/</sup>

Lp.	Środki niszczenia	Ilość zniszczonych czołgów		Procent z ogólnej ilości
		ogółem	przez poszczególne środki	
1.	Środki przeciwpancerne /bez min/		1.500	50
2.	Czołgi	3.000	900	30
3.	Lotnictwo i miny		600	20

1/ Zob. B. Chocha, Rozważania o taktyce, Warszawa 1982, s. 124

2/ Por. E. Wójcik, Konflikt bliskowschodni, Warszawa 1979, s. 400

Manewrowy charakter działań bojowych, stwarza obiektywne warunki do częstego występowania bojów spotkaniowych. Będą one miały miejsce wtedy, gdy obie strony dążyć będą do wykonania zadań poprzez natarcie a zadania ich sięgać będą poza rubież starcia.<sup>1/</sup> We współczesnej wojnie, zwłaszcza w jej początkowym okresie, będą one zjawiskiem nader częstym. Wydaje się więc koniecznym zastanowienie nad cechami charakteryzującymi działanie potencjalnego przeciwnika i ich wpływem na pracę dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia.

Bój spotkaniowy, według teoretyków zachodnich, charakteryzuje wielka ruchliwość, wysokie tempo działań i szybkie zmiany sytuacji. Szczególnego znaczenia w boju spotkaniowym nabiera zdolność pododdziałów do wykonania szybkiego manewru, aby w krótkim czasie uchwycić najbardziej dogodnie do rozwinięcia natarcia rubieże i punkty terenowe, przejąć i utrzymać inicjatywę, narzucając przeciwnikowi sposób walki.

Zasadniczym warunkiem powodzenia w boju spotkaniowym jest więc uprzedzenie nieprzyjaciela w przyjęciu odpowiedniego ugrupowania bojowego i otwarcia ognia.

Jednocześnie bój spotkaniowy uważany jest za działanie poprzedzające starcie sił głównych. Teoretycy zachodni podkreślają, że jest on charakterystyczny dla działań pododdziałów wchodzących w skład osłony, awangardy i przednich grup marszowych. Z chwilą wejścia do walki sił głównych bój spotka-

---

1/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych PRL, część I /dywizja, pułk/, Warszawa 1985, s. 217

niowy się kończy i wojska przechodzą do natarcia, obrony lub innych rodzajów działań bojowych.<sup>1/</sup>

Bój spotkaniowy rozpoczyna się wykonaniem przez przeciwnika na pododdziały uderzeń lotnictwem i bronią precyzyjnego rażenia oraz zdalnym minowaniem dróg marszu w celu opóźnienia ich podejścia i zadania im jak największych strat w ludziach i sprzęcie. W ślad za uderzeniami lotnictwa i rakiet przechodzą do działania pododdziały rozpoznawcze. Podejmować one będą zdecydowane działania w celu ujawnienia siły, składu, ugrupowania i zamiaru działania naszych oddziałów. Pododdziały rozpoznawcze ściśle współdziałać będą z wojskami osłony i ubezpieczenia, z samolotami i śmigłowcami lotnictwa sił lądowych, które wspierać będą ich działanie.

W takiej kolejności nawiązywać będą walkę pododdziały szybko zbliżających się do siebie walczących stron. Zasadniczymi czynnikami, które decydować będą o powodzeniu walki spotkaniowej - są czas i szybkość działania. Walka spotkaniowa będzie bowiem z zasady działaniem krótkotrwałym, wymagającym jednak szybkiej reakcji dowódców pododdziałów na gwałtowne zmiany sytuacji. Szybkość działania zapewnia sprawna organizacja natarcia, prowadzona w warunkach pozostawienia dużej swobody decydowania dowódcem batalionów i kompanii, działających w składzie oddziałów wydzielonych i ubezpieczeń marszowych. Konieczna jest zatem decentralizacja dowodzenia, która powinna mieć miejsce nie tylko podczas prowadzenia wal-

---

1/ Por. S. Griszyn, P. Żukow, Sz. Kitoszwili, Taktyka armii państw kapitalistycznych, Warszawa 1974, s. 121-122

ki spotkaniowej, ale wszędzie tam, gdzie reakcja na zachodzące zmiany w sytuacji musi być szybka. Za słusnością tej tezy przemawiają następujące argumenty: po pierwsze - dowódcy pododdziałów bardzo często pierwsi posiadają informacje o zachodzących zmianach w ugrupowaniu i działaniu przeciwnika; zmiany te w wielu wypadkach wymagać będą natychmiastowej reakcji, w wyniku czego realizacja podjętych decyzji następować może przed uzyskaniem akceptacji przełożonego; po drugie - czas obiegu informacji musi być radykalnie skrócony, nie spełnia tego wymogu "tradycyjny system dowodzenia", zaś długa biegnąca przez kilka szczebli dowodzenia droga informacji między decydującym a wykonawcą spowoduje, że rozkazy docierające do tych ostatnich będą nieaktualne. Oznacza to, że proces organizacji walki nie będzie nadążał za jej rozwojem.

Racjonalna decentralizacja skraca więc czas między meldunkiem o sytuacji a decyzją, między rozkazem a wykonaniem i umożliwia stosunkowo szybką reakcję na zmiany sytuacji.

Walka spotkaniowa wymaga również stosowania innego modelu organizacji walki niż omówiony w poprzednim zagadnieniu. Szybko zachodzące zmiany sytuacji, wynikające z wprowadzenia do walki kolejnych sił nieprzyjaciela i potęgowania jego natarcia przy szeroko stosowanym manewrze, zmuszają dowódców pododdziałów do podejmowania decyzji w bardzo ograniczonym czasie. Czy możemy określić, jaki to będzie przedział czasu?

Z dostępnych materiałów<sup>1/</sup> i przeprowadzonych kalkulacji wynika, że na rozwinięcie i wprowadzenie do walki awangardy przeciwnik będzie potrzebował około 30-40 minut. Nie będzie to jednak czas oczekiwania na podejście przeciwnika, umożliwiający względnie swobodną organizację walki, lecz czas wypełniony walką z pododdziałami osłony, szpicą wysłaną z awangardy i odpięrami ataków, zwłaszcza śmigłowców uzbrojonych. Jak z tego wynika, nie będzie czasu na prowadzenie tradycyjną metodą oceny sytuacji, rekonesansu z podwładnymi, stawiania "długich" rozkazów oraz wydawania oddzielnie - po postawieniu zadań - wytycznych do współdziałania i zabezpieczenia działań.

Podobny model pracy podczas organizacji walki trzeba będzie stosować w czasie innej, może mniej dynamicznej sytuacji, ale również wymagającej od dowódców pododdziałów przejawienia maksymalnej inicjatywy, tj. w pościgu. Ma on miejsce wówczas, gdy nieprzyjaciel wychodzi z walki i wycofuje się unikając konfrontacji. Może to nastąpić po rozbiciu zasadniczych sił nieprzyjaciela i uzyskaniu powodzenia lub w czasie jego zamierzonego wycofania. Regulaminy zachodnie szczególnie mocno akcentują konieczność zachowania skrytości działania oraz zgrania wycofania z użyciem broni jądrowej i kontratakami,

---

1/ S. Griszyn, P. Żukow, Sz. Kitoszwili, Taktyka armii państw kapitalistycznych, Warszawa 1974, s. 124  
Brygada, batalion, kompania, pluton, drużyna sił lądowych RFN. Zasady prowadzenia walki, organizacja, uzbrojenie, Warszawa 1978, s. 33-34  
Brygada, batalion, kompania, pluton, drużyna sił lądowych Stanów Zjednoczonych. Zasady prowadzenia walki, organizacja, uzbrojenie. Warszawa 1979, s. 14-17

wykonywanymi w celu odwrócenia uwagi przeciwnika.<sup>1/</sup> Wyjście z walki sił głównych oddziałów zabezpieczone jest przez pododdziały osłonowe. Spoczywa na nich zadanie zahamowania, zatrzymania lub wprowadzenia w błąd /co do kierunku wycofania sił głównych/, wykonujących pościg pododdziałów. Kompanie pierwszego rzutu rozpoczynają odrywanie się od przeciwnika małymi grupami, najczęściej plutonami, które przemieszczają się do określonych rejonów ześrodkowań, skąd w kolumnach kompanijnych lub batalionowych rozpoczynają odwrót.

Jednym z czynników decydujących o powodzeniu pościgu jest niedopuszczenie do realizacji tego planu przez przeciwnika i uniemożliwienie mu oderwania się od nacierających wojsk. Można to osiągnąć przez ustalenie początku wycofania i natychmiastowe rozpoczęcie pościgu. Warunek ten mogą spełnić dowódcy pododdziałów, znajdujących się w styczności z nieprzyjacielem. Oni to powinni obserwować działanie przeciwnika, a po stwierdzeniu rozpoczęcia wycofania niezwłocznie przechodzić do pościgu, meldując o tym przełożonemu i powiadamiając sąsiadów.

Tak więc również decyzje o przejściu do pościgu na najniższych szczeblach dowodzenia podejmowane będą najczęściej w bardzo ograniczonym czasie.

Powyższe rozważania wskazują jednoznacznie, że charakter i sposób działania nieprzyjaciela będzie wywierał duży wpływ na metody i treść pracy dowódców pododdziałów podczas orga-

---

<sup>1/</sup> Brygada, batalion, kompania, pluton, drużyna sił lądowych Stanów Zjednoczonych. Zasady prowadzenia walki, organizacja, uzbrojenie, Warszawa 1979, s. 97-98

nizacji natarcia. Inny bowiem musi być stosowany przez nich model pracy, gdy nieprzyjaciel będzie oczekiwał na nasze natarcie w dobrze przygotowanych pozycjach obronnych i inny, gdy niespodziewane uderzenie silniejszego nieprzyjaciela lub jego skryte oderwanie się od naszych pododdziałów wymaga natychmiastowej reakcji ich dowódców.

W pierwszym wypadku - skuteczność natarcia zależeć będzie przede wszystkim od stopnia obezwładnienia jego środków ogniowych, systemów rozpoznawczo-uderzeniowych i zdalnego minowania oraz szybkości i precyzji działania pododdziałów czołgów i piechoty. Muszą więc być podjęte odpowiednie przedsięwzięcia organizacyjne, wyrażające się na najniższych szczeblach precyzyjną organizacją natarcia w terenie.

Problem ten jest wyraźnie zasygnalizowany w "Regulaminie polowym sił lądowych Stanów Zjednoczonych", który wyróżnia w takiej sytuacji specjalny rodzaj natarcia - "natarcie przygotowane".<sup>1/</sup> Charakteryzuje się ono między innymi: zdobyciem znacznej ilości danych o przeciwniku, precyzją organizacji i ześrodkowaniem znacznych środków wsparcia ogniowego oraz szeregiem innych przedsięwzięć nie występujących w natarciu z marszu.

W drugim wypadku - musi być stosowany inny niż "tradycyjny" model organizacji natarcia. Skrajnie bowiem ograniczony czas organizacji natarcia oraz podejmowanie decyzji w terenie w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem wymaga in-

---

<sup>1/</sup> Zob. Regulamin polowy sił lądowych Stanów Zjednoczonych, FM 100-5, Działanie bojowe sił lądowych, Warszawa 1979, s. 100

nego spojrzenia na realizację takich przedsięwzięć organizacyjnych /prowadzonych na szczeblu kompanii i plutonu czołgów/, jak analiza zadania, rekonesans i organizacja współdziałania.

#### 4.3. Warunki terenowe, atmosferyczne i pora doby

Na zakres, treść i metody pracy dowódców pododdziałów wywierają także istotny wpływ warunki terenowe, atmosferyczne i pora doby.

Rodzaj terenu, zwłaszcza jego ukształtowanie i pokrycie, może znacznie ułatwić lub utrudnić pracę dowódcy pododdziału podczas organizacji natarcia. Warunki terenowe mogą bowiem bezpośrednio wpłynąć zarówno na sposób pracy, jak i na zakres rozwiązywanych przez dowódcę zagadnień. W terenie otwartym nieprzyjaciel może wykryć grupy rekonesansowe i zniszczyć je środkami ogniowymi piechoty w zasięgu 1,5 km. Stąd dowódcy kompanii i plutonów będą mieli najczęściej ograniczoną swobodę poruszania się, co zmusi ich tylko do ogólnego zapoznania się z sytuacją bojową i terenem. Powzięte przez dowódcę kompanii decyzje w terenie i przekazane zadania podwładnym będą więc również mało precyzyjne. Wyniki badań potwierdzają, że im dalej od przedniego skraju obrony nieprzyjaciela będzie się znajdował punkt pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów, tym mniej dokładnie można będzie sprecyzować podwładnym zadania.

W tej sytuacji dowódcy plutonów mają olbrzymie trudności w wykryciu i umiejscowieniu w terenie środków ogniowych nieprzyjaciela, zwłaszcza przeciwpancernych oraz wskazaniu ich podwładnym. Przekazywane zadania ograniczają się wówczas do wskazania ogólnego rozmieszczenia punktów i gniazd oporu oraz zapór inżynierskich, wskazania dowódcom czołgów i przydzielonych drużyn piechoty kierunków działania, punktów orientacyjnych często bez dokładnego powiązania treści zadań z konkretnymi elementami ugrupowania przeciwnika i przedmiotami terenowymi.

W terenie zakrytym, zamaskowanym przed obserwacją nieprzyjaciela, dowódcy pododdziałów mają znacznie większą swobodę poruszania się i łatwiejszą pracę związaną z organizacją natarcia. Zapewnia to możliwość prowadzenia bardziej dokładnej oceny sytuacji, podjęcia trafnej decyzji i postawienia konkretnych zadań podwładnym.

Na niższych szczeblach dowodzenia duży wpływ na pracę dowódcy pododdziału mają również warunki orientowania się w terenie. Są one uzależnione od jego charakteru. Określa je liczba wyraźnych punktów orientacyjnych w danym terenie. Szczególnie względnie trwałe przedmioty terenowe oraz charakterystyczne, z daleka widoczne elementy rzeźby, pozwalają bezbłędnie i szybko orientować się według nich oraz dokładnie określać położenie różnych obiektów, wskazywać kierunki i cele. Punkty orientacyjne są istotne zwłaszcza dla dowódców wozów bojowych i plutonów, których działalność zarówno podczas organizacji, jak i prowadzenia natarcia jest ściśle związana z terenem.

Rzeźba terenu, system wodny, szata roślinna i drogi - determinują w poważnym stopniu prowadzenie natarcia. Dlatego wymagają uwzględnienia w czasie jego organizacji. Fakt ten znajduje odzwierciedlenie w dostępnych regulaminach walki, wydanych w okresie międzywojennym, w czasie drugiej wojny światowej i po jej zakończeniu. Mocno akcentowano w nich konieczność prowadzenia przed walką na szczeblach pododdziałów i oddziału rozpoznania terenu i systemu obrony nieprzyjaciela, uwzględniając jako jeden z elementów modelu pracy dowódców pododdziałów czołgów - rozpoznanie terenu.

Niewykorzystanie bowiem warunków terenowych może się przyczynić do zwiększenia strat w czołgach i BWP, spowodowanych zasięgiem, celnością i efektami rażenia współczesnych systemów ogniowych nieprzyjaciela.

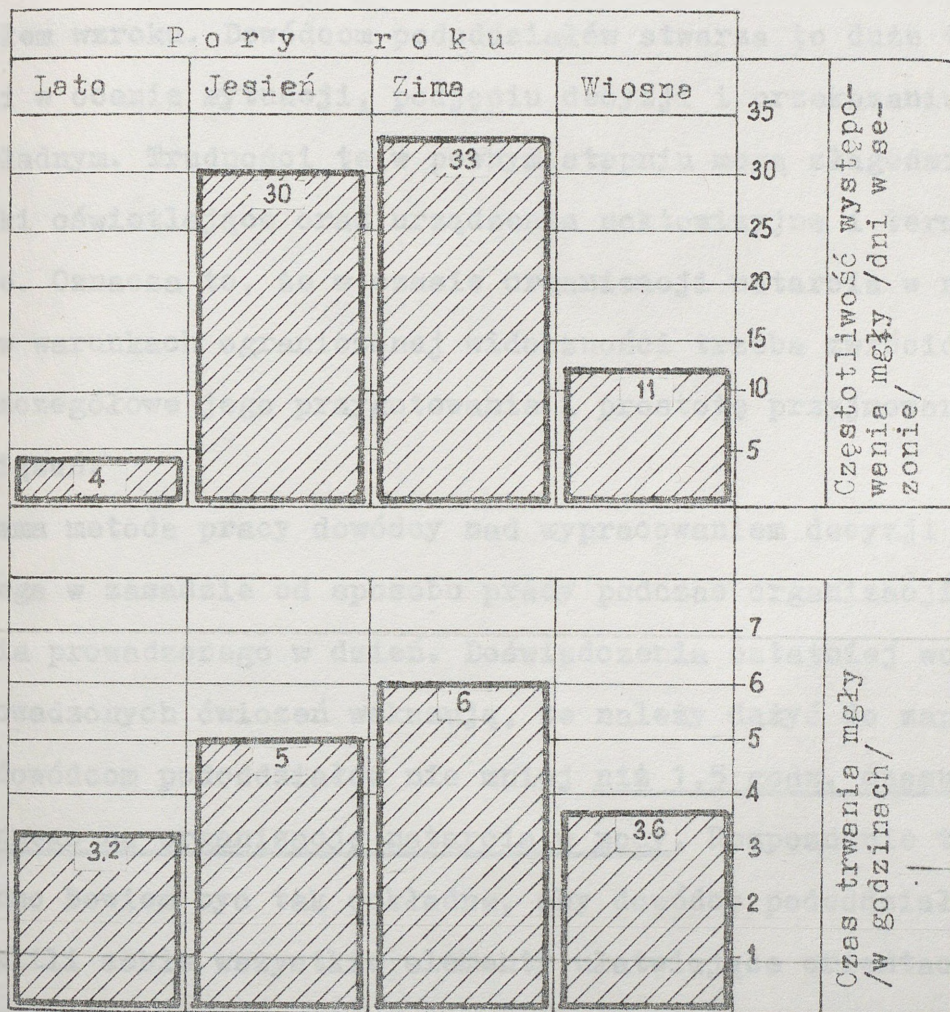
Pod pojęciem pogoda rozumiemy chwilowy stan zespołu elementów meteorologicznych, a przede wszystkim temperatury i wilgotności powietrza, zachmurzenia, opadów, widzialności, kierunku wiatru oraz ciśnienia atmosferycznego.<sup>1/</sup> Nie wszystkie wymienione elementy oddziaływać będą na pracę dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia. Największy wpływ będą miały te z nich, które poprzez ograniczenie widzialności zmniejszą efektywność pracy dowódców w terenie. Warunki ograniczonej widoczności występują na skutek takich zjawisk atmosferycznych, jak mgła, opady deszczu lub śniegu. Zjawiska te pojawiają się z różnym nasileniem i częstotliwością w różnych porach roku.

---

<sup>1/</sup> Por. J. Flis, Szkolny słownik geograficzny, Warszawa 1986, s. 155

Tabela 3

Częstotliwość i czas występowania mgły  
w środkowej części ZTDW<sup>1/</sup>



1/ Regulamin polowy sił lądowych Stanów Zjednoczonych, FM 100-5, Działania bojowe sił lądowych, Warszawa 1979, s. 257

Mają one podobny wpływ na organizację walki jak warunki nocne.

Wspólną cechą nocy i warunków ograniczonej widoczności jest utrudnienie lub całkowity brak możliwości posługiwania się zmysłem wzroku. Dowódcom pododdziałów stwarza to duże trudności w ocenie sytuacji, podjęciu decyzji i przekazaniu jej podwładnym. Trudności te w pewnym stopniu mogą złagodzić środki oświetlające oraz urządzenia noktowizyjne i termowizyjne. Oznacza to, że w czasie organizacji natarcia w nocy lub w warunkach ograniczonej widoczności trzeba zwrócić uwagę na szczegółowe jego przygotowanie i prostotę przyjmowanych rozwiązań.

Sama metoda pracy dowódcy nad wypracowaniem decyzji nie odbiega w zasadzie od sposobu pracy podczas organizacji natarcia prowadzonego w dzień. Doświadczenia ostatniej wojny i prowadzonych ćwiczeń wskazują, że należy dążyć do zapewnienia dowódcom pododdziałów nie mniej niż 1,5 godz. czasu dziennego na organizację natarcia w nocy. Rozpoznanie terenu powinno bowiem być tak dokładne, aby dowódcy pododdziałów utrwalili sobie wszystkie elementy ułatwiające orientację w ciemności i sporządzili odpowiednie "szkice natarcia".

Na efektywność natarcia bardzo korzystnie wpływa powtórne sprecyzowanie zadań dowódcom plutonów i czołgów w terenie po zapadnięciu ciemności, a więc w warunkach, w jakich prowadzone będzie natarcie.

Aby spełnić wyżej wymienione wymagania, konieczne jest w każdym przypadku wcześniejsze przewidywanie rozwoju wydarzeń i realizacja przedsięwzięć związanych z przygotowaniem ludzi

i uzbrojenia do walki w nocy - jeszcze w dzień.

W prowadzonych rozważaniach nie można pominąć faktu, iż czas trwania nocy jest różny i zależy od pory roku. Szczególnie jesienią i w zimie /od miesiąca listopada do marca/ czas dzienny znacznie zmniejsza się i wynosi w ciągu doby od 8 do 11 godzin. Fakt ten, jak również to, że efektywność organizacji natarcia w nocy na najniższych szczeblach dowodzenia jest ograniczona, powinien znaleźć odzwierciedlenie na wszystkich szczeblach dowodzenia w kalendarzowych planach przygotowania natarcia.

Reasumując powyższe rozważania, wypada stwierdzić, że w miarę coraz większej technicyzacji wojsk i wprowadzania do ich wyposażenia coraz doskonalszych środków walki, rola terenu nie maleje, a wprost przeciwnie - wzrasta. Stąd zwiększa się również znaczenie umiejętności wykorzystania jego walorów taktycznych. Nabierają one szczególnego wymiaru na najniższych szczeblach dowodzenia. Teren bowiem stanowi jeden z ważniejszych elementów sytuacji bojowej i wraz z warunkami atmosferycznymi i porą doby staje się tłem, na którym dokonywane powinny być kalkulacje związane z oceną nieprzyjaciela i własnych możliwości.

## 5. Treść otrzymanego zadania

Treść otrzymanego zadania to trzeci ważny czynnik wpływający na metodykę pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów. Zadania pododdziałom określa się najczęściej przez ustalenie szerokości frontu natarcia, głębokości zadania oraz sił i środków ogniowych nieprzyjaciela, które pododdział ma zniszczyć.

W celu rozpatrzenia wpływu tak określonej treści zadań na pracę dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia, warto dokonać analizy zadań, jakie otrzymywały pododdziały w ostatnim czterdziestolecium.

Od 1943 r. podczas przełamывania obrony nieprzyjaciela kompania otrzymywała zadanie bliższe, zadanie następne i kierunek dalszego natarcia.<sup>1/</sup> Zadanie bliższe kompanii polegało na zniszczeniu siły żywej i środków ogniowych w plutonowych punktach oporu kompanii pierwszego rzutu nieprzyjaciela, zadanie następne - na zniszczeniu siły żywej i środków ogniowych na całą głębokość obrony kompanii pierwszego rzutu. Analiza dostępnej literatury wskazuje, że obiekty te znajdowały się na głębokości do 500 m od przedniego skraju obrony.<sup>2/</sup> Pluton zazwyczaj otrzymywał obiekt ataku i kierunek dalszego natarcia na głębokość zadania następnego kompanii. Szerokość

---

1/ Zob. Taktyka w przykładach bojowych, kompania, Warszawa 1976, s. 9

2/ A. Bagrejew, Sztuka wojenna państw kapitalistycznych 1939-1945, Warszawa 1962.

J. Boucher, Broń pancerna w wojnie, Warszawa 1958.

A. Marczenko, A. Szowkołowicz, A. Adamienko, S. Tkacz, Taktyka w przykładach bojowych, batalion /kompania/, Warszawa 1976

frontu natarcia kompanii wynosiła do 350 m, a plutonu 100 m. Normy te pozwalały dowódcom pododdziałów na organizowanie natarcia w terenie. Tam też dowódca kompanii /plutonu/ przeprowadzał rozpoznanie przeciwnika i terenu, wydawał rozkaz bojowy oraz wytyczne do współdziałania i zabezpieczenia działań bojowych.

Pewne zmiany do treści zadań pododdziałów ogólnowojskowych wprowadził Regulamin walki piechoty wydany w 1954 roku. Ustalał on, że głębokość zadań drużyny /załogi/ i plutonu pokrywa się z głębokością zadania kompanii.<sup>1/</sup> Pododdziałom tym w zadaniu podawano obiekt ataku, rozmieszczony na głębokość pierwszej pozycji i kierunek dalszego natarcia. Tak więc głębokość zadań pododdziałów w czasie rozpatrywanych 10 lat wzrosła stosunkowo niewiele, nie przekraczała bowiem 2 km. Szerokość frontu natarcia wzrosła na szczeblu kompanii o 150 m i wynosiła 500 m, a pluton nacierał na szerokości 150 m.

Głębokość przytoczonych zadań oraz w dalszym ciągu obowiązujący, jako podstawowy, sposób przejścia do natarcia z podstaw wyjściowych, zapewniały dużą efektywność pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia w terenie. Warto zaznaczyć, że wcześniejsze zajmowanie przez pododdziały podstaw wyjściowych, zapewniało ich dowódcom aktualne dane o przeciwniku przed rozpoczęciem ataku.

Począwszy od połowy lat pięćdziesiątych, tj. od czasu, gdy wyposażono wojska w broń jądrową w ilościach pozwalających na jej masowe zastosowanie, rozpoczyna się fascynacja nowym

---

1/ Zob. Regulamin walki piechoty, Warszawa 1954, s. 110

środkiem walki. Słusznie sądzono, że wskutek użycia tej broni można zadać duże straty przeciwnikowi. Spowodują one powstanie w ugrupowaniu bojowym przeciwnika luk, których nie będzie on w stanie zabezpieczyć do czasu odtworzenia dowodzenia i podciągnięcia z głębi świeżych sił. Powstałą sytuację powinien wykorzystać nacierający, kierując w ślad za uderzeniami jądrowymi oddziały i pododdziały pancerne i zmechanizowane. Zakładano jednak zbyt optymistycznie, że dzięki swej szybkości i sile ognia znajdą się one w krótkim czasie na tyłach nieprzyjaciela, niszcząc ocalałe jego siły i rozwijając natarcie w głąb. Ten ogromny rozmach natarcia dotyczył również pododdziałów czołgów /rys. 11/.

Dokonano w tym czasie podziału zadań, na zadania podczas natarcia prowadzonego z użyciem broni jądrowej i bez jej stosowania. Obowiązujące w latach sześćdziesiątych regulaminy przewidywały, że jeżeli obrona nieprzyjaciela podczas działania z użyciem broni jądrowej zostanie silnie obezwładniona, kompania czołgów może otrzymać tylko kierunek natarcia na głębokość do 30 km. Zwiększyła się także szerokość frontu natarcia w kompanii do 1.500 m i plutonie do 400 m.<sup>1/</sup>

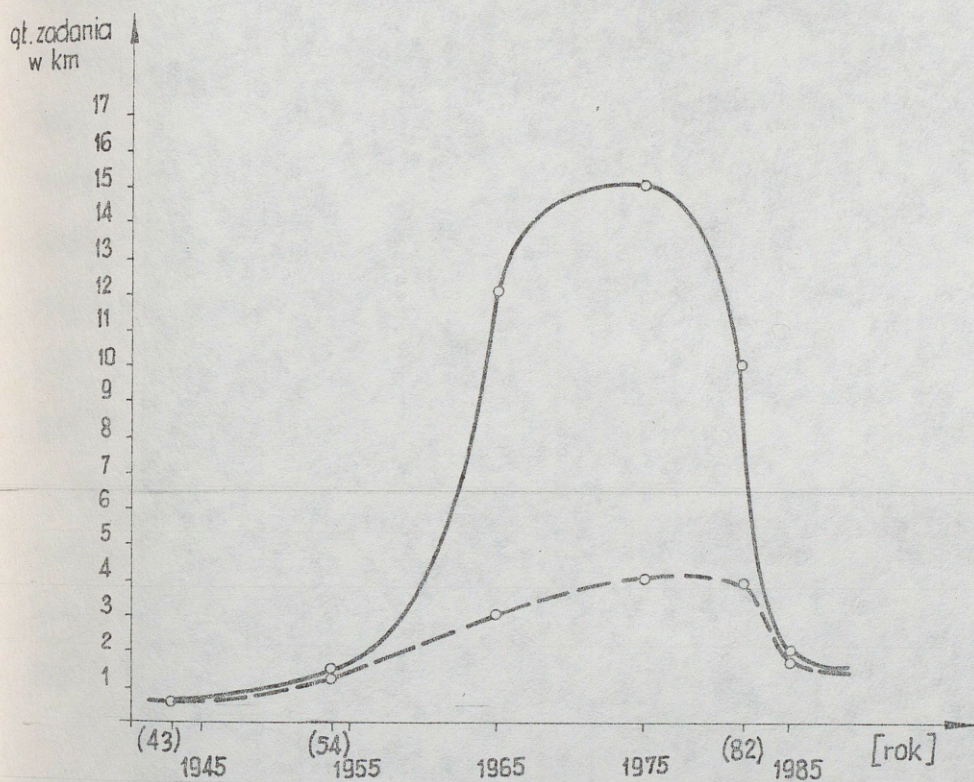
W nowych warunkach duży wpływ na organizację natarcia na niższych szczeblach wywarła zmiana poglądów na sposób przejścia do natarcia /z marszu - bez zajmowania podstaw wyjściowych/, przesunięcie rejonu wyjściowego w głąb własnego ugrupowania oraz znaczne skrócenie czasu na przygotowanie natarcia.

Następstwem prowadzonych powyżej rozważań jest pytanie: jaki wpływ wywarły zmiany w treści zadań i sposobie ich

---

1/ Zob. Załącznik 6

Rys. 11 Głębokość zadań kompanii czołgów  
w natarciu w latach 1944-1986



— zadania w natarciu z użyciem broni jądrowej  
/prowadzonym na obronę silnie obezwładnioną/

- - - zadania w natarciu prowadzonym bez użycia broni  
jądrowej /na obronę zawczasu przygotowaną/

realizacji na model pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia?

Odpowiedź na to pytanie daje analiza obowiązujących w tych latach modeli pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia.<sup>1/</sup> Wskazuje ona na duże zmiany, jakie dokonały się w poglądach na organizację natarcia na najniższych szczeblach. O ile dotychczas zasadą było organizowanie natarcia na tych i wyższych szczeblach /np. batalionu i pułku/ w terenie, to obecnie podstawę do powzięcia decyzji stanowi analiza zadania i ocena sytuacji, prowadzone z mapy. Zmienił się również cel rekonesansu, który jest teraz najczęściej prowadzony po powzięciu decyzji z mapy i służy jej konfrontacji z terenem i faktycznym położeniem nieprzyjaciela.

Głębokość zadań oraz trudności organizacyjne<sup>2/</sup> spowodowały to, że zadanie bojowe coraz częściej, nawet na szczeblu kompanii i plutonu, stawia się z mapy i precyzuje w terenie podczas rozwijania do natarcia.

Z powyższych rozważań wynika, że stawianie kompanii czołgów zadań na głębokości trzykrotnie większe od tych, jakie otrzymywała brygada pancerna<sup>3/</sup> w czasie drugiej wojny

1/ Zob. Załącznik 3, 4 i 5

2/ Trudności w dowiezieniu dowódców pododdziałów na przedni skraj obrony spowodowane były oddaleniem na 40-60 /i więcej/ km w głąb własnego ugrupowania rejonów wyjściowych oraz znacznym skróceniem czasu wydzielanego na przygotowanie natarcia.

3/ Przy przełamaniu przygotowanej obrony nieprzyjaciela w styczniu 1944 r. pod Witebskiem 25 i 26 brygada pancerna gwardii 2 korpusu pancernego otrzymała zadanie bliższe o głębokości ok. 1,5 km, następne ok. 3 km; ogólna głębokość zadania wynosiła 4-5 km. Zob. Taktyka w przykładach bojowych, pułk, Warszawa 1977, s. 62

światowej, przyczyniło się /wraz z innymi uwarunkowaniami/ do przyjęcia na szczeblu kompanii a następnie i plutonu czołgów takiego modelu organizacji natarcia, jaki obowiązuje na wyższych szczeblach dowodzenia.

Od 1982 r. obserwujemy tendencje do zmniejszania głębokości zadań /rys. 11/. W kolejnych latach zmiana struktur organizacyjnych pułku czołgów oraz projekt III części Regulaminu walki wprowadzają istotne zmiany do treści zadań pododdziałów czołgów w natarciu. Warto zatem przedstawić aktualnie obowiązujące normy.<sup>1/</sup>

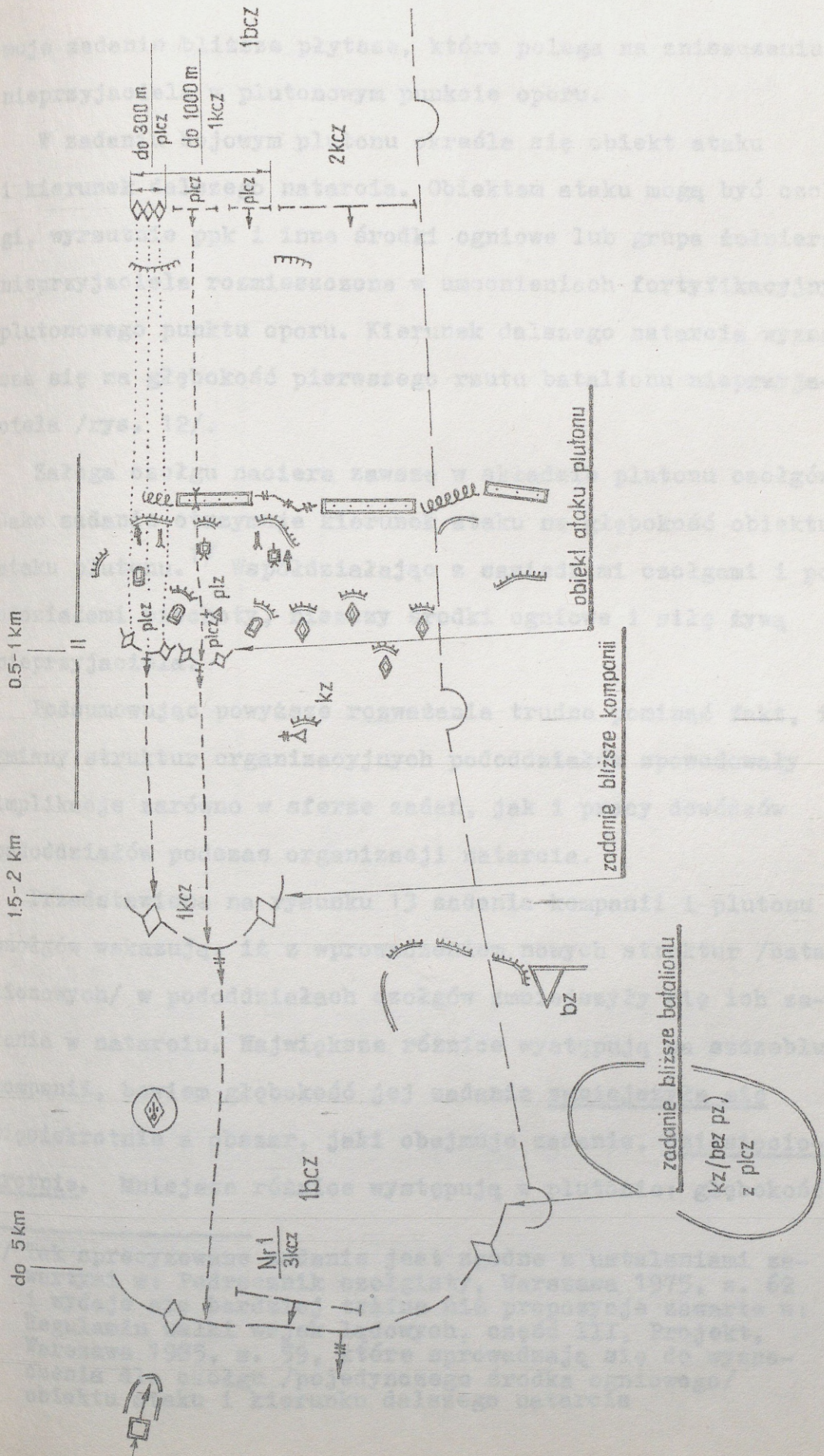
W przeciętnych warunkach kompanii czołgów wyznacza się front natarcia o szerokości do 1000 m. Szerokość ugrupowania kompanii nie jest stała, zależy od stopnia obezwładnienia broniącego się nieprzyjaciela, stanu kompanii, sił i środków wzmocnienia, terenu itp. W czasie przełamywania obrony nieprzyjaciela np. kompanii wyznacza się rubież ataku o szerokości do 500 m.

Kompania i pluton czołgów otrzymują zadanie jednostopniowe - zadanie bliższe /obiekt ataku/ i kierunek dalszego natarcia. Zadanie bliższe kompanii atakującej w pierwszym rzucie batalionu polega na zniszczeniu wspólnie z sąsiadami kompanijnego punktu oporu i opanowaniu rubieży na głębokość pierwszego rzutu batalionu nieprzyjaciela. Kierunek dalszego natarcia określa się z takim wyliczeniem, aby zapewnić zniszczenie nieprzyjaciela w głębi rejonu obrony batalionu. Podczas przełamywania obrony nieprzyjaciela kompania otrzy-

---

<sup>1/</sup> Od 1986 r. w WSOWP szkolenie taktyczne oparto na normach zawartych w projekcie III części Regulaminu walki

zadanie bliższe kompanii i plutonu czolgów w nadziemiu



muje zadanie bliższe płytsze, które polega na zniszczeniu nieprzyjaciela w plutonowym punkcie oporu.

W zadaniu bojowym plutonu określa się obiekt ataku i kierunek dalszego natarcia. Obiektem ataku mogą być czołgi, wyrzutnie ppk i inne środki ogniowe lub grupa żołnierzy nieprzyjaciela rozmieszczona w umocnieniach fortyfikacyjnych plutonowego punktu oporu. Kierunek dalszego natarcia wyznacza się na głębokość pierwszego rzutu batalionu nieprzyjaciela /rys. 12/.

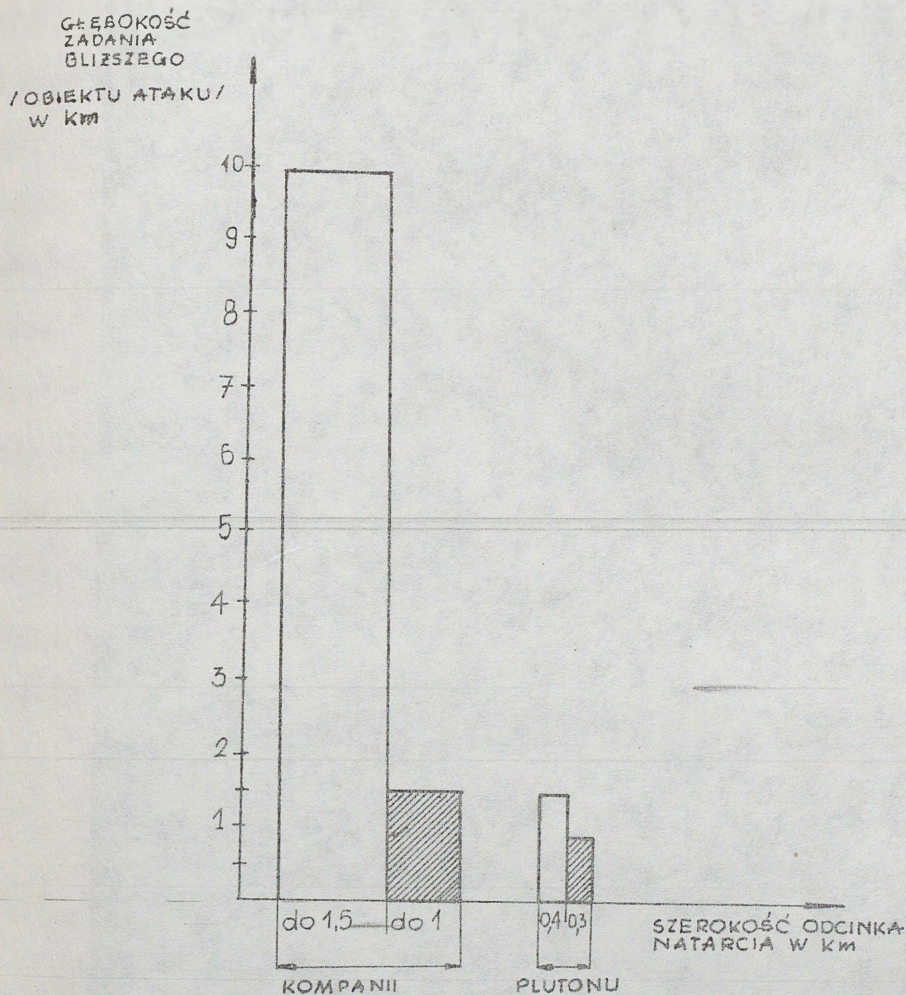
Załoga czołgu naciera zawsze w składzie plutonu czołgów. Jako zadanie otrzymuje kierunek ataku na głębokość obiektu ataku plutonu.<sup>1/</sup> Współdziałając z sąsiednimi czołgami i pododdziałkami piechoty, niszczy środki ogniowe i siłę żywą nieprzyjaciela.

Podsumowując powyższe rozważania trudno pominąć fakt, iż zmiany struktur organizacyjnych pododdziałków spowodowały implikacje zarówno w sferze zadań, jak i pracy dowódców pododdziałków podczas organizacji natarcia.



Przedstawiona na rysunku 13 zadania kompanii i plutonu czołgów wskazują, iż z wprowadzeniem nowych struktur /batalionowych/ w pododdziałkach czołgów zmniejszyły się ich zadania w natarciu. Największe różnice występują na szczeblu kompanii, bowiem głębokość jej zadania zmniejszyła się pięciokrotnie a obszar, jaki obejmuje zadanie, dziesięciokrotnie. Mniejsze różnice występują w plutonie: głębokość

1/ Tak sprecyzowane zadanie jest zgodne z ustaleniami zawartymi w: Podręcznik czołgisty, Warszawa 1975, s. 62 i wydaje się bardziej trafne niż propozycje zawarte w: Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Warszawa 1985, s. 59, które sprowadzają się do wyznaczenia dla czołgu /pojedynczego środka ogniowego/ obiektu ataku i kierunku dalszego natarcia

Rys. 13 Obszar zadań w natarciu kompanii i plutonu czołgów różnych struktur organizacyjnych



Legenda :

-  - obszar zadań kompanii i plutonu czołgów pułku czołgów o kompanijnej strukturze organizacyjnej
-  - obszar zadań kompanii i plutonu czołgów pułku czołgów o batalionowej strukturze organizacyjnej

Zadania przedstawiono w skali 1 : 100.000

zadania zmniejszyła się o  $\frac{1}{3}$  a obszar dwukrotnie.

Ma to istotny wpływ na pracę dowódcy kompanii, o ile bowiem poprzednio ok. 70% obszaru, jaki obejmowało zadanie, znajdowało się poza zasięgiem wzroku dowódcy, to obecnie ma on wgląd na całą głębokość zadania. Zmienia to zasadniczo warunki pracy w terenie. Poprzednio przy tak głębokim zadaniu, dowódca kompanii był zmuszony podejmować decyzję do natarcia z mapy. Dokonywał oceny nieprzyjaciela, terenu, sąsiadów i własnych możliwości na głębokość dochodzącą, przy sprzyjającej sytuacji, do 10 km /nie uwzględniając kierunku dalszego natarcia/. Podejmował więc decyzję o rozbiciu nie tylko pododdziałów broniących pierwszej pozycji, ale również tych elementów ugrupowania /odwody ogólne, specjalne/ brygady przeciwnika, które będą działać na kierunku natarcia kompanii.

## 6. Wyszkolenie i doświadczenie bojowe podwładnych /dowódców/

Wśród omawianych czynników mających bezpośredni wpływ na pracę dowódców podczas organizacji natarcia nie można pominąć wyszkolenia i doświadczenia bojowego dowódców pododdziałów i załóg czołgów - czynnika, którego wartość została wielokrotnie sprawdzona w przeszłości.

W pododdziałach czołgów czynnik ten nabiera szczególnego znaczenia na najniższych szczeblach dowodzenia. Dochodzi tam do bezpośredniego starcia i zwalczania obu stron. Każda załoga czołgu w czasie natarcia samodzielnie wyszukuje i niszczy przeciwnika, a od umiejętności i wyrobionych nawyków członków załogi będzie uzależnione jej przetrwanie na polu walki.

Broń nowoczesna i warunki walki, jakie ona stworzyła, zwiększa odpowiedzialność dowódców średnich i niższych szczebli dowodzenia. Aby sprostać tym wymaganiom, dowódcy pododdziałów powinni być wszechstronnie przygotowani do udziału we współczesnej walce. Muszą posiadać dobre przygotowanie ogólne i specjalistyczne, cechować ich powinna duża odporność psychiczna, sprawność fizyczna, umiejętności organizatorskie i zdolność do przejęcia zadań wyższego szczebla.

Właściwy wybór i wyszkolenie takiego dowódcy mają duży wpływ na przebieg natarcia, od ich bowiem umiejętności zależeć będzie efektywność dowodzenia. Stąd szkolenie dowódców, zwłaszcza pododdziałów, jest jednym z zasadniczych zadań pokojowej działalności sił zbrojnych. Zajmują się nim wy-

specjalizowane instytucje, takie jak wyższe szkoły oficerskie, szkoły chorążych, szkoły podoficerskie, ośrodki doskonalenia kadry i szkolenia rezerw. Na rzecz szeroko rozumianego podnoszenia poziomu wykształcenia dowódców pododdziałów wszystkich szczebli pracują dowództwa i sztaby jednostek wojskowych.

Wyniki badań wskazują na docenianie tego problemu przez większość badanej populacji. Jednak w poszczególnych grupach 20 do 30 procent respondentów<sup>1/</sup> wskazało na możliwość doskonalenia jakości pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia. Dokonać tego można poprzez lepiej zorganizowane, zabezpieczone i prowadzone w większym wymiarze godzin szkolenie zarówno programowe, jak i doskonalące z zakresu umiejętności organizacji walki /od najniższych szczebli dowodzenia/.

Uzyskane wyniki badań w tej dziedzinie stanowią podstawę do sformułowania pewnych wniosków w zakresie przygotowania dowódców pododdziałów do pracy w warunkach przyszłego pola walki.

Przygotowanie ogólne dowódców stanowi niezbędną bazę dla specjalistycznego szkolenia. Im poziom jego jest wyższy, tym oddziaływanie w kierunku fachowego przygotowania staje się bardziej skuteczne. Potwierdzają to nauczyciele wojskowi, zajmujący się przygotowaniem podchorążych i kadetów do dowodzenia pododdziałami, jak też absolwenci WSO, którzy organizują walkę.

---

1/ Por. Wyniki badań, s. 26-29

Współczesne działania bojowe swoim skomplikowaniem i trudnym charakterem znacznie rozszerzają wymagania wobec dowódców, w tym również na najniższych szczeblach dowodzenia. Inteligencja, oparta na solidnym zasobie wiedzy ogólnej, staje się ważnym warunkiem skutecznego działania. Konieczna jest również głęboka wiedza specjalistyczna, niezbędna dowódcy, aby mógł skutecznie kierować walką pododdziału. Zakres tej wiedzy powinien obejmować: dokładną znajomość zasad i sposobów prowadzenia walki zbrojnej; znajomość możliwości bojowych broni i sprzętu technicznego wchodzących w skład wyposażenia zarówno własnych pododdziałów i oddziałów, jak i potencjalnego przeciwnika; doskonałą orientację w terenie. Im niższy szczebel dowodzenia, tym większego znaczenia nabierają praktyczne umiejętności obsługiwanego sprzętu i uzbrojenia pokładowego wozów bojowych.

Odporność psychiczna jako kolejne wymaganie, stawiane dowódcom wszystkich szczebli przez współczesne pole walki, może budzić pewne zastrzeżenia jako przedmiot rozważań w kontekście szkolenia dowódców pododdziałów. Istotnie -- wyrabianie odporności psychicznej w ramach szkolenia ludzi charakterologicznie ukształtowanych jest niezwykle trudne, ale konieczne. Analiza warunków współczesnej walki każe zakładać, że ich oddziaływanie na człowieka sięgać będzie granic jego psychicznej odporności. Obserwacja ćwiczeń wskazuje, że istnieją granice fizycznej i psychicznej wytrzymałości ludzi na przeciążenia. Ich przekroczenie powoduje znaczne obniżenie sprawności działania dowódców, a niekiedy doprowadzić może do pełnego zaniku ich aktywności.

Koniecznym staje się więc przesuwanie tych granic.

Ważnym, wydaje się, w procesie kształtowania kondycji psychicznej:

- osiągnięcie wysokich walorów moralno-politycznych dowódców pododdziałów;
- maksymalne urealnienie procesu szkolenia taktycznego i ogniowego;
- rozwijanie wyobraźni taktycznej dowódców.

Sprawność fizyczna dowódców i ich podwładnych jest jednym z niezwykle istotnych, choć często przez nich samych nie docenianych wymagań, stawianych przez przyszłe pole walki. Stwierdzenie powyższe budzić może sprzeciw, przecież zdawałoby się, że w pododdziałach czołgów nawet na najniższych szczeblach dowodzenia przygotowanie fizyczne dowódcy powinno odgrywać drugorzędną, malejącą rolę. Po głębszej jednak analizie wydaje się nieuzasadnionym przypisywanie tego wymogu tylko dowódcom plutonów i drużyn piechoty, wykonującym często pieszko postawione zadanie w ugrupowaniu własnych pododdziałów i dowodzącym m.in. przykładem osobistym.

Przy szerszym, bardziej kompleksowym spojrzeniu dojdziemy do wniosku, że współczesne przygotowanie fizyczne dowódców pododdziałów czołgów powinno być nie gorsze od tradycyjnego. Nowoczesna technika umożliwia bowiem prowadzenie ciągłej walki, niezależnie od pory roku, doby, a także warunków atmosferycznych. Do przeszłości należy praktyka przerywania walki po zapadnięciu zmroku. W tej sytuacji hart fizyczny dowódców, wytrzymałość na trudy działań bojowych, stają się czynnikami mającymi bezpośredni wpływ na jakość dowodzenia.

Ciągły rozwój przede wszystkim form i sposobów prowadzenia walki wymaga systematycznego doskonalenia dowodzenia wojskami. Doskonalenie to ma na celu głównie zapewnienie należytego przygotowania dowódców do sprawnego wykonywania zadań w okresie wojny, to znaczy wyposażenie ich w odpowiedni do szczebla dowodzenia zakres umiejętności organizatorskich. Teoretyczna i praktyczna znajomość zagadnień organizacji i zarządzania stanowią bazę sprawnego działania. Fałszywe jest bowiem twierdzenie, że "myślenie" rozpoczyna się od dowódcy batalionu czy sztabu pułku, a za niższe szczeble robią to przełożeni. Faktem jest, że bardzo uporządkowana i w miarę precyzyjnie zarysowana hierarchia wojskowa określa obowiązki w sferze organizacji i wykonawstwa, wykreślając ramy owego "myślenia". Zbędnym zatem wydaje się dalsze ograniczanie inicjatywy dowódców pododdziałów, które, jak wykazały badania, i tak wywarło już duży, ujemny wpływ na umiejętności organizatorskie dowódców plutonów i kompanii czołgów.

Historia wojen dowodzi, że wielki wpływ na prowadzenie natarcia miała zdolność do podjęcia dowodzenia wyższym szczeblem przez dowódców niższego szczebla. W Armii Radzieckiej był to jeden z podstawowych warunków zachowania ciągłości walki i utrzymania organizacyjnej zwartości pododdziałów. Również dziś zdolność do przejęcia zadań przełożonego na szczeblu pododdziałów nie utraciła na znaczeniu. Należy bowiem liczyć się, szczególnie wśród dowódców plutonów i kompanii, z dużymi stratami. Fakt ten znajduje odbicie

w praktyce szkoleniowej, w ramach której zagadnienie przejęcia dowodzenia na szczeblu pododdziałów jest często ćwiczone. Również pod względem teoretycznym dowódcy kompanii i plutonów czołgów przygotowani są dobrze do zastąpienia przełożonego w walce. Za przygotowaniem teoretycznym nie nadają jednak wyposażenie dowódców w środki łączności, umożliwiające przejęcie zadań przełożonego w walce. Tylko bowiem środki łączności, zamontowane na czołgu dowódcy kompanii, pozwalają na przejęcie dowodzenia batalionem.

Przeprowadzone badania wskazują, że na poważne trudności w tym względzie napotykają szef sztabu batalionu i dowódcy plutonów czołgów. 70% respondentów z jednostek wojskowych wskazało na fakt<sup>1/</sup>, że środki łączności, jakimi dysponuje szef sztabu batalionu czołgów, uniemożliwiają mu przejęcie dowodzenia batalionem. Dowódca plutonu natomiast posiada jedną radiostację, która pracuje w sieci radiowej kompanii, nie dysponuje więc środkami, które mogłyby wydzielić do pracy w sieci radiowej dowódcy batalionu. Jest on więc nie w pełni zorientowany w sytuacji taktycznej, a po przejęciu dowodzenia kompanią niedostatki te poważnie ograniczają obieg informacji i możliwości organizacji i utrzymania współdziałania z sąsiadami i innymi rodzajami wojsk.

Wskazane wyżej potrzeby podnoszenia rangi wyszkolenia dowódców potwierdzają niedostatki stwierdzone w tym zakresie

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 20



walki, jakie stworzyła nowoczesna broń, zmuszają do zwiększenia szybkości podejmowania decyzji oraz usprawnienia przekazywania jej podwładnym.

ROZDZIAŁ III

OCENA METODY PRACY BOWÓJY KOMPANII I PLUTONU CZŁOJKÓW  
PODZAS ORGANIZACJI NATARCIA I JEJ DOSKONALENIA

Na podstawie badań czynników wpływających na treść i kolejność pracy dowódców pododdziałów, przedstawionych w poprzednim rozdziale i ustalen regularnych można przyjąć następujący model organizacji natarcia: podjęcie decyzji, postawienie zadań bojowych podwładnym, organizacja współdziałania, organizacja zabezpieczenia bojowego, technicznego i żywienia. Cechą tego modelu przedstawionego w rozdziale 2 jest wyłączenie dla każdego elementu /przedsięwzięcia/ wchodzącego w skład tego modelu. Zapewnia to dogłębne badanie każdego z wyodrębnionych przedsięwzięć, wniesienie w ich istotę, dokonanie oceny ich funkcjonowania oraz ustalenie wymagań i możliwości pomocy im. Temu jest poświęcony dodatkowy rozdział w niniejszym wypracowaniu. W tym celu w rozdziale 2 przedstawiono model pracy dowódcy, jak i całości model pracy dowódcy kompanii /plutonu/ człojskiego w organizacji natarcia.

1. Ocena i analiza dotychczasowej organizacji i sposobu jej działania w celu ustalenia i usprawnienia organizacji i sposobu jej działania.

1.1. Ocena i analiza dotychczasowej organizacji i sposobu jej działania.

Wskazanie metod i sposobów organizacji i sposobu jej działania w celu ustalenia i usprawnienia organizacji i sposobu jej działania.

### R O Z D Z I A Ł    III

#### OCENA METODYKI PRACY DOWÓDCY KOMPANII I PLUTONU CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA I JEJ DOSKONALENIE

Na podstawie badań czynników wpływających na treść i kolejność pracy dowódców pododdziałów, przedstawionych w poprzednim rozdziale i ustaleń regulaminowych można przyjąć następujący model organizacji natarcia: podjęcie decyzji, postawienie zadań bojowych podwładnym, organizację współdziałania, organizację zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego. Ocenę tego modelu przedstawiono w tym rozdziale oddzielnie dla każdego elementu /przedsięwzięcia/ wchodzącego w skład tego modelu. Zapewnia to dogłębne zbadanie każdego z wyodrębnionych przedsięwzięć, wniknięcie w ich istotę, dokonanie oceny ich funkcjonowania oraz ustalenie związków i zależności pomiędzy nimi. Pozwoli też ujawnić dodatnie strony i wszelkie niedostatki występujące zarówno w poszczególnych przedsięwzięciach, jak i całości modelu pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów podczas organizacji natarcia.

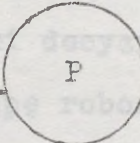
#### 1. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas podejmowania decyzji

##### 1.1. Decyzja o natarciu i stawiane jej wymagania

Decyzja jest nieodłącznie związana z wyborem. Obiektami wyboru mogą być: układy materialne /np. wybranie najlepszego

plutonu do działania jako BPR/, cele działania, miejsce w terenie, czas, sposoby działania i inne. Jeżeli nie ma wyboru, nie ma decyzji. Podejmują je dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia, w tym również dowódcy kompanii i plutonów czołgów. Podejmowanie decyzji przez dowódcę jest więc pracą umysłową. Wiadomo jednak, że podstawowym materiałem procesu myślenia jest informacja, myślenie jest bowiem procesem informacyjnym, opartym na opracowaniu /przetworzeniu/ informacji przez różnorodne operacje logiczne. Obiektem działalności poznawczej dowódcy przy podejmowaniu decyzji jest sytuacja bojowa. Ona jest źródłem informacji sytuacyjnych, które podmiot podejmujący decyzję /dowódca/ przetwarza na informacje kierujące.

Rys. 14 Przetworzenie /opracowanie informacji/

Informacje sytuacyjne  Informacje kierujące

P - podmiot podejmujący decyzję

Słownik podstawowych terminów wojskowych określa decyzję dowódcy jako "postanowienie /akt woli/, będące zakończeniem procesu myślowego, poprzedzającego podjęcie, zaprzestanie lub zaniechanie określonego działania, połączonego z analizą celów i skutków tego działania oraz warunków i sposobów jego realizacji".<sup>1/</sup>

<sup>1/</sup> Słownik podstawowych terminów wojskowych, Warszawa 1977, s. D-3

W definicji tej można wyróżnić dwa podstawowe znaczenia pojęcia decyzji: czynnościowe i rzeczowe. W praktyce jednak nie zawsze zwraca się uwagę na znaczenie tego drugiego pojęcia. Uwzględnia się często proces decyzyjny w aspekcie czynnościowym, zwłaszcza na szczeblu pododdziału.

Decyzja w rozumieniu czynnościowym, to zespół czynności związanych z przeprowadzeniem aktu wyboru oraz sam akt wyboru wariantu działania. Wobec tego decyzję w tym rozumieniu można utożsamić z określeniem "decydowanie", związanym z czynnościami fazy podjęcia decyzji. Wiąże się to z problematyką struktury procesu podejmowania decyzji.

Decyzja w rozumieniu rzeczowym to po prostu forma i treść wybranego wariantu działania. Treść może być przedstawiona w różnej postaci, w zależności od wymogów i potrzeb. Zgodnie z wymaganiami regulaminowymi decyzję dowódca kompanii /pluton/ czołgów wrysowuje na mapę roboczą. Wymagania te dotyczą również metody podejmowania decyzji o natarciu /walce/.

Powinna ona odpowiadać ściśle określonym wymaganiom, do których można zaliczyć: terminowość, prostotę, łatwość jej przyswajania przez dowódców pododdziałów oraz jej uniwersalność i elastyczność. Podejmując decyzje dowódcy wszystkich szczebli zmagać się będą zarówno z przeciwnikiem, jak i z czasem, chodzi bowiem nie tylko o umiejętność szybkiego reagowania przez dowódców pododdziałów na zmiany sytuacji, lecz o coś więcej - o uprzedzenie przeciwnika o otwarciu ognia i wykonaniu manewru. Czas bowiem na przyszłym polu walki będzie liczącym się czynnikiem, który w wielu sytuacjach może rekompensować niedobory w siłach i środkach.

Wartość decyzji zależy więc od jej realności /trafności/ i szybkości powzięcia. Te dwa wymagania zawierają w sobie wyraźną sprzeczność wynikającą z faktu, że pośpiech nie jest sprzymierzeńcem optymalnych rozwiązań. Jednak na najniższych szczeblach dowodzenia ten drugi czynnik /czas/ odgrywa istotną rolę. Dowódca pododdziału musi zawsze w konkretnej sytuacji rozstrzygać o priorytecie tych dwóch wymagań. Czasem decyzja mierna, lecz szybka, jest lepsza od najtrafniejszej, ale spóźnionej. W innych warunkach trafność /realność/ decyzji znaczy więcej niż szybkość powzięcia, co często pociąga za sobą powierzchowność.

Terminowość jest więc jednym z ważniejszych wymagań stawianych dowódcy pododdziału podczas podejmowania decyzji, dlatego też wypracowanie jej i przekazanie podwładnym powinno, niezależnie od szczebla dowodzenia, nastąpić we właściwym czasie. W tym celu poszukuje się optymalnego modelu pracy dowódców pododdziałów podczas wypracowania decyzji. Powinien on być nie tylko prosty, jasny i łatwo przyswajalny, lecz także utrwalony jako nawyk, ważne jest bowiem, by dowódca w każdych warunkach podejmowania decyzji nie tracił niepotrzebnie wysiłku umysłowego oraz maksymalnie wykorzystywał czas, nie tracąc go na wykonywanie często zbyt licznych i pracochłonnych czynności. Czy spełnia te warunki obecnie stosowany podczas organizacji natarcia model pracy dowódców pododdziałów?

Wyniki przeprowadzonych badań w WSOWP i WSOWZ potwierdziły przyjętą hipotezę, że nie odpowiada on aktualnym potrzebom.<sup>1/</sup>

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 6-7

Nie jest bowiem ani prosty, ani łatwy w przyswojeniu i stosowaniu w praktycznym działaniu. Szczególnie na duże trudności napotykają dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas stosowania go w ograniczonym czasie, zwłaszcza po otrzymaniu kolejnych zadań i organizacji walki w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem.<sup>1/</sup>

Układ i kolejność czynności wykonywanych przez dowódców podczas podejmowania decyzji powinny być zarówno uniwersalne jak i elastyczne. Oznacza to, że powinny być dostosowane nie tylko do natarcia, ale i do innych rodzajów walki. Warunków tych nie spełnia w pełni obecnie stosowany model pracy, zwłaszcza na szczeblu plutonu czołgów, jest on bowiem mało elastyczny.<sup>2/</sup> Stąd koniecznym staje się opracowanie modelu organizacji walki, który umożliwiłby bardziej elastyczne jego stosowanie, zwłaszcza podczas wypracowania kolejnych decyzji w toku natarcia.

Do wymagań stawianych decyzji w aspekcie rzeczowym można zaliczyć: racjonalność /decyzja o minimalnej zawartości błędu/ i wysoką jakość. Oznacza to, że każda decyzja powinna być racjonalna.<sup>3/</sup> Dowódca działa racjonalnie wtedy, gdy jego działanie jest najlepiej dostosowane do istniejących obiektywnie środków i warunków pola walki /działania/. Powzięcie racjonalnej decyzji przez dowódcę pododdziału w możliwie

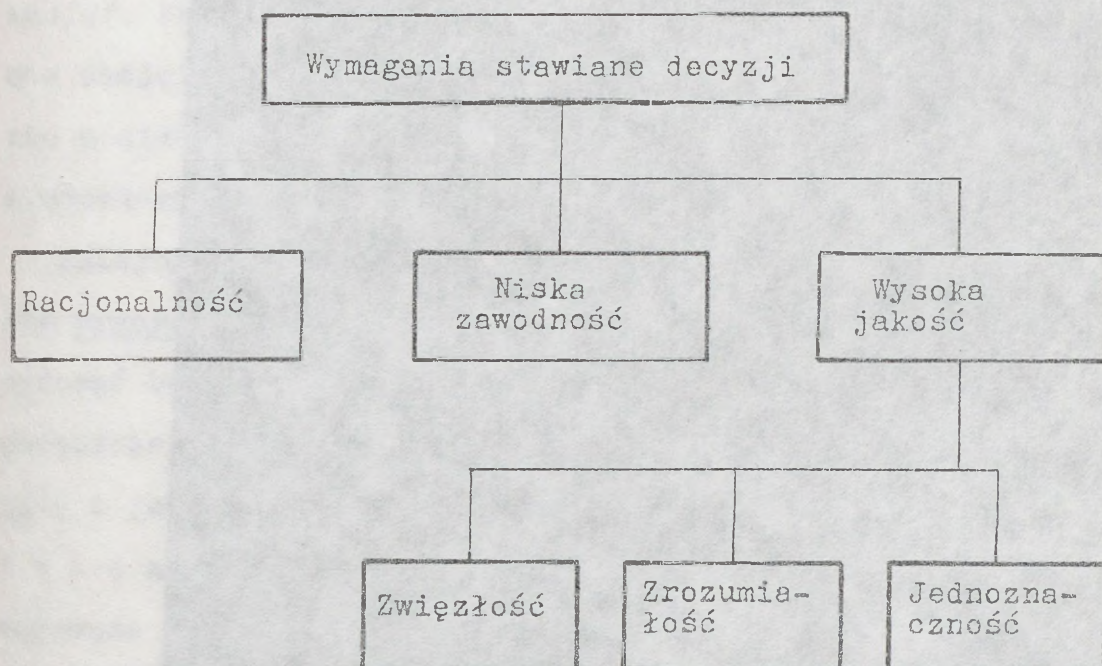
---

1/ Zob. Wyniki badań s. 27-29; Doskonalenie dowodzenia pododdziałami w podstawowych rodzajach działań bojowych /Materiały na sympozjum/, Wrocław 1987, s. 20

2/ Zob. Wyniki badań, s. 42-45

3/ T. Kotarbiński uważa, że im lepiej działanie /decyzja/ jest przystosowane do okoliczności, a w ogólności do wszystkiego, cokolwiek w sądzie prawdziwym stwierdzić można, tym bardziej jest ona racjonalna

Rys. 15 Wymagania stawiane decyzji w aspekcie rzeczowym



krótkim czasie zależy w znacznej mierze od umiejętności wyodrębnienia tego problemu spośród pozostałych, którego rozwiązanie decyduje o wykonaniu całego zadania. Problemem tym jest zazwyczaj określenie /wykrycie/ najważniejszych sił i środków przeciwnika oraz ustalenie takiej kolejności i sposobów ich niszczenia, które umożliwią wykonanie zadania przy najmniejszych stratach.

Każde podejmowanie decyzji przez człowieka może być zawodne. Stąd istotną sprawą jest dążność do zmniejszenia zawodności. Jednym ze sposobów minimalizacji błędu, jako kolejnego wymogu, jest wzajemne powiązanie ze sobą dwóch stopni poznania zmysłowego i racjonalnego.

Wnioski z obserwacji ćwiczeń sugerują, że znaczny wpływ na minimalizację zawodności decyzji na szczeblu pododdziału ma

poznanie zmysłowe, które wyraża się w dokonanej przez dowódcę ocenie sytuacji bezpośrednio w terenie /przez osobistą obserwację/. Jest bowiem mało prawdopodobne, aby decyzja do natarcia podjęta przez dowódcę kompanii /plutonu/ czołgów z mapy nie posiadała błędów, nawet przy wysokich umiejętnościach abstrakcyjnego myślenia.<sup>1/</sup>

Kolejnym wymogiem stawianym przed decyzją jest jej możliwie wysoka jakość. Spróbujmy odpowiedzieć - jakie cechy decydować będą o jakości decyzji wypracowanej przez dowódców pododdziałów? Należy do nich zaliczyć: zwięzłość, zrozumiałość i jednoznaczność decyzji.

Z w i ę z ł o ś ć to taka forma przekazu decyzji, która zapewnia jej zrozumiałość przy użyciu minimalnej liczby słów. Znaczenie tej cechy uwidacznia się szczególnie wtedy, gdy nie ma warunków do organizacji natarcia w terenie i trzeba zadania precyzować /a na niższych szczeblach stawiać/ w czasie marszu i rozwijania do ataku oraz wszędzie tam, gdzie sytuacja bojowa ogranicza czas lub uniemożliwia przekazanie decyzji poprzez styczność osobistą dowódcy z podwładnymi.

Z kolei zrozumiałość oznacza, że decyzja wyrażona w formie graficznej, opisowej lub osobiście przekazana przez dowódcę jest jednoznacznie rozumiana przez przełożonych i podwładnych.

---

1/ Zob. Rysunek 18, s. 107

## 1.2. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas podejmowania decyzji

Praca dowódcy kompanii /plutonu/ podczas podejmowania decyzji będzie polegała przede wszystkim na określeniu celu walki i sposobu jego osiągnięcia. Cel walki wynika z treści otrzymanego zadania bojowego. Sposób jego osiągnięcia ustala dowódca na podstawie przeprowadzonej oceny sytuacji. Uwzględniając zatem czas i treść pracy dowódcy nad wypracowaniem decyzji, można podzielić ją umownie na dwa ściśle ze sobą powiązane etapy - analizę otrzymanego zadania i ocenę sytuacji.

### 1.2.1. Analiza zadania

Istotą analizy zadania jest wyjaśnienie, co przełożony chce osiągnąć i jak zamierza tego dokonać. Polega ona na tym, iż dowódca kompanii /plutonu/ po otrzymaniu zadania i wrysowaniu sytuacji bojowej na mapę lub bezpośrednio w terenie analizuje, jakiego przeciwnika, gdzie i w jakiej kolejności zamierza przełożony zniszczyć oraz gdzie skupia główny wysiłek i jak wykorzystuje posiadane siły i środki.

Wyjaśnienie tych zagadnień pomaga dowódcy z jednej strony właściwie i głęboko zrozumieć swoje zadanie w przyszłej walce, z drugiej - w zorientowaniu się w zamiarze /całym planie natarcia/ przełożonego. Po wyjaśnieniu zamiaru bezpośredniego przełożonego dowódca analizuje swoje zadanie bojowe. Aby właściwie zrozumieć to zadanie uwzględnia, jakimi

siłami i środkami został wzmocniony i jakie będą działały na jego korzyść; na jakim kierunku i jakiego przeciwnika ma zniszczyć.

Następnie dowódca pododdziału analizuje kolejność wykonania otrzymanego zadania, uwzględniając jego treść i głębokość. W dalszej części analizy zadania konfrontuje swoje zadanie z zadaniami sąsiadów, wyjaśniając w jaki sposób ich działanie wpłynie na wykonanie otrzymanego zadania oraz kiedy i jak należy z nimi współdziałać.

W wyniku analizy zadania dowódca pododdziału formułuje wnioski końcowe, które powinny mu dać odpowiedź na następujące pytania:

1. Jak wyższy przełożony zamierza rozegrać walkę?
2. Jaka rolę odgrywa własny pododdział w tej walce?
3. Jak ugrupować kompanię /pluton/, z kim współdziałać, aby wykonać postawione zadanie?

W ten sposób u dowódcy pododdziału rodzi się zamiar /myśl przewodnia/, który następnie stanowić będzie podstawę oceny sytuacji. Jak z tego wynika, wnioski z analizy zadania są niejako ogniwem łączącym analizę zadania z oceną sytuacji. Zapewniają jednocześnie zwartość procesu wypracowania decyzji oraz jednolitość jej struktury. Wyniki badań prowadzonych w jednostkach wojskowych wskazują, że zdecydowana większość ankietowanych dowódców pododdziałów rozpoczyna pracę nad wypracowaniem decyzji do analizy otrzymanego zadania.<sup>1/</sup> Nie zawsze jednak jest ona prowadzona jako oddzielny element procesu myślowego, około 20% dowódców kompanii i plutonów czołgów

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 8-11

łączy bowiem analizę zadania z oceną sytuacji. Wydaje się, że podejście takie jest słuszne, zwłaszcza podczas podejmowania decyzji w toku natarcia, gdzie czynnik czasu odgrywa ważną rolę. Decyzje dowódców pododdziałów są wówczas niczym innym jak reakcjami na zmiany w sytuacji bojowej, która wymaga bądź skorygowania uprzednio podjętej, bądź powzięcia nowej decyzji. Taki model procesu myślowego proponował również B. Chocha twierdząc, że akt powzięcia decyzji przez dowódcę pododdziału składa się z analizy zadania i oceny sytuacji rozdzielonych tylko umownie ze względów metodycznych.<sup>1/</sup>

Po wyjaśnieniu zadania dowódca kompanii /plutonu/ kalkuluje czas w celu ustalenia zakresu czynności własnych i podwładnych oraz czasu na ich realizację w konkretnej sytuacji. Ustala czas dzienny i nocny oraz dzieli go na osobisty i podwładnych. Spośród ankietowanych około 64% dowódców pododdziałów wykonuje harmonogram czynności niezbędnych do podjęcia decyzji i przygotowania podwładnych do walki.

Następnie dowódca kompanii czołgów określa przedsięwzięcia, które należy wykonać w celu jak najszybszego przygotowania podwładnych do wykonania otrzymanego zadania, przekazując je ustnie w postaci zadań przygotowawczych<sup>2/</sup> pomocnikowi dowódcy kompanii do spraw technicznych, szefowi kompanii i dowódcom plutonów. Jeżeli czynności te wykonywane są

---

1/ Por. B. Chocha, wyd. cyt., s. 79

2/ Zadanie przygotowawcze zostanie omówione w kolejnym zagadnieniu dotyczącym form i sposobów przekazania zadań bojowych

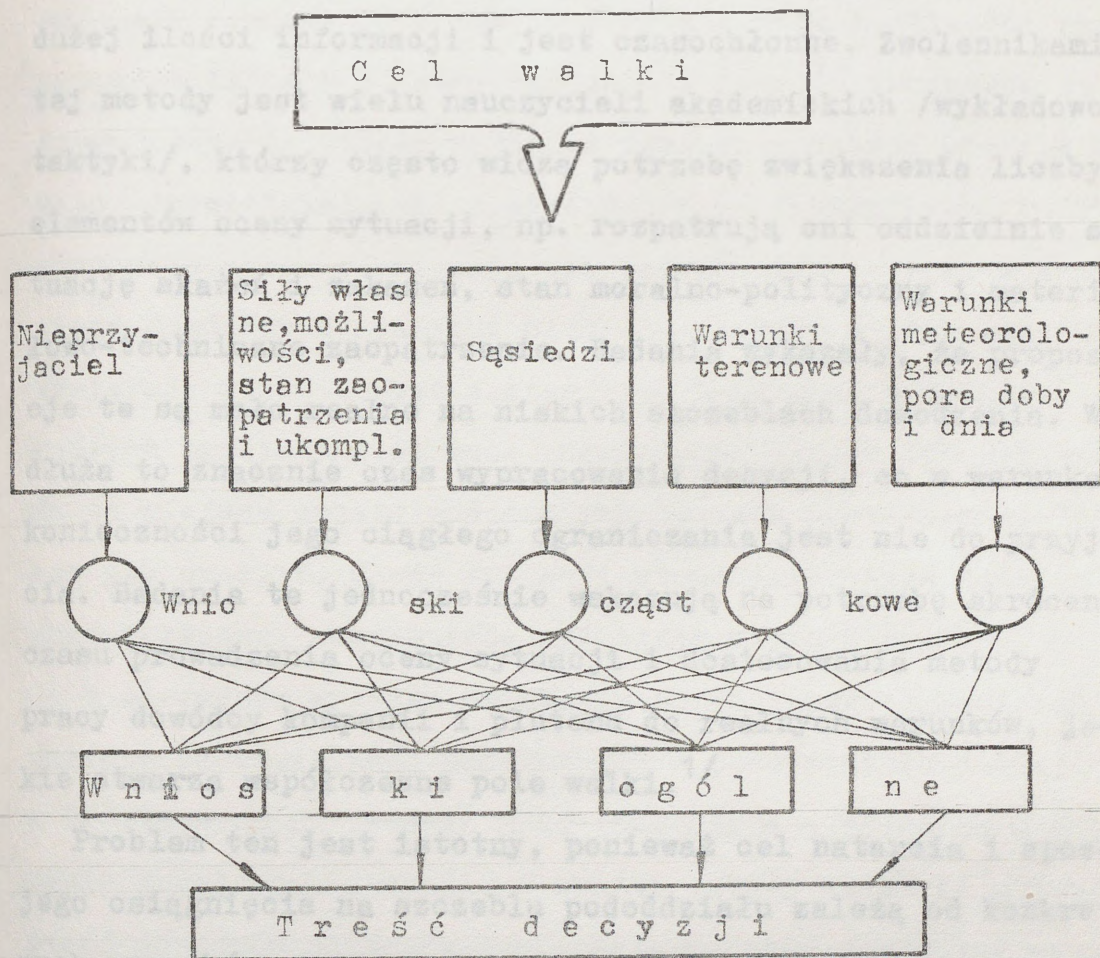
w rejonie wyjściowym, to około 82% dowódców plutonów przystępuje do realizacji zadań określonych w zadaniu przygotowawczym, a polegających na przygotowaniu rejonu wyjściowego do natarcia i pododdziałów do wykonania zadania bojowego /rys. 1/.

Obserwacja prowadzonych ćwiczeń wskazuje, iż w wielu wypadkach zadania przygotowawcze wydawane były bezpośrednio po zajęciu rejonu wyjściowego /wyczekiwania/ przez pododdział jeszcze przed otrzymaniem zadania do natarcia. Często podstawę do postawienia zadań stanowiły zarządzenia wstępne wydane przez wyższego przełożonego.

### 1.2.2. Ocena sytuacji

Kolejnym ważnym etapem w procesie wypracowania decyzji jest ocena sytuacji, w trakcie której dowódca studiuje warunki wykonania otrzymanego zadania. Analizuje on etapami /według poszczególnych elementów sytuacji/ warunki prowadzenia natarcia, począwszy od rozpoczęcia marszu /opuszczenia stanowisk ogniowych - podczas natarcia z bezpośredniej styczności/ do wykonania zadania bojowego na całą głębokość. Elementami oceny sytuacji są: nieprzyjaciel; ukończenie, stan zaopatrzenia i możliwości bojowe sił własnych; sąsiedzi; warunki terenowe; warunki meteorologiczne; pora doby i dnia. Oceniając te elementy dowódca powinien mieć na uwadze cel walki.

Rys. 16 Stosowany model oceny sytuacji



Obserwacja ćwiczeń, zwłaszcza prowadzonych w WSO, wskazuje że dowódcy pododdziałów prowadząc ocenę sytuacji analizują każdy jej element oddzielnie kończąc go syntezą, na podstawie której wyciągają wnioski dotyczące realizacji zadania.<sup>1/</sup>

Z wyciągniętych wniosków cząstkowych dowódca pododdziału formułuje wnioski ogólne, eliminując sprzeczności, jakie mogą występować we wnioskach sformułowanych na podstawie oceny poszczególnych elementów.

Wnioski ogólne, które dowódca uzna za słuszne, włącza do treści decyzji.

1/ Układ i treść oceny sytuacji prowadzonej przez dowódcę kompanii czołgów przedstawiono w załączniku 8

Prowadzenie oceny sytuacji tą metodą wymaga przeanalizowania dużej ilości informacji i jest czasochłonne. Zwolennikami tej metody jest wielu nauczycieli akademickich /wykładowców taktyki/, którzy często widzą potrzebę zwiększenia liczby elementów oceny sytuacji, np. rozpatrują oni oddzielnie sytuację skażeń i zakażeń, stan moralno-polityczny i materiałowo-techniczne zaopatrzenie. Badania wykazały, że propozycje te są mało realne na niskich szczeblach dowodzenia. Wydłuża to znacznie czas wypracowania decyzji, co w warunkach konieczności jego ciągłego ograniczania jest nie do przyjęcia. Badania te jednocześnie wskazują na potrzebę skrócenia czasu prowadzenia oceny sytuacji i dostosowania metody pracy dowódcy kompanii i plutonu do realnych warunków, jakie stwarza współczesne pole walki.<sup>1/</sup>

Problem ten jest istotny, ponieważ cel natarcia i sposób jego osiągnięcia na szczeblu pododdziału zależą od konkretnych warunków, a ocena ich winna być szczegółowa. W tym celu dowódca kompanii /plutonu/ czołgów powinien dokonywać oceny sytuacji w terenie przyszłych działań. Realizacja tego warunku komplikuje się podczas organizacji natarcia z marszu, szczególnie kiedy wprowadza się do walki pododdziały drugorzutowe w toku natarcia. Decyzje podejmowane są wówczas z mapy lub niekiedy z piaskownicy i w odniesieniu do sytuacji aktualnej w czasie stawiania zadań. Dowódcom pododdziałów pozostaje jedynie przewidywanie rozwoju sytuacji, jaka zaistnieje w czasie późniejszym.

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 27-29

Badania wykazały, że w szczególnie trudnej sytuacji znajdują się dowódcy plutonów, którzy nie mają możliwości przeprowadzenia pełnej oceny sytuacji z mapy.<sup>1/</sup> Trudności te spowodowane są często wynikiem złej organizacji pracy i brakiem odpowiedzialności niektórych osób funkcyjnych, którzy zbyt mało czasu poświęcają dla podwładnych. Ujemny wpływ na pracę dowódców kompanii i plutonów czołgów na tym etapie wywierają również zbyt szczegółowo precyzowane zadania, w których przełożony narzuca podwładnemu sposób ich wykonania. Ma to miejsce często podczas rekonesansu prowadzonego "pieszo jak czołgi". Ocenę sytuacji utrudniają także zadania zbyt spłycone, eksponujące wyłącznie czynnik ogniowy.

W pierwszym wypadku działanie przełożonego ogranicza do minimum samodzielność podwładnych w podejmowaniu decyzji; w drugim - czyni zadanie mało zrozumiałe i powoduje podejmowanie zawężonych decyzji. W wyniku takiej praktyki znaczna część dowódców plutonów zaniechała prowadzenia oceny sytuacji. Fakt ten potwierdziły również badania ankietowe, prowadzone w jednostkach wojskowych przez wykładowców WSOWZ. Ustalono, że wielu dowódców plutonów i kompanii podczas organizacji walki rzadko dokonuje oceny sytuacji.<sup>2/</sup> Z badań prowadzonych w WSOWP wynika również, że zbyt mało uwagi w praktyce szkoleniowej przywiązuje się do prowadzenia oceny sytuacji w trakcie walki i wyrabiania u dowódców pododdziałów umiejętności przyjmowania w krótkim czasie

---

1/ Por. Tamże, s.35

2/ Z. Skrzypczak, R. Ciesielski, Doskonalenie dowodzenia pododdziałami w podstawowych rodzajach działań bojowych /Sprawozdanie z badań naukowych/, Wrocław 1986, s. 22

wielu informacji o sytuacji taktycznej, terenie i warunkach meteorologicznych. A przecież dowódcy pododdziałów, którzy mogą objąć wzrokiem cały swój pododdział i znajdującego się przed nim przeciwnika, mają jednocześnie informację o położeniu obu stron i terenie. Wynika stąd konieczność wyrabiania u dowódców pododdziałów umiejętności analizowania tych informacji z jednoczesnym łączeniem elementów oceny sytuacji w celu doprowadzenia posiadanego zbioru informacji do takiego stanu, który pozwoli podjąć zasadną decyzję.

Przyczyną niestosowania powszechnie w szkoleniu /doskonaleniu/ dowódców pododdziałów takiego sposobu podejścia do oceny sytuacji jest brak odpowiednich opracowań /materiałów szkoleniowych/, które określałyby zarówno zakres rozpatrywanych problemów, jak i metodykę pracy dowódcy kompanii i plutonu podczas prowadzenia oceny sytuacji, zwłaszcza w ograniczonym czasie.

Z przedstawionych rozważań wynika, że obowiązująca obecnie metodyka pracy dowódców kompanii i plutonów podczas prowadzenia oceny sytuacji wymaga doskonalenia i znacznego uproszczenia. Trzeba wyeliminować powstałe dysproporcje między teoretycznymi opracowaniami i praktyczną możliwością ich realizacji. Weryfikacji wymagają więc teoretyczne podstawy, a usprawnienia metodyka prowadzenia oceny sytuacji na szczeblu pododdziału.

### 1.2.3. Układ i treść decyzji dowódcy kompanii i plutonu czołgów

Decyzja podejmowana przez dowódcę pododdziału może dotyczyć działania pododdziału na cały okres wykonywania zadania bojowego lub tylko pewnych jego fragmentów np. odparcia kontrataku. Może też ulegać zmianie pod wpływem nowych informacji i danych o przeciwniku. Jest to szczególnie charakterystyczne dla szczebla pododdziału, gdzie sytuacja stosunkowo szybko ulega zmianie.

W dalszych rozważaniach warto zwrócić uwagę na układ i treść decyzji, gdyż nie były one i nadal nie są jednoznacznie rozumiane w odniesieniu do szczebla pododdziału. Regulamin walki wojsk lądowych wydany w 1966 roku, a obowiązujący do czasu ukazania się nowej jego edycji, nie określa treści decyzji dowódcy plutonu.<sup>1/</sup> Natomiast dowódca kompanii w myśl ustaleń tego regulaminu w decyzji ustala<sup>2/</sup>:

- jakiego nieprzyjaciela należy zniszczyć i w jaki sposób;
- ugrupowanie bojowe;
- zadania bojowe pododdziałów i sposób współdziałania.

Treść decyzji uległa zmianie w latach siedemdziesiątych, a wydane w WSOWP podręczniki i skrypty uzależniały układ i treść decyzji od sytuacji, czasu i szczebla dowodzenia. I tak, decyzja podjęta przez dowódcę kompanii /plutonu/ czołgów w trakcie prowadzonego natarcia zawiera tylko ocenę

---

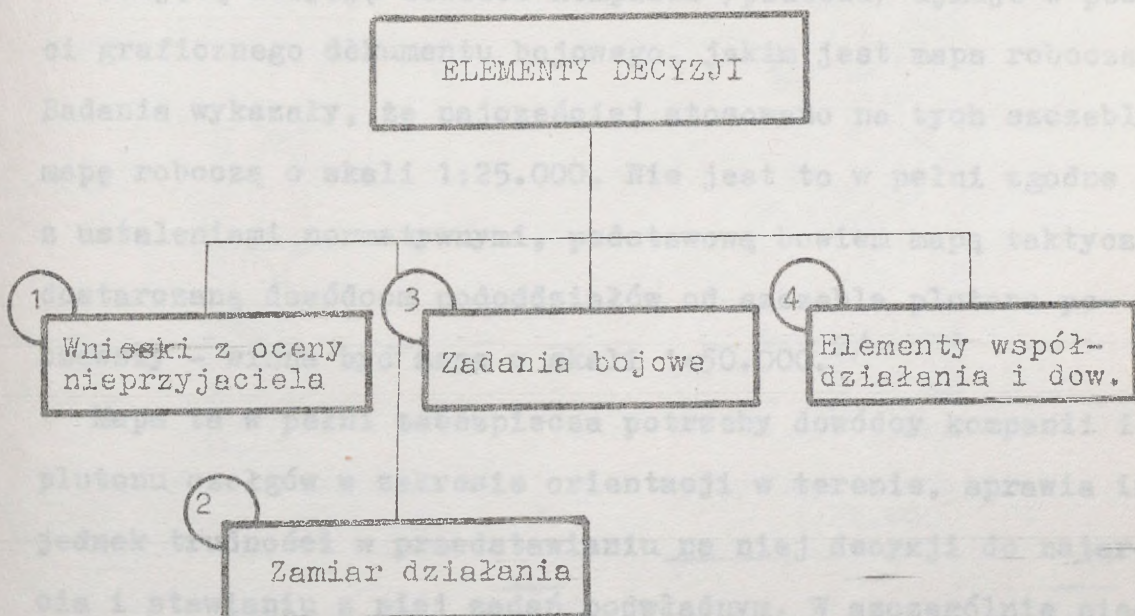
1/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/, Warszawa 1966, s. 11, s. 42

2/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych /batalion, kompania/, Warszawa 1966, s. 17

nieprzyjaciela, możliwości własne i zadania dla wykonawców.<sup>1/</sup>

W innych sytuacjach do decyzji /meldunku decyzji/ zaliczane te same elementy: wnioski z oceny nieprzyjaciela, zamiar działania, zadanie bojowe podwładnych, elementy współdziałania i dowodzenia.<sup>2/</sup>

Rys. 17 Obowiązujący układ decyzji podejmowanej na szczeblu kompanii /plutonu/ czolgów<sup>3/</sup>



Analizując powyższe ustalenia nie trudno zauważyć, że pomija się w treści decyzji zagadnienia zabezpieczenia działań bojowych. Wydaje się również dyskusyjne zaliczanie do treści decyzji, zwłaszcza prowadzonej w ograniczonym czasie, oceny nieprzyjaciela. Jest ona bowiem elementem

1/ Z. Szymczak, Dowodzenie pododdziałami w natarciu, Poznań 1975, s. 28

2/ Tamże, s. 29

3/ Tamże, s. 29

oceny sytuacji, a wnioski wyciągnięte w trakcie jej prowadzenia stanowią podstawę do dokonania porównania możliwości nieprzyjaciela i własnego pododdziału, co umożliwia sprecyzowanie zamiaru działania.

#### 1.2.4. Sposoby przedstawiania podjętej decyzji do natarcia w formie graficznego dokumentu bojowego

Podjętą decyzję dowódca kompanii /plutonu/ ujmuje w postaci graficznego dokumentu bojowego, jakim jest mapa robocza.<sup>1/</sup> Badania wykazały, że najczęściej stosowano na tych szczeblach mapę roboczą o skali 1:25.000. Nie jest to w pełni zgodne z ustaleniami normatywnymi, podstawową bowiem mapą taktyczną dostarczaną dowódcom pododdziałów od szczebla plutonu począwszy - winna być mapa o skali 1:50.000.<sup>2/</sup>

Mapa ta w pełni zabezpiecza potrzeby dowódcy kompanii i plutonu czołgów w zakresie orientacji w terenie, sprawia im jednak trudności w przedstawianiu na niej decyzji do natarcia i stawianiu z niej zadań podwładnym. W szczególności niekorzystnej sytuacji jest dowódca plutonu, cały bowiem obszar jego zadania mieści się na powierzchni około 60 mm<sup>2</sup> mapy. Rubież ataku plutonu to odcinek o szerokości 3 do 6 mm.

Rysunek 18 wskazuje jednoznacznie, że decyzja dowódcy plutonu przedstawiona na mapie 1:50.000 jest mało czytelna, a

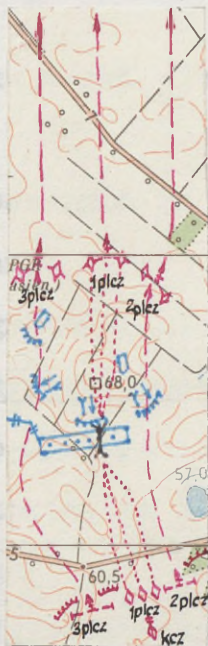
1/ Zob. Załącznik 11, Mapa robocza dowódcy kompanii czołgów; Załącznik 10, Mapa robocza dowódcy plutonu czołgów

2/ Zob. H. Stasiewicz, W. Łaski, Topografia wojskowa, Warszawa 1983, s. 107

Rys. 18 Decyzja dowódcy plutonu czołgów do natarcia przedstawiona na mapie o skali 1:50.000 i 1:25.000



a/ Mapa o skali 1:50.000



b/ Mapa o skali 1:25.000

zadania dla czołgów są bardzo ogólne. Konieczne zatem jest poszukiwanie innych rozwiązań tym bardziej, że wyniki obserwacji wskazują, iż dowódcy plutonów wyposażeni w mapy o skali 1:50.000 często w czasie ćwiczeń nie nanosili na nie decyzji, a mieli je odnotowane w pamięci lub notatnikach.

Opracowanie decyzji w postaci dokumentu nie powinno być aktem jednorazowym, lecz procesem ciągłym, realizowanym równocześnie z podejmowaniem decyzji. Informacje przedstawione na mapie /szkicu/ w formie graficznej i opisowej, ze

względu na kolejność ich opracowania, można podzielić na trzy grupy:

- pierwsza: dane o sytuacji niezbędne do powzięcia decyzji;
- druga: informacje o decyzji dowódcy niezbędne do postawienia zadań bojowych, omówienia współdziałania i zabezpieczenia działań bojowych;
- trzecia: informacje o sytuacji w toku walki niezbędne do powzięcia nowych decyzji.

Do pierwszej grupy informacji, nanoszonych na mapę roboczą dowódcy kompanii /plutonu/ zaliczamy:

- wiadomości o nieprzyjacielu, jego ugrupowaniu, rozmieszczeniu środków ogniowych i zapór inżynieryjnych;
- rozmieszczenie odwodów ogólnych i specjalnych oraz prawdopodobne kierunki i sposoby ich działania, na kierunku natarcia pododdziału;
- położenie wojsk będących w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem i sąsiadów o szczebel wyżej i ich zadania;
- zadanie przełożonego i własnego pododdziału;
- drogi marszu i rubieże rozwijania.

Druga grupa informacji zawiera:

- zadania bojowe dla podległych pododdziałów o szczebel niżej;
- rozmieszczenie stanowisk dowódczo-obszernych /przełożonego, własnego i sąsiada w przodzie/;
- przejścia w zaporach inżynieryjnych;
- rozmieszczenie elementów zabezpieczenia tyłowego i technicznego;

- sygnały alarmowe i współdziałania, kryptonimy, częstotliwości radiowe i inne dane w zależności od potrzeb.

Trzecia grupa stanowią dane o położeniu wojsk własnych i przeciwnika, sytuacji promieniotwórczej i chemicznej oraz podejmowanych w tych sytuacjach - decyzjach dowódcy kompanii.

Warto też zwrócić uwagę na użyteczność tak opracowanej decyzji. Stanowi ona bowiem podstawę do precyzyjnego postawienia zadań bojowych podwładnym, poinformowania o nich sąsiadów, omówienia współdziałania i wszechstronnego zabezpieczenia natarcia. Przedstawienie decyzji dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów w postaci tak opracowanego dokumentu nie stanowi zatem celu samego w sobie, lecz wynika z potrzeb dowodzenia wojskami.

### 1.3. Możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódców kompanii i plutonu czołgów podczas podejmowania decyzji

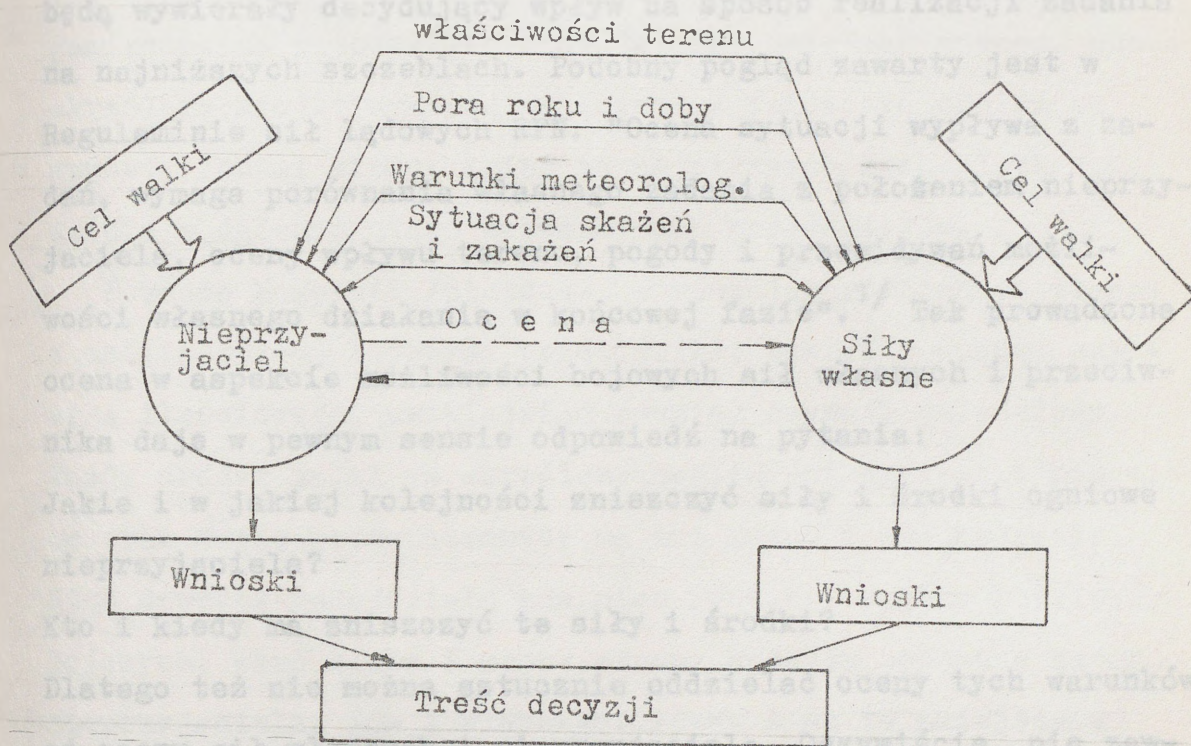
Analiza metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas wypracowania decyzji do natarcia wykazała, że ta dziedzina wymaga modyfikacji i doskonalenia. Potwierdzają to też wyniki badań. Wskazują one, że dążąc do usprawnienia procesu decyzyjnego konieczne staje się bardziej elastyczne podejście do analizy zadania. Po pierwsze - należy dążyć, aby przekazany stawiając zadanie podwładnemu zawsze, gdy warunki na to pozwalają, wyjaśnić mu jego rolę, zadanie oraz swój zamiar tak, aby usunąć potrzebę odgadywania intencji przełożonego. Praktyka uczy, iż dowódcy pododdziałów, korzy-

tając z tej samej bazy faktów, nie zawsze dochodzą do jednakowych wniosków. Często bowiem różnie interpretują te fakty i związki zachodzące między nimi. Doprowadza to czasem do błędnego zrozumienia zamiarów przełożonego i wydłuża czas wypracowania decyzji. Celowe zatem wydaje się, aby przełożony w sposób jasny, nie dopuszczający do dowolności interpretacji, wyjaśnić podwładnym swój zamiar - myśl przewodnią realizowanego zadania. Takie działanie skraca czas reakcji podwładnego i służy optymalizowaniu podejmowanych decyzji.

Po drugie - konieczne wydaje się zaakceptowanie możliwości pomijania oceny sytuacji, gdy decyzja podejmowana jest w wyniku zaistniałej sytuacji, a nie otrzymywanego zadania oraz łączenia analizy zadania z oceną sytuacji podczas podejmowania decyzji w ograniczonym czasie - zwłaszcza w toku natarcia. Usprawnienia wymaga jednak przede wszystkim ocena sytuacji. Praca ta polegająca na oddzielnej /częstkowej/ ocenie każdego elementu oceny sytuacji, nie odpowiada już obecnym uwarunkowaniom. Doskonalenia wymaga zarówno treść jak i metodyka pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas oceny sytuacji.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, iż na niższych szczeblach dowodzenia ocena sytuacji musi być prowadzona szybciej według uproszczonego modelu, eliminującego zbędne powtórzenia i ograniczającego się do spraw najistotniejszych.

Rys. 19 Proponowany model "zintegrowanej" oceny sytuacji



Dowódca kompanii /plutonu/ czołgów dysponuje na ogół konkretnymi danymi o sytuacji, które uzyskuje z bezpośredniej obserwacji pola walki. Posiada także aktualne dane o ukończeniu, wyposażeniu i zaopatrzeniu własnego pododdziału, toteż porównywanie /konfrontowanie/ możliwości bojowych przeciwnika i własnych oparte jest na konkretnych danych i warunkach, w jakich wykonywane będzie zadanie. Do warunków tych zaliczamy właściwości terenu, porę roku i doby,

warunki meteorologiczne i ściśle z nimi związaną sytuację skażeń i zakażeń /rys. 18/. Warunki te w wielu wypadkach będą wywierały decydujący wpływ na sposób realizacji zadania na najniższych szczeblach. Podobny pogląd zawarty jest w Regulaminie sił lądowych RFN. "Ocena sytuacji wpływa z zadań, wymaga porównania własnego zadania z położeniem nieprzyjaciela, oceny wpływu terenu, pogody i przewidywań możliwości własnego działania w końcowej fazie".<sup>1/</sup> Tak prowadzona ocena w aspekcie możliwości bojowych sił własnych i przeciwnika daje w pewnym sensie odpowiedź na pytania:

Jakie i w jakiej kolejności zniszczyć siły i środki ogniowe nieprzyjaciela?

Kto i kiedy ma zniszczyć te siły i środki?

Dlatego też nie można sztucznie oddzielać oceny tych warunków od oceny sił własnych i nieprzyjaciela. Oczywiście, nie zawsze wszystkie wymienione i przedstawione na rysunku 18 warunki eksponowane będą jednakowo.

Ocena przeciwnika w konkretnych warunkach, w jakich będzie pododdział realizował otrzymane zadanie, jest najbardziej skomplikowaną częścią oceny sytuacji. Wynika to z faktu, że przeciwnik zawsze dąży do ukrycia swego ugrupowania i zamiaru. Dla dowódców kompanii /plutonów/ czołgów natomiast ważne jest ustalenie składu i ugrupowania nieprzyjaciela, położenia jego środków ogniowych, systemu ognia przeciwpancernego i zapór inżynierskich. Uzyskanie tych danych pozwoli ocenić jego możliwości bojowe włącznie z pojedynczymi środkami ogniowymi.

---

1/ Praktyka pracy sztabowej, Warszawa 1979, s. 89

Jest to z kolei niezbędny warunek dla określenia zadań dla podwładnych: kto, kiedy, z jakiej rubieży i z kim ma zniszczyć wykryte środki ogniowe nieprzyjaciela? Trzeba bowiem pamiętać, że pododdziały czołgów, aby osiągnąć sukces, muszą określić środki ogniowe przeciwnika zniszczyć ogniem na wprost. Innymi słowy: ogień na najniższych szczeblach dowodzenia w dalszym ciągu wyzwala ruch pododdziałów.

Dowódca kompanii /plutonu/, porównując możliwości własne z możliwościami bojowymi przeciwnika, powinien oprócz czynnika ilościowego, uwzględniać również czynnik jakościowy. Każdy środek walki ma określone możliwości ogniowe i manewrowe oraz swoje przeznaczenie; ma też mocne i słabe strony. Stąd dowódca pododdziału powinien również, oprócz możliwości bojowych, znać słabe i mocne strony sprzętu bojowego zarówno nieprzyjaciela, jak i własnego. Pozwoli mu to umiejętnie wykorzystać ochronne właściwości terenu i podjąć właściwą decyzję, zapewniającą maksymalne wykorzystanie słabych stron obrony nieprzyjaciela.

Proponowana przez autora zintegrowana ocena sytuacji ułatwia pracę dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów, zwłaszcza podczas oceny sytuacji prowadzonej w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. Skróci też znacznie, bo średnio o około 30%, czas jej trwania.

Nie należy jednak zupełnie rezygnować z tradycyjnego modelu oceny sytuacji. Może on być nadal stosowany na niższych szczeblach podczas nauczania metodyki oceny sytuacji i w przedmiocie: podstawy dowodzenia, w którym uczy się podchorążych wypracowania decyzji przy pomocy poszczególnych ele-

mentów. Natomiast już w czasie ćwiczeń taktycznych należy uczyć dowódców łącznego rozpatrywania poszczególnych elementów oceny sytuacji w konkretnych warunkach i czasie.

Kolejna czynność to sprecyzowanie decyzji na podstawie wniosków wynikających z analizy zadania i oceny sytuacji. Analiza wyników badań sugeruje, iż dotychczas przyjmowana struktura decyzji /rys. 17/ powinna ulec zmianie. Dowódca kompanii /plutonu/ powinien, podejmując decyzję, określić:

- zamiar działania, który na tych szczeblach powinien prowadzić się do dokonania wyboru, jakiego nieprzyjaciela i w jaki sposób zniszczyć oraz określenia przez dowódcę kompanii ugrupowania bojowego;
- zadania dla pododdziałów;
- sposób współdziałania pododdziałów czołgów z pododdziałami innych rodzajów wojsk i sąsiadami;
- zasadnicze przedsięwzięcia zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego działań;
- sposób dowodzenia.

Przedstawiona struktura decyzji różni się znacznie od podanej w: Regulaminie walki wojsk lądowych /batalion, kompania/ oraz opracowanych w WSOWP podręcznikach i skryptach.<sup>1/</sup>

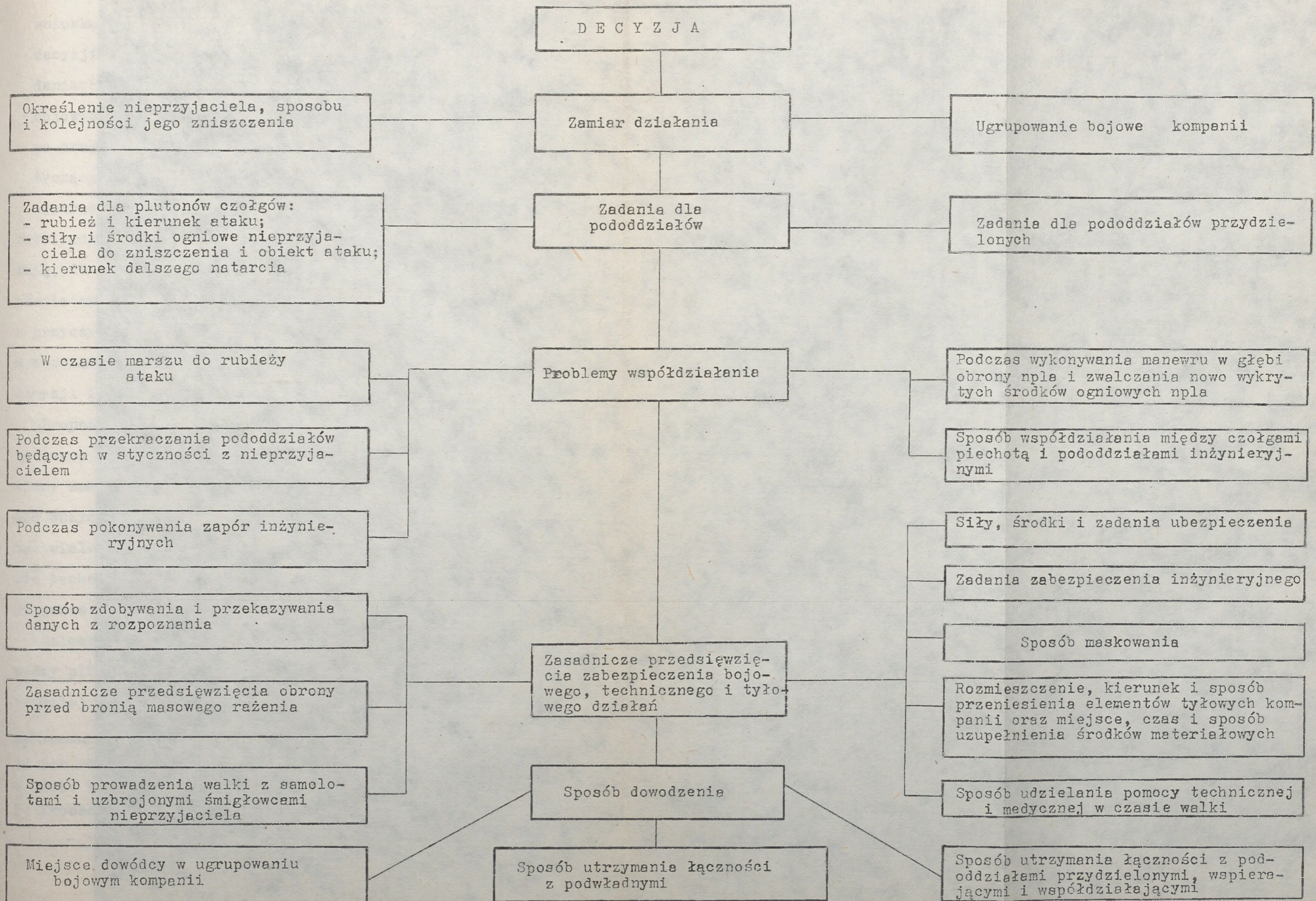
Zasadnicza różnica polega na:

- po pierwsze - rezygnacji z przedstawiania w decyzji wniosków z oceny nieprzyjaciela, stanowiących wraz z innymi

---

1/ Por. Pododdziały czołgów w natarciu, WSOWP, Poznań 1976, s. 184; S. Kotarski, Pododdziały piechoty i czołgów w walce, Poznań 1980, s. 76-77; Regulamin walki wojsk lądowych /batalion, kompania/, Warszawa 1965, s. 17

Rys. 20 Proponowana treść decyzji dowódcy kompanii czołgów o natarciu



wnioskami z poszczególnych elementów oceny sytuacji treść decyzji /można je odnaleźć zarówno w zamiarze, jak i zadaniach dla podwładnych, problemach zabezpieczenia działań bojowych itp./;

- po drugie - wprowadzeniu do treści decyzji zagadnień dotyczących zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego.

Potrzebę wprowadzenia tych zmian sugerują wyniki badań.<sup>1/</sup> Potwierdziły one wieloletnie obserwacje autora, które wskazują, iż zwłaszcza zabezpieczenie bojowe traktowane jest w czasie organizacji natarcia marginalnie. Wydaje się, że jedną z przyczyn takiego stanu jest uwzględnianie tej problematyki w obowiązującym modelu pracy dowódców na końcu, po podjęciu decyzji i postawieniu zadań podwładnym.<sup>2/</sup>

Proponowana treść decyzji dowódcy kompanii jest mocno rozbudowana, obejmuje ona bowiem wszystkie problemy, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w decyzji tego szczebla.

Nie wszystkie z nich będą przedmiotem decyzji dowódcy plutonu np. wiele problemów dotyczących współdziałania, zabezpieczenia technicznego i tyłowego natarcia będzie rozpatrywane tylko przez dowódcę kompanii.<sup>3/</sup>

Celowe zatem wydaje się opracowanie treści decyzji dowódcy plutonu czołgów, nieco uproszczonej i jednocześnie bardziej dostosowanej do jego potrzeb i możliwości.

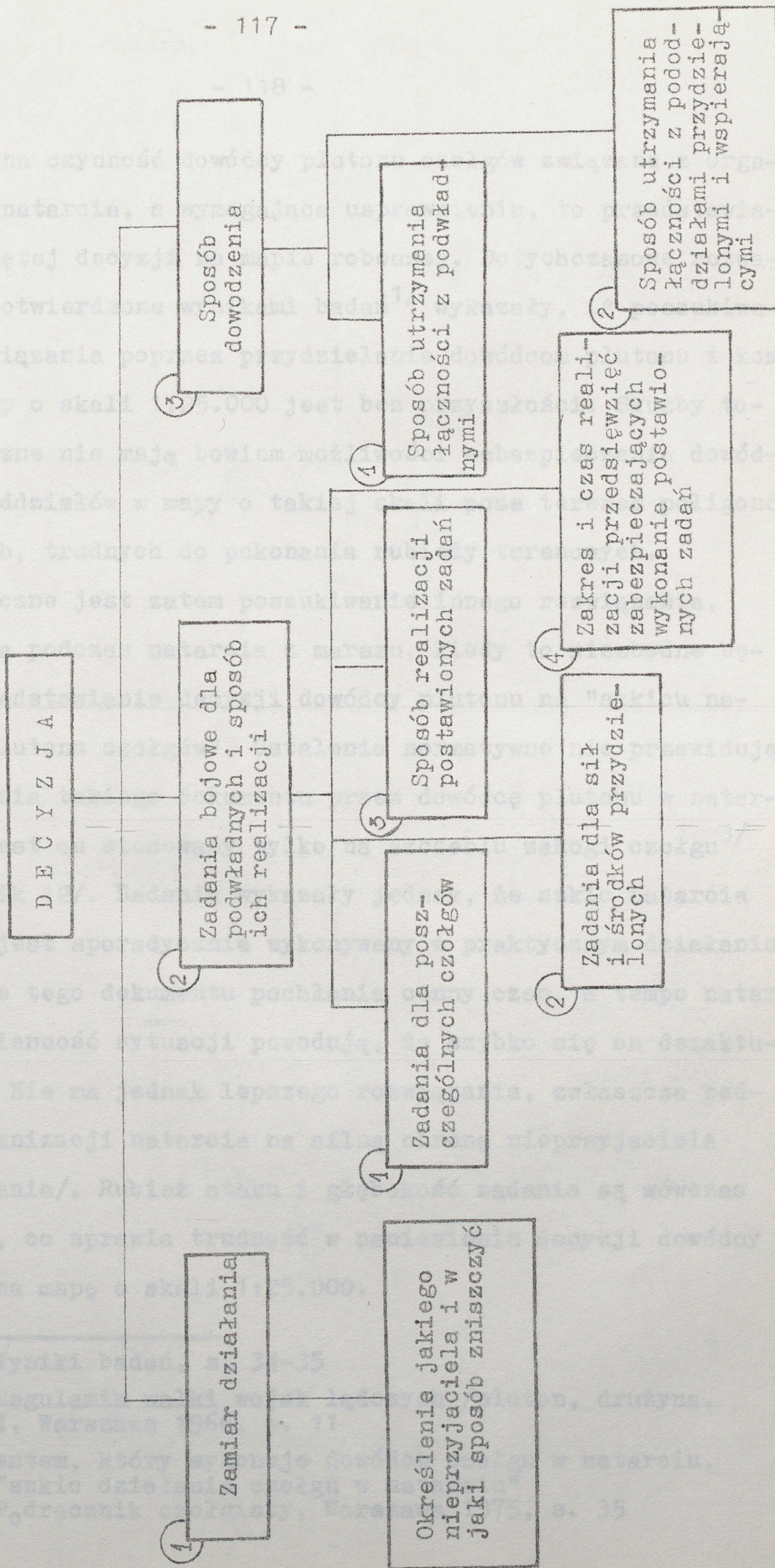
---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 9-11

2/ Zob. Rysunek 5, s. 39

3/ Problemy te zostały omówione w zagadnieniu 5, s. 174-179

Rys. 21 Proponowana treść decyzji dowódcy plutonu czołgów o natarciu



Kolejna czynność dowódcy plutonu czołgów związana z organizacją natarcia, a wymagająca usprawnienia, to przedstawianie podjętej decyzji na mapie roboczej. Dotychczasowe rozwiązania, potwierdzone wynikami badań<sup>1/</sup> wykazały, iż poszukiwanie rozwiązania poprzez przydzielanie dowódcom plutonu i kompanii map o skali 1:25.000 jest bez przyszłości. Służby topograficzne nie mają bowiem możliwości zabezpieczenia dowódców pododdziałów w mapy o takiej skali poza terenem poligonów i ważnych, trudnych do pokonania rubieży terenowych.

Konieczne jest zatem poszukiwanie innego rozwiązania, zwłaszcza podczas natarcia z marszu, kiedy to niezbędne będzie przedstawianie decyzji dowódcy plutonu na "szkicu natarcia plutonu czołgów". Ustalenia normatywne nie przewidują wykonywania takiego dokumentu przez dowódcę plutonu w natarciu<sup>2/</sup>, jest on stosowany tylko na szczęblu załogi czołgu<sup>3/</sup> /załącznik 12/. Badania wykazały jednak, że szkic natarcia plutonu jest sporadycznie wykonywany w praktycznym działaniu. Wykonanie tego dokumentu pochłania cenny czas, a tempo natarcia i zmienność sytuacji powodują, że szybko się on dezaktualizuje. Nie ma jednak lepszego rozwiązania, zwłaszcza podczas organizacji natarcia na silną obronę nieprzyjaciela /przełamania/. Rubież ataku i głębokość zadania są wówczas mniejsze, co sprawia trudność w naniesieniu decyzji dowódcy plutonu na mapę o skali 1:25.000.

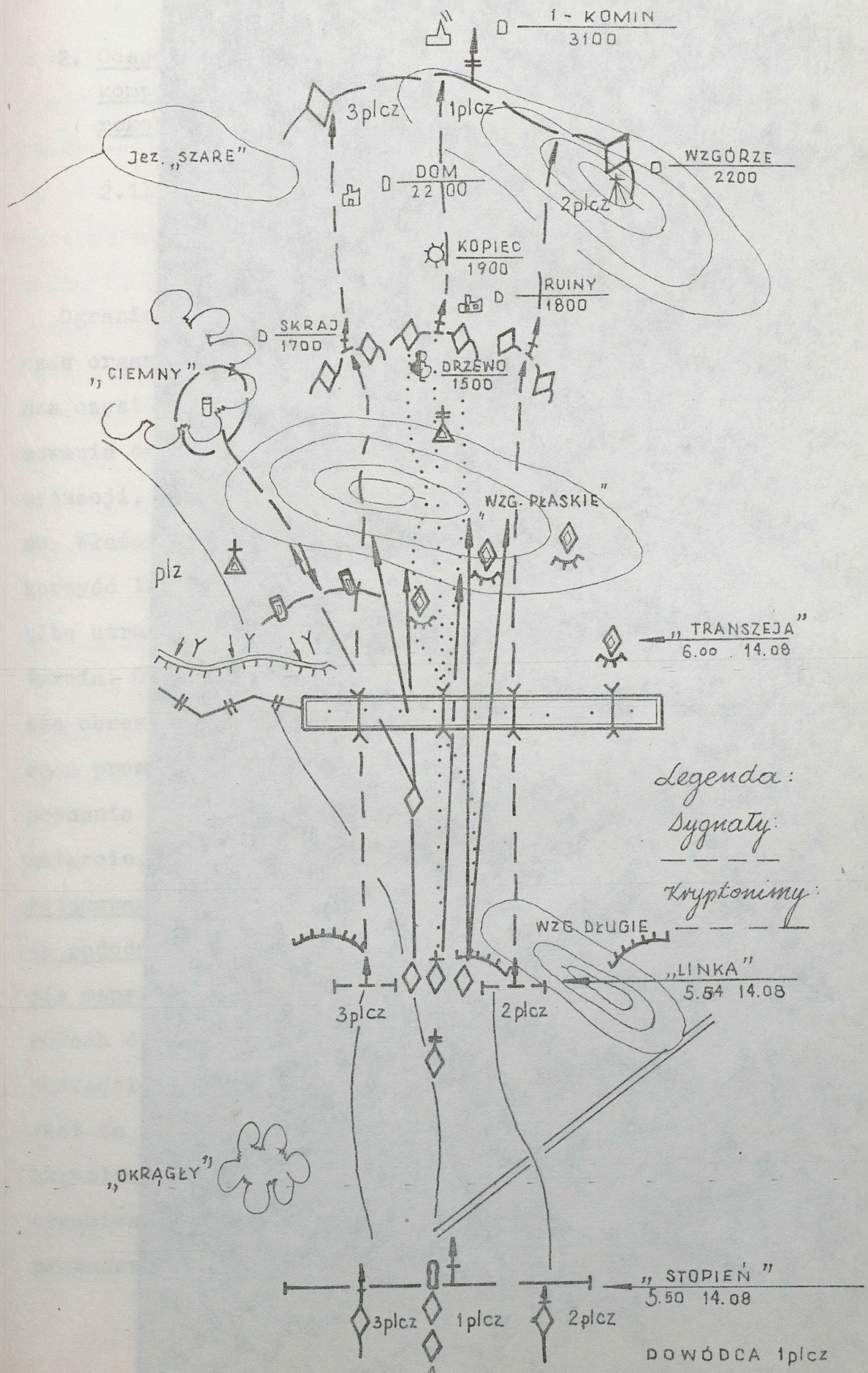
---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 34-35

2/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołgi, Warszawa 1966, s. 11

3/ Dokumentem, który wykonuje dowódca czołgu w natarciu, jest "szkic działania czołgu w natarciu"  
Zob. Pódręcznik czołgisty, Warszawa 1975, s. 35

Rys. 22 Szkic natarcia plutonu czołgów



## 2. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas prowadzenia rekonesansu

### 2.1. Istota i cel rekonesansu prowadzonego na szczeblu pododdziału

Ograniczony czas na przygotowanie walki, zwłaszcza podczas organizacji natarcia z rejonów położonych w głębi, zmusza często dowódców batalionów i kompanii czołgów do podejmowania decyzji z mapy. Jednak najbardziej wnikliwa ocena sytuacji, dokonana w oparciu o mapę, nie może zastąpić terenu. Właściwości terenu zawsze oddziałują obiektywnie na korzyść lub niekorzyść walczących stron. Mogą one ułatwić albo utrudnić, a niekiedy wręcz uniemożliwić prowadzenie natarcia. Obecnie, przy braku możliwości zdalnego przekazywania obrazu terenu za pomocą urządzeń technicznych, rekonesans prowadzony przez dowódców pododdziałów stwarza możliwość poznania terenu, a więc warunków w jakich prowadzone będzie natarcie. Rekonesans zapewnia konfrontowanie słuszności rozumowania i zasadności wniosków wyciągniętych przez dowódcę pododdziału podczas oceny sytuacji prowadzonej na podstawie mapy. W konsekwencji umożliwia on sprecyzowanie w szczegółach decyzji i postawienie zadań bojowych podwładnym bezpośrednio w terenie. Z tych więc względów rekonesans uważany jest za jeden z ważniejszych i niezbędnych etapów w procesie organizacji natarcia przez dowódców pododdziałów. Potrzebę organizacji natarcia w terenie potwierdzają wyniki badań prowadzonych w różnych ćwiczeniach i w praktycznym szkoleniu

w WSOWP. Niemal wszyscy badani dowódcy pododdziałów i oficerowie sztabu oddziału wskazywali na ogromną rolę rekonesansu na szczeblu batalionu.<sup>1/</sup> Nie było jednak takiej zgodności co do potrzeby prowadzenia rekonesansu na szczeblu kompanii i plutonu czołgów. Biorąc jednak pod uwagę ogólny cel rekonesansu<sup>2/</sup>, jakim jest konfrontacja podjętej decyzji z mapy z terenem i sprecyzowanie zadań, należy dążyć, o ile warunki na to pozwalają, do prowadzenia rekonesansu po podjęciu decyzji i postawieniu zadań z mapy. Z przedstawionej w poprzednim zagadnieniu oceny pracy dowódców pododdziałów w zakresie wypracowania decyzji wynika jednoznacznie, że możliwość powzięcia decyzji do natarcia przez dowódcę kompanii z mapy o skali 1:50.000 są ograniczone, a dowódca plutonu praktycznie nie ma ich wcale. Powstają sprzeczności między teorią i praktyką co do celowości prowadzenia rekonesansu w natarciu na szczeblu pododdziału. Budzą one wiele konfrowersji i nieporozumień.

---

1/ Por. Wyniki badań, s. 9-15

2/ Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979, s. 369 określa, że: "celem rekonesansu jest skonfrontowanie podstawowych problemów decyzji wypracowanej na podstawie mapy z warunkami terenowymi lub obiektem działania oraz położenia wojsk nieprzyjaciela i własnych, a także ostateczne sprecyzowanie decyzji, postawienie zadań i określenie sposobu ich wykonania"

## 2.2. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas prowadzenia rekonesansu

Przed przystąpieniem do omówienia pracy dowódców pododdziałów podczas rekonesansu warto w skrócie zapoznać z jego genezą.

Przeprowadzone badania dostępnej literatury źródłowej pozwoliły ustalić, że rekonesans jako przedsięwzięcie organizacyjne<sup>1/</sup> został wprowadzony do modelu pracy dowódcy pododdziału w 1954 roku. Nazwa ta przyjęła się na podstawie Regulaminu walki wydanego w tym roku. Do tego czasu dowódcy prowadzili rozpoznanie terenu<sup>2/</sup> lub zwiad /rozpoznanie/.<sup>3/</sup> Termin rozpoznanie terenu używany był w zasadzie w pododdziałach czołgów Wojska Polskiego walczących na zachodzie. Polegało ono przede wszystkim na:

- stwierdzeniu, czy nie ma przeszkód na osi marszu i w pasie natarcia kompanii;
- wyborze skrytych podejść;
- ustaleniu punktów orientacyjnych w pasie natarcia kompanii;
- wskazaniu kierunku i przedmiotu natarcia podwładnemu.

Natomiast celem zwiadu prowadzonego przez dowódców pododdziałów czołgów Wojska Polskiego i Armii Radzieckiej w czasie drugiej wojny światowej było:

---

1/ W dawnej polszczyźnie wojskowej XIX w. rekonesans /od francuskiego reconnaissance/ oznaczał zwiad lub drobny oddział /patrol/, wysyłany w celu prowadzenia zwiadu, rzadziej rozpoznania

2/ Zob. Szwadron pancerny, Wielka Brytania 1943, s. 156

3/ Zob. Obodziński, Czołgi w natarciu, Lublin 1945, s. 13

- zbadanie terenu przylegającego do przedniego skraj i w głębi obrony, zbadanie systemu ognia nieprzyjaciela;
- ustalenie rozmieszczenia zapór inżynieryjnych i systemu ognia przeciwpancernego;
- rozpoznanie rejonu wyjściowego i drogi podejścia do niego z rejonu wyczekiwania;
- rozpoznanie terenu pomiędzy rejonami wyjściowymi i przednim skrajem strefy obronnej w celu ustalenia falistości terenu i ukryć zabezpieczających przed obserwacją nieprzyjaciela, szybkości marszu do rubieży ataku i w czasie ataku;
- ustalenie kierunków ataku i wybór punktów orientacyjnych w terenie;
- ustalenie współdziałania różnych typów czołgów między sobą oraz piechotą, artylerią, lotnictwem, pododdziałami saperskimi i chemicznymi.

Po zakończeniu rozpoznania dowódcy pododdziałów czołgów podejmowali decyzje, a następnie wydawali rozkazy do natarcia.

Podczas analizy powyższych instrukcyjnych ustaleń nasuwa się wniosek, że zarówno rozpoznanie terenu, jak i rozpoznanie dowódcy były elementami procesu decyzyjnego. Wydaje się, że nie popełnimy błędu twierdząc, że była to po prostu osobista praca w terenie dowódcy pododdziału, który w ten sposób prowadził ocenę sytuacji.

Nowy termin "rekonesans" wprowadzony na szczeblu pododdziału w latach 1953/54 nie wnoszą istotnych zmian.<sup>1/</sup>

---

1/ Zob. Regulamin walki piechoty, Warszawa 1954, s. 30

Przyjmowano, że prowadzi się go w celu dokładnej oceny sytuacji i powzięcia odpowiedniej decyzji.

Podczas rekonesansu, prowadzonego z podległymi dowódcami oraz dowódcami pododdziałów przydzielonych i wspierających, dowódca pracował wg następującego planu:

- orientował uczestników rekonesansu w terenie;
- wskazywał dozory;
- podawał swoje zadanie;
- wskazywał dokładne położenie nieprzyjaciela;
- studiował teren;
- określał zadania bojowe dla pododdziałów i środków ogniowych;
- ustalał charakter i zakres prac inżynierskich;
- wybierał miejsce swego punktu obserwacyjnego na podstawie wyjściowej i w czasie walki;
- określał sposób utrzymania łączności z podwładnymi, pododdziałami przydzielonymi i wspierającymi;
- określał sposób dostarczania amunicji i ewakuacji rannych.

Podczas organizacji natarcia z rejonów położonych w głębi rekonesans, na szczeblu batalionu /kompanii/, poprzedzono powzięciem decyzji z mapy. Dowódcy pododdziałów prowadzili go wówczas z reguły po zajęciu przez kompanie podstawy wyjściowej. Ograniczony czas pracy w terenie w tej sytuacji zmuszał dowódców do jej skrócenia. Regulamin walki piechoty wydany w 1954 roku zalecał wówczas łączenie rekonesansu ze stawianiem zadań.<sup>1/</sup> Dowódcy kompanii /plutonu/ nie powtarzali

---

<sup>1/</sup> Tamże, s. 186

podawanych podwładnym wiadomości, podawanych w czasie rekonesansu, a rozpoczynali wydawanie rozkazu od postawienia zadań dla pododdziałów własnych i przydzielonych.

Pojawienie się nowych środków walki, zwłaszcza broni rakietowej i zmechanizowanie wojsk, spowodowało przesunięcie w głąb rejonów wyjściowych oraz zwiększenie szerokości pasów działania i głębokości zadań.<sup>1/</sup> Zmiany te wywarły istotny wpływ na organizację natarcia, w tym również na rekonesans prowadzony przez dowódców pododdziałów. Przyjęcie innego niż dotychczas sposobu przejścia do natarcia /z marszu/ poważnie utrudniło prowadzenie rekonesansu.

Pododdziały czołgów i piechoty przechodziły do natarcia bez zatrzymywania się, przyjmując ugrupowanie bojowe w marszu. W tych warunkach organizacji natarcia zaczyna odgrywać coraz większą rolę czas wyznaczony na to przedsięwzięcie. Czas ten systematycznie ograniczano, zmuszając dowódców batalionów i kompanii do podejmowania decyzji z mapy. Nie pozostało to bez wpływu na zmianę roli i miejsca rekonesansu, polegającego głównie na konfrontacji wniosków z oceny sytuacji prowadzonej z mapy z konkretnymi warunkami w terenie i położeniem nieprzyjaciela. Coraz częściej jest on prowadzony po podjęciu decyzji z mapy.

Obecnie wielu teoretyków wojskowych uważa, że rekonesans może być prowadzony różnymi sposobami i w różnym czasie w zależności od przedsięwzięć realizowanych w ramach organiza-

---

1/ Zob. Załącznik 6

cji natarcia.<sup>1/</sup> Wyniki badań wskazują, że na formę, metodę i treść rekonesansu na szczeblu pododdziału mają decydujący wpływ następujące czynniki: miejsce i czas otrzymania zadania; czas jakim dysponuje dowódca na organizację natarcia, w tym na przeprowadzenie rekonesansu; odległość do rejonu prowadzenia rekonesansu; aktualna sytuacja bojowa; widoczność i wgląd w teren; doświadczenie dowódcy i umiejętność pracy w terenie.

Miejsce otrzymania zadania i czas jakim dysponuje dowódca na organizację i przeprowadzenie rekonesansu w znacznej mierze decydują o jego formie organizacyjnej. Z badań literatury<sup>2/</sup> wynika, że na szczeblu pododdziału wyróżnić można dwie formy rekonesansu:

- 1/ rekonesans osobisty dowódcy;
- 2/ rekonesans prowadzony z podwładnymi.

Pierwsza forma polega na indywidualnym rozpoznaniu przez dowódcę terenu i nieprzyjaciela, a także konfrontacji podjętej decyzji z mapy w rejonie przyszłych działań oraz dokonaniu korekty, udoskonaleniu i ostatecznym wyborze sposobu walki.

---

1/ Rekonesans w zależności od sytuacji bojowej i dysponowanego czasu na organizację walki i pory dnia może być prowadzony: przed oceną sytuacji; w toku oceny sytuacji; po ocenie sytuacji i postawieniu wojskom zadań bojowych z mapy; po ocenie sytuacji, ale przed postawieniem wojskom zadań bojowych.

Patrz: Metodyka organizowania i prowadzenia rekonesansów operacyjnych i taktycznych, SOW, Wrocław 1984, s. 9

- 2/ Autor wykorzystał przede wszystkim:
1. Metodyka organizowania i prowadzenia rekonesansów operacyjnych i taktycznych, SOW, Wrocław 1984
  2. P. Gniewek, R. Kardas, Organizacja i prowadzenie rekonesansu przez dowódców pododdziałów, PWL 1976 do-  
datek do nru 7
  3. F. Woźniak, Rekonesans elementem pracy dowódcy w terenie, PWL 1985, nr 8, s. 50-52

Ta forma rekonesansu jest mało doceniana, stosowana z reguły podczas organizacji natarcia w ograniczonym czasie, zwłaszcza po podejściu wojsk z głębi.

Druga forma polega na zespołowym rozpoznaniu nieprzyjaciela i terenu, a następnie zbadaniu możliwości wykorzystania tego terenu przez nieprzyjaciela i siły własne. Metoda ta jest stosowana zarówno podczas organizacji natarcia z bezpośredniej styczności, jak i z marszu po zakończeniu rekonesansu przez dowódcę wyższego szczebla.

Na marginesie warto dodać, że tylko niewielki procent dowódców pododdziałów stosuje w czasie tak prowadzonego rekonesansu swobodną i bezpośrednią wymianę poglądów między dowódcami a podwładnymi. Znacznie częściej rekonesans prowadzony jest w sposób dyrektywny, o treści zbliżonej do rozkazu.

Z badań bowiem wynika, że dowódcy kompanii i plutonów najczęściej stosują następującą kolejność pracy podczas rekonesansu:<sup>1/</sup>

- orientacja topograficzna;
- orientacja taktyczna;
- ustalenie dozorów;
- ocena nieprzyjaciela;
- zapoznanie z zadaniem realizowanym przez przełożonego na korzyść kompanii /plutonu/, zadaniami sąsiadów i własnego pododdziału;
- przekazanie zadań wykonawcom z wyeksponowaniem problemów współdziałania;
- inne ustalenia.

---

<sup>1/</sup> Zob. Wyniki badań, s. 15

Przebieg rekonesansu według takiego modelu trwa średnio na szczeblu kompanii około 45 minut, a plutonu 37 minut.<sup>1/</sup> Treść natomiast zagadnień omawianych podczas rekonesansu powtarza się w 67 do 90% w poszczególnych punktach rozkazu bojowego /załącznik 7/.

Taki układ rekonesansu w świetle ograniczanego czasu na organizację walki zmusza niejako do łączenia czynności dowódcy pododdziału podczas prowadzenia rekonesansu i stawiania zadań, jako jedną całość pracy dowódcy w terenie. Ten dość powszechnie stosowany w jednostkach liniowych model pracy dowódcy pododdziału podczas prowadzenia rekonesansu znajduje zwolenników wśród kadry dydaktycznej WSO. I tak, podczas trwania konferencji naukowej zorganizowanej przez WSOWZ w 1984 r. zaproponowano, w celu właściwego wykorzystania przez dowódców pododdziałów ograniczonego czasu pobytu w rejonie działań, skupienie wysiłku w czasie rekonesansu na następujących przedsięwzięciach:<sup>2/</sup>

- orientacji topograficznej i taktycznej,
- wydaniu rozkazu bojowego,
- omówieniu współdziałania.

Inną, dość rozpowszechnioną formą rekonesansu, jest rekonesans połączony z praktycznym przejściem "pieszo" /podobnie jak czołgi/ pododdziałów na całą głębokość obrony przeciwnika. Tej formy rekonesansu nie można stosować w warunkach bojowych.

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 53-60

2/ Zob. Doskonalenie dowodzenia pododdziałami na polu walki. Materiały na konferencję naukową, Wrocław 1984, s. 24

Stąd też w dalszych rozważaniach pomijam tę formę rekonesansu jako sprzeczną z podstawowymi zasadami organizacji walki.

Wypada w tym miejscu powołać się na doświadczenia II wojny światowej. Z literatury wynika, że w rekonesansie /rozpoznaniu dowódcy/, prowadzonym na szczeblu pododdziałów Wojska Polskiego i Armii Radzieckiej, brali udział nie tylko dowódcy plutonów, lecz także dowódcy czołgów, drużyn piechoty i mechanicy kierowcy. Studiowali oni teren, wytyczali, a często też oznaczali drogi marszu dla poszczególnych pododdziałów i wozów bojowych. Trudniejsze epizody walki ćwiczą praktycznie, ale w terenie własnym. Nie było i nie będzie bowiem możliwości w czasie działań bojowych na organizowanie natarcia w terenie zajęтым przez nieprzyjaciela. Na ten fakt zwrócili uwagę A. Madejski i A. Sadowski na łamach "Myśli Wojskowej", stwierdzając: "Tak prowadzony rekonesans jest po prostu niedopuszczalnym uproszczeniem sytuacji i ułatwieniem ćwiczącym zadania, odbijającym się fatalnie na rzeczywistych rezultatach ćwiczenia, mimo że niekiedy przynosi ewidentne korzyści w sensie ocen".<sup>1/</sup>

Z przedstawionych form i sposobów prowadzenia rekonesansu wynika, iż stał się on jednym z najbardziej kontrowersyjnych etapów pracy dowódcy pododdziału czołgów podczas organizacji natarcia. Wymaga zatem ujednoczenia i dostosowania do współczesnych warunków pola walki i szczebla dowodzenia. Można mieć również zastrzeżenia do celu i formy rekonesansu

---

1/ Por. A. Sadowski i A. Madejski, Cztery szkoleniowe grzechy główne, "Myśl Wojskowa" 1974, nr 9, s. 38

prowadzonego na szczeblu kompanii i plutonu podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. Przenoszone bowiem wzory pracy dowódców wyższych szczebli dowodzenia podczas prowadzenia rekonesansu nie mogą być stosowane na najniższych szczeblach. Dowódcy tych szczebli nie dysponują sztabem i podejmują decyzje osobiście w terenie. Niejasny w tej sytuacji jest cel prowadzonego przez nich rekonesansu.

Kolejnym problemem, na który warto zwrócić uwagę, jest określenie celu rekonesansu prowadzonego na szczeblu pododdziału. Uwzględnienie w jego treści takich elementów, jak orientacja taktyczna, topograficzna, meldowanie decyzji przełożonemu, stawianie zadań wykonawcom<sup>1/</sup> i innych ustaleń wywołuje sprzeciw zarówno teoretyków, jak i praktyków.<sup>2/</sup> Dlatego też w dalszych rozważaniach nad doskonaleniem pracy dowódcy pododdziału podczas prowadzenia rekonesansu zostanie określony cel jego prowadzenia i miejsce w układzie pracy dowódców tego szczebla.

Potwierdza się więc ta część hipotezy, która zakłada konieczność uproszczenia pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia w terenie.

---

1/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych, część III, projekt, Wrocław 1985, s. 31

2/ Zob. F. Woźniak, Rekonesans elementem pracy dowódcy w terenie, PWL 1985, nr 8, s. 50

### 2.3. Możliwości doskonalenia metod i treści rekonesansu prowadzonego na szczeblu kompanii i plutonu czołgów

Dotychczasowe rozważania potwierdzają dość powszechne przekonanie, że rekonesans /zwłaszcza prowadzony z podwładnymi/ jest czynnością niezbędną podczas organizacji natarcia. Badania wykazały, że podczas ćwiczeń dąży się zawsze do prowadzenia rekonesansu, bez względu na miejsce otrzymania zadania i wypracowania decyzji.

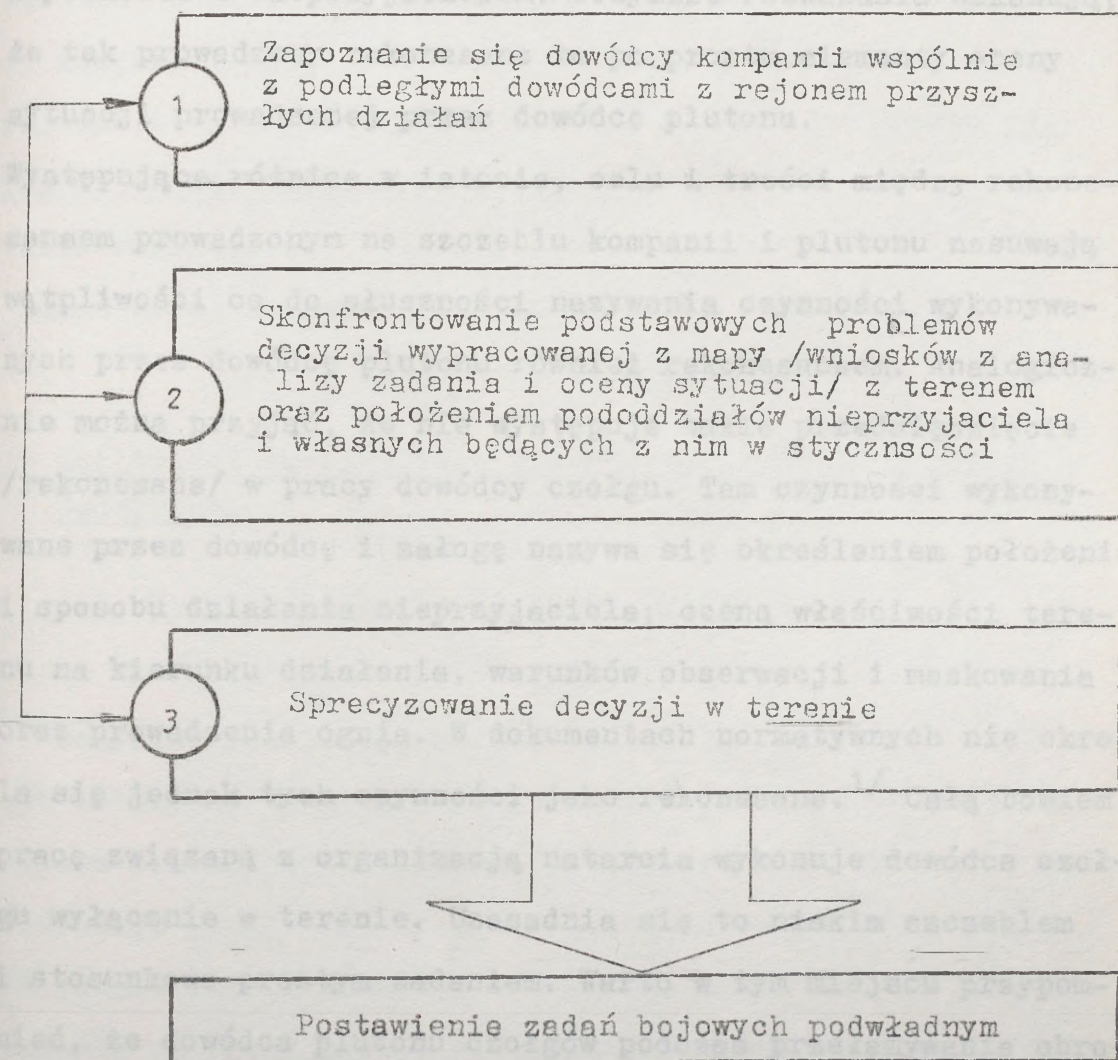
Czy pogląd ten jest słuszny?

Przed udzieleniem odpowiedzi na postawione pytanie powróćmy jeszcze do istoty rekonesansu. Dokumenty normatywne, łącznie z najnowszą edycją Regulaminu walki, część I<sup>1/</sup> określają, że istota rekonesansu polega na konfrontacji podjętej decyzji z mapy /a na niższych szczeblach dowodzenia często wniosków z analizy zadania i oceny sytuacji/ z konkretnymi warunkami w terenie. Rekonesans ma więc miejsce wówczas, gdy decyzja podejmowana jest z mapy poza rejonem przyszłych działań. Oznacza to, że gdy dowódca pododdziału otrzyma zadanie w rejonie przyszłych działań i tamże będzie wykonywał wszystkie czynności związane z organizacją natarcia, wówczas nie ma potrzeby prowadzenia rekonesansu. Po prostu dowódca kompanii /plutonu/ będąc w styczności z nieprzyjacielem, rozstrzyga w terenie wszystkie problemy związane z wypracowaniem decyzji.

---

1/ Decyzję podjętą na podstawie mapy dowódca pułku zobowiązany jest uściślić w terenie. W tym celu przeprowadza on rekonesans, w którym uczestniczą dowódcy batalionów i samodzielnych pododdziałów, szefowie rodzajów wojsk i służb oraz dowódcy przydzielonych i wspierających pododdziałów. Tamże, s. 108

Rys. 23 Proponowane etapy pracy dowódcy kompanii podczas prowadzenia rekonesansu



Badania wykazały jednoznacznie, że dowódca plutonu nie może powziąć racjonalnej decyzji do natarcia z mapy.<sup>1/</sup> Stąd istota rekonesansu na tym szczeblu nie może polegać na konfrontacji decyzji podjętej z mapy z terenem. Można natomiast zgodzić się z twierdzeniem, że celem rekonesansu na tym szczeblu jest zapoznanie się dowódcy z terenem, rozpo-

1/ Zob. Wyniki badań, s. 35

nanie nieprzyjaciela oraz nawiązanie /ustalenie/ współdziałania z pododdziałkami znajdującymi się w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. Powyższe rozważania wskazują, że tak prowadzony rekonesans to po prostu elementy oceny sytuacji prowadzonej przez dowódcę plutonu.

Występujące różnice w istocie, celu i treści między rekonesansem prowadzonym na szczeblu kompanii i plutonu nasuwają wątpliwości co do słuszności nazywania czynności wykonywanych przez dowódcę plutonu również rekonesansem. Analogicznie można przyjąć, że nie występuje takie przedsięwzięcie /rekonesans/ w pracy dowódcy czołgu. Tam czynności wykonywane przez dowódcę i załogę nazywa się określeniem położenia i sposobu działania nieprzyjaciela; oceną właściwości terenu na kierunku działania, warunków obserwacji i maskowania oraz prowadzenia ognia. W dokumentach normatywnych nie określa się jednak tych czynności jako rekonesans.<sup>1/</sup> Całą bowiem pracę związaną z organizacją natarcia wykonuje dowódca czołgu wyłącznie w terenie. Uzasadnia się to niskim szczeblem i stosunkowo prostym zadaniem. Warto w tym miejscu przypomnieć, że dowódca plutonu czołgów podczas przełamywania obrony nieprzyjaciela atakuje w pasie tylko o około 50 m szerszym od tego, w jakim wykonywać będzie zadanie załoga czołgu podczas natarcia w głębi obrony nieprzyjaciela, a głębokość obiektu ataku plutonu czołgów i kierunku ataku czołgu jest

---

1/ Zob.: 1/ Regulamin walki wojsk lądowych, część III, projekt, Wrocław 1985, s. 35

2/ Regulamin walki wojsk lądowych /Pluton, drużyna, czołg/ Warszawa 1966, s. 11

3/ Podręcznik czołgisty, Warszawa 1979, s. 23

taka sama. Stąd pracy dowódcy plutonu czołgów nad wypracowaniem decyzji powinna być również prosta, a model jej bardziej zbliżony do modelu pracy dowódcy czołgu niż dowódcy kompanii. Nasuwa się więc wniosek, żeby nazywać omawiane czynności wykonywane przez dowódcę plutonu po prostu rozpoznaniem nieprzyjaciela i terenu.

Takie rozwiązanie sprzyja jednoznaczному rozumieniu terminu "rekonesans" na wszystkich szczeblach dowodzenia.

### 3. Możliwości doskonalenia przekazywania zadań bojowych podwładnym

#### 3.1. Formy przekazywania zadań bojowych

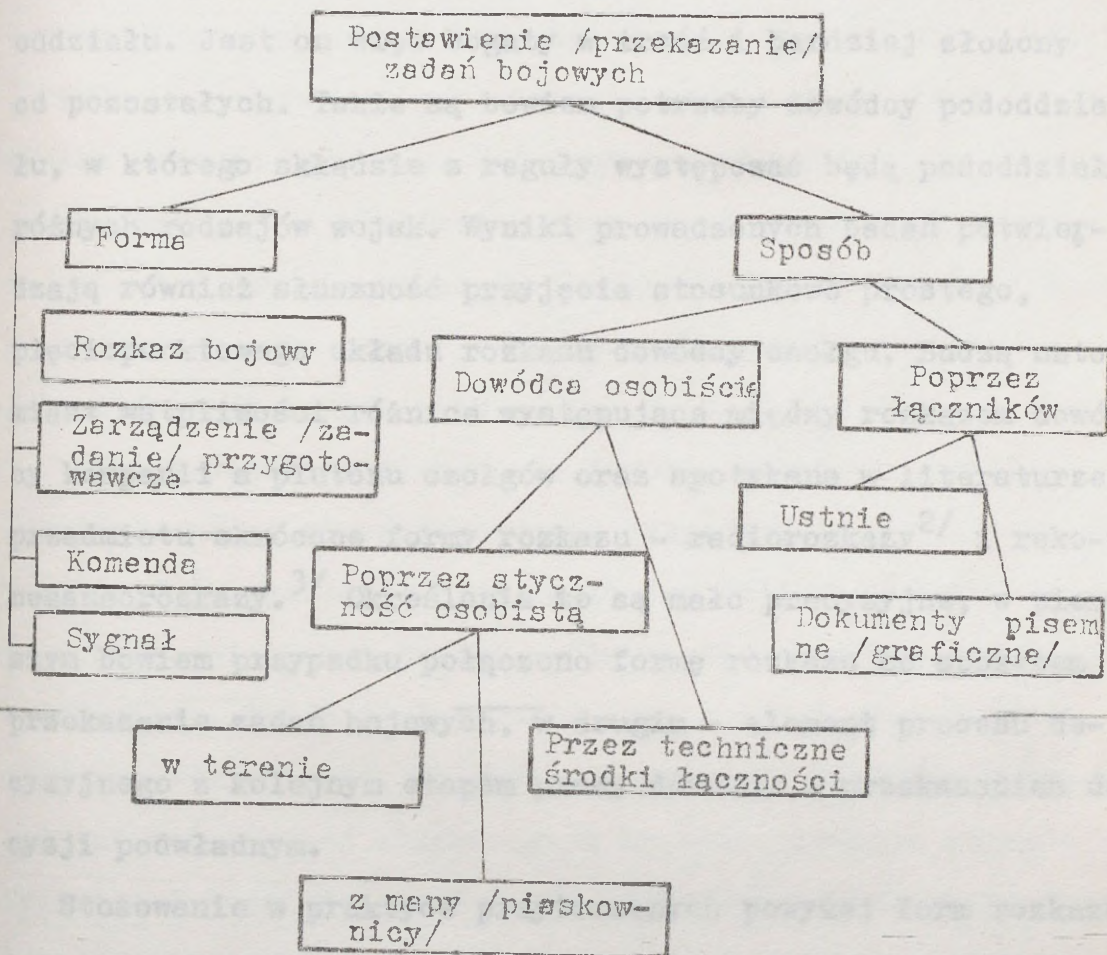
Pomyślna realizacja każdej podjętej i uzasadnionej decyzji zależy od tego, kiedy, gdzie i w jaki sposób zadania bojowe zostały doprowadzone do bezpośrednich wykonawców. O wyborze konkretnej formy przekazania zadania bojowego decydują: czas i sytuacja bojowa. Na szczeblu pododdziału zadania są przekazywane w formie rozkazu bojowego, zarządzeń /zadań/ przygotowawczych, komend i sygnałów /rys. 24/.

Rozkaz bojowy jest formą postawienia zadania, zobowiązującą wykonawców do bezwzględnego podporządkowania się woli dowódcy oraz działania w określony sposób i w ustalonym czasie.<sup>1/</sup> Podobnie jak w przeszłości, tak i obecnie, pozostaje

---

1/ Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Kompania, pluton, drużyna /czołg/. Projekt, Wrocław 1985, s. 37

Rys. 24 Formy i sposoby przekazania zadań bojowych przez dowódców kompanii i plutonów czołgów



on nadal jedną z najbardziej rozpowszechnionych form przekazania decyzji podwładnym, zwłaszcza w warunkach posiadania niezbędnego czasu na organizację natarcia.

Wyniki badań wskazują, że rozkaz bojowy wydawany jest przez dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia najczęściej w terenie, w toku rekonesansu lub po jego zakończeniu, a podczas walki i w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem przez techniczne środki łączności.

Układ i treść rozkazów bojowych na szczeblu pododdziałów są różne.<sup>1/</sup> Rozkaz bojowy dowódcy batalionu składa się z ośmiu punktów o układzie podobnym do rozkazu dowódcy oddziału. Jest on więc bogaty w treść i bardziej złożony od pozostałych. Takie są bowiem potrzeby dowódcy pododdziału, w którego składzie z reguły występować będą pododdziały różnych rodzajów wojsk. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają również słuszność przyjęcia stosunkowo prostego, pięciopunktowego układu rozkazu dowódcy czołgu. Budzą natomiast wątpliwości różnice występujące między rozkazem dowódcy kompanii a plutonu czołgów oraz spotykane w literaturze przedmiotu skrócone formy rozkazu - radiorozkazy<sup>2/</sup> i rekonasansorozkazy.<sup>3/</sup> Określenia te są mało precyzyjne, w pierwszym bowiem przypadku połączono formę rozkazu ze sposobem przekazania zadań bojowych, w drugim - element procesu decyzyjnego z kolejnym etapem pracy dowódcy - przekazaniem decyzji podwładnym.

Stosowanie w praktyce przytoczonych powyżej form rozkazu wskazuje na potrzebę opracowania takiej metodyki, która umożliwiłaby przekazanie niezbędnych dla podwładnych treści drogą technicznych środków łączności w skrajnie ograniczonym czasie.

---

1/ Zob. Załącznik 9

2/ Zob. Z. Szymczak, Dowodzenie pododdziałami w natarciu, Poznań 1975, s. 34

3/ Zob. Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1985, s. 63-65

Zadania /zarządzenia/ przygotowawcze są odpowiednikami wydawanych na wyższych szczeblach zarządzeń wstępnych.<sup>1/</sup> Dowódcy pododdziałów wydają je w celu odtworzenia zdolności bojowej i przygotowania pododdziałów do przewidywanej walki.

Zadania przygotowawcze wydawane są z reguły przed otrzymaniem zadania bojowego. Podstawą do ich wydania są zarządzenia wstępne, a niekiedy rozkaz przełożonego. Do opracowania zadań dowódca kompanii wykorzystuje również dane dotyczące aktualnego stanu technicznego kompanii, uzyskane z meldunków osób funkcyjnych.

W obserwowanych ćwiczeniach dowódcy kompanii dążyli do stawiania zadań przygotowawczych bezpośrednio po zajęciu rejonu wyjściowego lub wyczekiwania /pozycji wyczekiwania/ i po uzyskaniu nawet bardzo ogólnych danych o przewidywanych działaniach. Takie postępowanie było w pełni uzasadnione i godne podkreślenia. Chodziło bowiem o zapewnienie podwładnym jak największej ilości czasu na przygotowanie sprzętu bojowego i ludzi do walki. Układ i treść zadania przygotowawczego nie stanowią szablonu, powinno ono jednak obejmować wszystkie zagadnienia, dotyczące przygotowania pododdziału do natarcia.

---

1/ Sztab związku taktycznego, oddziału wydaje zarządzenia wstępne, aby wcześniej zorientować podległych dowódców i sztaby o przyszłych działaniach i dać wojskom jak najwięcej czasu na przygotowanie się do działań.  
W zarządzeniach wstępnych podaje się podległym wojskom dane niezbędne do przygotowania się do działań oraz czas i sposób przekazania zadań.  
Treść zarządzeń wstępnych nie może ujawniać zamiaru i terminu rozpoczęcia działań bojowych.

W zadaniach przygotowawczych dowódcy kompanii z reguły podają:

1. ogólne wiadomości o nieprzyjacielu: kierunek i odległość do nieprzyjaciela, charakter jego działań i możliwe sposoby jego oddziaływania na kompanię;
2. ogólne zadanie kompanii czołgów /zadanie kompanii i czas osiągnięcia gotowości bojowej/;
3. zadania dla wykonawców, dotyczące: ubezpieczenia i rozbudowy inżynieryjnej rejonu rozmieszczenia pododdziału, wykonania przedsięwzięć maskujących, przygotowania broni i wozów bojowych do walki, uzupełnienia amunicji, paliwa i niezbędnych środków materiałowych, organizacji dowodzenia, prowadzenia pracy politycznej i przygotowania stanu osobowego do wykonania zadania bojowego;
4. miejsce postoju dowódcy kompanii i jego zastępcy.

Podobny układ mają zadania przygotowawcze wydawane przez dowódcę batalionu<sup>1/</sup> i plutonu czołgów. Oczywiście treść stawianych przez nich zadań dostosowana będzie do potrzeb odpowiedniego szczebla dowodzenia. Jak z tego wynika, zadania przygotowawcze dotyczą przygotowania natarcia, a ich podstawowym celem jest odtworzenie zdolności bojowej pododdziału w wyznaczonym czasie oraz zapewnienie ochrony i obrony pododdziałom w rejonie wyjściowym /wyczekiwania/.

• Komenda jest formą postawienia zadania głosem lub przez środki łączności, zobowiązującą wykonawców do bezwzględnego

---

1/ CDO WP przyjmuje, że dowódca batalionu wydaje wytyczne przygotowawcze, które przekazuje podwładnym bezpośrednio po otrzymaniu i wyjaśnieniu zadania.  
Zob. Użycie batalionu piechoty i czołgów na współczesnym polu walki, Warszawa 1984, s. 22

i natychmiastowego działania w określony sposób. W pododdziałach czołgów komendy wydawane są z zasady przez radiostacje. Ustalenia regulaminowe zezwalają na przekazywanie ich tekstem jawnym, przy czym nazwy pododdziałów i stanowiska dowódców maskuje się za pomocą kryptonimów i numerów, a wszystkie punkty terenowe, rubieże i obiekty wskazuje się w stosunku do dozorów lub nazwami umownymi.

Sygnał jest ustalonym na określony czas wzrokowym lub słuchowym znakiem do rozpoczęcia uzgodnionego wcześniej działania wykonawców lub znakiem informacji przekazywanej na odległość. Zastosowanie sygnałów przyczynia się w wielu wypadkach do usprawnienia dowodzenia. Umówionym sygnałem możemy spowodować wyruszenie dowolnego pododdziału do ataku, zarządzić odpowiedni alarm, zmienić kierunek działania, a także przekazać szereg innych informacji.

Cechą dodatnią sygnałów jest szybkość i jasność przekazywanych poleceń. Dlatego należy je szczególnie stosować wszędzie tam, gdzie ze względu na konieczność maskowania swego pobytu lub działania koniecznym staje się maksymalne ograniczenie pracy "na nadawanie" radiostacji pokładowych /emitowanie w eter energii elektromagnetycznej/. Doświadczenia ćwiczeń wskazują, że sygnały dowodzenia z powodzeniem można wykorzystywać do dowodzenia plutonami, załogami czołgów i drużynami piechoty w warunkach utraty łączności. Jak z tego wynika, sygnały dowodzenia w natarciu będą najczęściej stosowane podczas przygotowania pododdziałów do walki w rejonach wyjściowych /wyczekiwania/ oraz podczas marszu do rubieży ataku.

Ścisłego ustalenia między zainteresowanymi dowódcami wymagają też sygnały alarmowe i współdziałania. Powinny one być jednokowe na wszystkich szczeblach dowodzenia i znane przez cały stan osobowy.

### 3.2. Sposoby przekazywania zadań bojowych

Ograniczony czas na przygotowanie natarcia i częste zmiany sytuacji zwiększają zapotrzebowanie na aktualne informacje, niezbędne wykonawcom do dowodzenia podległymi pododdziałami. Zmusza to dowódców do stosowania różnych sposobów przekazywania decyzji podwładnym.

W większości obserwowanych ćwiczeń dowódcy kompanii /plutonów/ czołgów stawiali zadania podwładnym osobiście w terenie lub w rejonie wyjściowym z mapy /rzadziej piaskownicy/.

Styczność osobista dowódcy z podwładnymi wpływała korzystnie na organizację natarcia, gwarantowała bowiem dokładność i pełne zrozumienie przez podwładnych treści przekazywanych zadań. Warto dodać, że najlepsze efekty uzyskiwano wówczas, gdy zadania stawiane były w formie rozkazu w terenie. Sposób ten umożliwiał dokładną ocenę nieprzyjaciela oraz umiejscowienie zadań przełożonego, sąsiadów i podwładnych bezpośrednio w terenie przyszłych działań.

W znacznie trudniejszej sytuacji znajdowali się dowódcy kompanii /plutonów/ czołgów, gdy zmuszeni byli do stawiania zadań z mapy np. w rejonie wyjściowym. Podkreślono już, że mapa o skali 1:50.000 nie zapewnia na tych szczeblach rzetelnej oceny terenu i precyzyjnego określenia położenia,

np. środków ogniowych nieprzyjaciela i zadań dla pododdziałów /pluton, drużyna, czołg/. Szczególne trudności napotykali dowódcy plutonów czołgów, stawiając zadania podwładnym. Dowódcy czołgów, którzy z reguły nie dysponowali mapami lub szkicami terenu, najczęściej nie rozumieli stawianych im zadań. Percepcję przekazywanych informacji znacznie poprawiłyby przygotowane wcześniej w rejonie wyjściowym /wyczekiwania/ makiety terenu, są one jednak, wyłączając zajęcia pokazowe i instruktażowe, wykorzystywane sporadycznie. Zadania stawiane z mapy są więc z konieczności mało precyzyjne i muszą być dodatkowo uściślane w terenie, np. podczas rozwijania pododdziałów do natarcia.

W skrajnie ograniczonym czasie przeznaczonym na organizację walki, zwłaszcza w toku prowadzenia natarcia /obrony/, kiedy dowódca nie ma możliwości zebrania podwładnych i przekazania im zadań ustnie, może przekazać je przez techniczne środki łączności. Jest to podstawowy sposób przekazywania zadań od szczebla batalionu do załogi czołgu. Bezpośredni kontakt dowódców pododdziałów czołgów z podwładnymi, na najniższych szczeblach podczas prowadzenia walki, w przeciwieństwie do pododdziałów zmechanizowanych, jest tu ograniczony. Stąd treść zadań przekazywanych podwładnym powinna być możliwie jak najkrótsza nie tylko ze względu na czas, a także na konieczność pracy dowódców kilku pododdziałów w jednej kompanijnej sieci radiowej, oraz możliwość zakłócenia środków radiowych i podsłuchu. Wymóg ten stwarza dużo trudności mniej doświadczonym dowódcom, gdyż skraca znacznie czas na przemyślenie rozkazu oraz wymaga karności i precyzji myślenia oficera.

Doświadczenia wojenne na Bliskim Wschodzie, a także ćwiczenia prowadzone z wykorzystaniem przez stronę przeciwną kompanii rozpoznania radioelektronicznego potwierdzają duże możliwości podsłuchu. Dlatego szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie przestrzegania przepisów o korzystaniu ze środków utajniania wiadomości w relacji batalion - kompania - pluton. Zmusza do tego rodzaj i jakość środków dowodzenia tych szczebli. Dowódcy pododdziałów nie posiadają aparatury utajniającej. Ponadto nie stosuje się na tym szczeblu szyfrów, potrzeby bowiem pododdziałów w tym względzie nie są aż tak duże. Badania wykazały, że 65 do 80% przekazywanych wiadomości w relacji batalion - kompania - pluton podawanych było tekstem jawnym.

Tekstem otwartym w pododdziałach czołgów przekazywane są te komendy i zadania, którym nieprzyjaciel - mimo ich przechwycenia - nie może już przeciwdziałać. Natomiast meldunki, decyzje i inne dane, które po przechwyceniu nieprzyjaciel może szybko wykorzystać, muszą być przekazywane w sposób zakodowany. Z obserwacji ćwiczeń wynika, że nie zawsze zasady te są przestrzegane.

Do podstawowych środków służących utajnieniu informacji na szczeblu pododdziału należą: kod mapy, zakodowany szkic terenu, kod terenu i tabele sygnałowe.<sup>1/</sup> Jednak w praktycznej działalności dowódcy pododdziałów rzadko stosują "zakodowany szkic terenu", zbyt też często spotyka się mapy robocze dowódców kompanii /plutonu/ bez kodu mapy.

---

1/ Zob. Załącznik 10, 11 i 14

W wypadku znacznego ograniczenia lub uniemożliwienia korzystania z radiowych środków łączności dowódca kompanii /plutonu/ może przekazać zadania bojowe podwładnym przez łączników. W pododdziałach czołgów sposób ten stosowany jest w wyjątkowych wypadkach, najczęściej w rejonie wyjściowym /wyczekiwania/ podczas przygotowania pododdziałów do natarcia. Nie wyklucza się jednak możliwości wykorzystania łączników w innych sytuacjach, zwłaszcza wtedy gdy chwilowo utracona łączność radiowa lub stosowane przez przeciwnika zakłócenia uniemożliwiają w inny sposób przekazanie zadania bojowego. W tych przypadkach łącznicy przekazują zadanie bojowe w formie ustnej, pisemnej lub graficznej.

Każda z tych form ma zarówno strony dodatnie jak i ujemne. I tak, forma ustna umożliwia szybkie przekazanie informacji. Ilość informacji w przekazywanym zadaniu jest jednak ograniczona możliwością zapamiętania ich przez łącznika. Istnieje tu możliwość wystąpienia przekłamań w przekazywanym zadaniu. Forma graficzna - w postaci "szkicu - rozkazu" lub mapy roboczej z naniesionym zadaniem umożliwia szybkie i obrazowe przekazanie zadania bojowego. Zawiera stosunkowo dużą ilość informacji, które w krótkim czasie mogą być odczytane przez odbiorcę i wykorzystane podczas dowodzenia pododdziałem w natarciu.

Forma pisemna umożliwia przekazanie dowolnej treści zadania bojowego, zapewnia również stosunkowo dużą dokładność zrozumienia jego przez odbiorcę. Wydaje się, że najlepsze efekty uzyskać można łącząc formę opisową i graficzną.

### 3.3. Potrzeby i możliwości doskonalenia form i treści przekazywanych zadań bojowych

Z przedstawionych rozważań wynika, iż dowódcy pododdziałów dysponują dużym asortymentem form i sposób przekazywania podjętych decyzji podwładnym. Nasuwa się więc pytanie, czy warto podejmować działania usprawniające w tym etapie organizacji walki. Badania potwierdzają potrzebę doskonalenia form, treści i sposobów przekazywania decyzji, zwłaszcza obecnie w stale narastającym kryzysie czasu na organizację walki.<sup>1/</sup>

Analizując stosowane na szczeblu pododdziału formy przekazywania zadań dochodzimy do wniosku, że są one dostosowane do metody równoległego przygotowania pododdziałów do natarcia z jego organizacją na wyższych szczeblach.<sup>2/</sup> Nie występuje natomiast na niższych szczeblach równoległa organizacja natarcia. Pierwsze usprawnienia w tym kierunku wprowadza projekt III części "Regulaminu walki", który zmienia specyficzny dotychczas dla pododdziałów charakter zadań przygotowawczych, upodabniając je do obowiązującego na wyższych szczeblach "wstępnego zarządzenia bojowego".<sup>3/</sup>

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 19-29

2/ Zob. Rozdział III, s. 98-99

3/ W zadaniach przygotowawczych dowódca kompanii /plutonu/ z reguły podaje:

- ogólne wiadomości o nieprzyjacieli;
- kierunek natarcia, rubież wejścia do walki, obiekt ataku i kierunek dalszego natarcia;
- czas gotowości do działania i najpilniejsze przedsięwzięcia niezbędne dla przygotowania pododdziału do walki;
- czas i miejsce oraz sposób postawienia zadań bojowych.

Zob. Regulamin walki wojsk lądowych, część III, projekt, Wrocław 1985, s. 31

Propozycja ta ma dodatnie i ujemne strony.

Do dodatnich zaliczyć można dążenie do ograniczenia zakresu form przekazywania zadań bojowych na szczeblu pododdziału. Ujemne zaś to obawa, że wprowadzenie do zadań przygotowawczych elementów decyzji przełożonego opóźni ich przekazywanie do pododdziałów. Jest rzeczą naturalną, że przełożeni mogą opóźnić wydanie zadań przygotowawczych aż do czasu otrzymania zadania do natarcia. Takie działanie ograniczyłoby znacznie czas niezbędny dowódcom pododdziałów na przygotowanie ludzi i sprzętu do natarcia. Wydaje się więc korzystniejszym rozwiązaniem postawienie zadań przygotowawczych w takiej formie jak dotychczas, a wprowadzenie na szczeblu batalionu nowej formy przekazywania zadań - wstępnego zarządzenia bojowego. Forma ta umożliwiłaby wcześniejsze rozpoczęcie organizacji natarcia do szczebla kompanii oraz wprowadzenia elementów pracy równoległej na kilku szczeblach dowodzenia podczas pracy w terenie. Warto dodać, że przenoszenie na najniższe szczeble dowodzenia wzorów równoległego planowania ma ograniczone możliwości. Na tych szczeblach nie występują etatowi pomocnicy, którzy mogliby równoległe przystąpić do planowania natarcia, a dane do rozpoczęcia pracy nad wypracowaniem decyzji dotyczą tak konkretnych elementów ugrupowania przeciwnika i własnego zadania, iż trudno je podać podwładnemu bez wcześniejszego powzięcia decyzji przez bezpośredniego przełożonego.

Z przeprowadzonej wcześniej analizy wynika również, że korzystnym byłoby wprowadzenie jednakowej formy rozkazu na szczeblu kompanii i plutonu. W tym wypadku nie należy obawiać

się szablonu, jest on bowiem niebezpieczny, gdy dotyczy treści przekazywanych zadań /sposobów prowadzenia natarcia/, a nie formy rozkazu. Stosowanie natomiast jednakowego, ściśle określonego układu rozkazu na tych szczeblach dowodzenia jest pożyteczne. Zapewnia karność myślenia, uniemożliwia pomijanie zagadnień przy stawianiu zadań, skraca czas na przemyślenie rozkazu, ułatwia przejmowanie dowodzenia kompanią przez dowódców plutonów.

Kolejne przedsięwzięcie usprawniające dotyczy sposobów przekazywania zadań bojowych i wiąże się ściśle z doskonaleniem środków łączności i automatyzacją procesów dowodzenia, które omówione zostaną w kolejnym rozdziale.

Przystępując do ustalenia potrzeb i możliwości doskonalenia treści przekazywanych zadań bojowych, warto wpierv ustalić, jakimi informacjami powinien dysponować dowódca pododdziału, aby mógł poprawnie podjąć decyzję i zorganizować natarcie. Na podstawie wyników uzyskanych z obserwacji ćwiczeń, badań ankietowych i analizy literatury przedmiotu do informacji tych można zaliczyć:

1. Ocenę składu, położenia, systemu ognia i przewidywanego sposobu działania nieprzyjaciela, dokonaną przez bezpośredniego przełożonego.
2. Zadanie bojowe przełożonego i jego zamiar lub sposób wykonania oraz zadanie własnego pododdziału.
3. Cele i obiekty na kierunku działania pododdziału niszczone przez artylerię, lotnictwo, wojska znajdujące się w bezpośredniej styczności i inne środki, użyte zgodnie z decyzją wyższych przełożonych.

4. Zadania sąsiadów działających na skrzydłach i w przodzie.

5. Czas gotowości do działania, osoba wyznaczona na zastępcę dowódcy, sygnały, dane radiowe itp.

Dokonując porównania tych informacji, jako niezbędnych dowódcy, z dotychczas przekazywanymi danymi /treścią/ w rozkazie dowódcy kompanii i plutonu /załącznik 9/ zauważymy, że nie ma potrzeby dokonywać modyfikacji rozkazu dowódcy kompanii. Natomiast w rozkazie dowódcy plutonu należałoby uwzględnić informację o celach i obiektach na kierunku działania plutonu niszczonej siłami przełożonych oraz sposobie wykonania zadania.<sup>1/</sup>

Oddzielny problem stanowią zagadnienia współdziałania i zabezpieczenia bojowego, a ściślej mówiąc miejsce i sposób ich omawiania. Rozkaz bojowy o obecnym układzie określa podwładnym tylko ich zadania, dlatego należałoby uwzględnić w nim również sposób ich wykonania. Wyniki badań także potwierdzają te tendencje w stawianiu zadań, zwłaszcza w ograniczonym czasie. Warto dodać, że w latach sześćdziesiątych ustalenia regulaminowe obligowały dowódców plutonów do takiego właśnie stawiania zadań.<sup>2/</sup> Również w wielu regulaminach i podręcznikach wydawanych w okresie II wojny światowej i bezpośrednio po jej zakończeniu takie problemy, jak zarządzenia /zadania/ dotyczące organizacji rozpoznania, ubezpiecze-

---

1/ Pełne brzmienie proponowanego /nowego/ układu rozkazu do natarcia dowódcy plutonu zawarte jest w załączniku 9

2/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/ Warszawa 1966, s. 11

nia, obrony przeciwlotniczej, przeciwpancernej i przeciwgazowej<sup>1/</sup> oraz organizacja współdziałania zawarte były w stosownych punktach rozkazów bojowych, wydawanych nie tylko na szczeblu pododdziału.

Obserwacja pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia i wyniki badań ankietowych wskazują, iż dowódcom pododdziałów sprawia dużo trudności stawianie zadań bojowych podczas prowadzenia natarcia, zwłaszcza w skrajnie ograniczonym czasie. Trudności te pogłębia brak ustaleń normatywnych, które wskazywałyby, jakie informacje w takich sytuacjach powinni przekazywać dowódcy pododdziałów. W praktyce ćwiczebnej wyróżnić można dwie tendencje: pierwsza to dążenie do przekazania zbyt dużo informacji w formie zbliżonej do rozkazu i druga - polegająca na spłycaniu przekazywanych zadań, co ma często bardzo negatywne skutki, uniemożliwia bowiem podwładnym podjęcie zasadnych decyzji.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują<sup>2/</sup>, że w sytuacjach, gdy nie ma warunków do wydania pełnego rozkazu bojowego, dowódcy powinni stawiać podwładnym zadanie bojowe o następującym układzie:

a/ dowódca kompanii:

- dozory;
- dane o nieprzyjacielu, którego należy zniszczyć;
- zadanie kompanii i sąsiadów;

---

1/ Por. 1/ Kompania pancerna, Walka, Warszawa 1943, s. 5

2/ Regulamin walki piechoty, część I, Łódź 1946, s.28

2/ Zob. Wyniki badań, s. 17, 37 i 38

- zadanie bojowe plutonów i środków przydzielonych;
- czasy i sygnały;

b/ dowódca plutonu:

- dozory;
- dane o nieprzyjacielu, którego należy zniszczyć;
- kierunki natarcia czołgów;
- sposób współdziałania w czasie pokonywania zapór inżynierskich i podczas ataku;

Powyższe rozważania, potwierdzone wynikami badań, wskazują jednoznacznie, że na szczeblu pododdziałów czołgów największe efekty w zakresie usprawnienia przekazywania zadań podwładnym można osiągnąć poprzez doskonalenie ich treści i sposobu przekazywania.

#### 4. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji współdziałania

##### 4.1. Istota i wymagania stawiane organizacji współdziałania na szczeblu pododdziałów

Współdziałanie jest nieodłącznym atrybutem walki, a zarazem jedną z głównych jej zasad.<sup>1/</sup> Nie jest to akt całkowicie samoistny, niezależny od szeregu innych czynności dowódcy pododdziału. Chodzi tu bowiem o uszczegółowienie i doprowadzenie do precyzji harmonijnego, wspólnego działania wszystkich

---

<sup>1/</sup> Współdziałanie jest jedną z istotnych zasad walki, określonych w: Regulaminie walki wojsk lądowych /cz.I, s. 23/

pododdziałów /elementów ugrupowania bojowego/ na szczeblu batalionu i kompanii.<sup>1/</sup>

Znaczenie współdziałania dostrzegano i doceniano od dawna, a jego treści i sposoby ulegały ciągłym przeobrażeniom pod wpływem zmian w uzbrojeniu, organizacji wojsk i charakteru walki /sposobów jej prowadzenia/. Początkowo sprowadzało się ono do zgrywania uderzenia rodzajów wojsk oraz właściwego wykorzystania środków walki, a poszukiwania w obszarze współdziałania prowadzone były tylko w kierunku doskonalenia sprawności jego realizacji. W miarę wzrostu ilościowego i rozwoju środków walki zachodziła konieczność doskonalenia organizacji współdziałania, a więc tego elementu, który poprzednio traktowany był nader powierzchownie.

W rezultacie dobrze zorganizowanego współdziałania słabe strony jednych środków rażenia pododdziałów i rodzajów wojsk rekompensowane są silnymi stronami innych. Dlatego też współdziałanie w natarciu ma nie tylko na celu zgranie wysiłków wszystkich pododdziałów rodzajów wojsk i służb według: zadań, kierunku, obiektów /rubieży/, czasu i sposobów wykonania zadania, lecz również udzielenie wzajemnej pomocy nacierającym pododdziałom, przede wszystkim pancernym i zmechanizowanym, w interesie jak najlepszego wykonania ogólnego zadania bojowego, rozbicia przeciwnika i opanowania jego terenu.

---

1/ Batalion czołgów wraz ze środkami wzmocnienia może posiadać: trzy kcz, kp, ba, pl sap; zaś kompania czołgów: trzy plcz, jeden-dwa plp, do dr saperów

1/ Patrz T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robotce, Warszawa 1958, s. 131

2/ Bob. Z. Galewski, Współdziałanie na polu walki, Warszawa 1963, s. 52

Na problem ten zwraca uwagę prof. T. Kotarbiński pisząc: "W zespołach ludzkich współdziałanie przybiera postać mniej lub bardziej świadomego, mniej lub bardziej zorganizowanego pomagania sobie wzajemnie przez członków zespołu. Nie jest to jednak luźny zbiór poszczególnych, niezależnych od siebie "czynów prostych". Z reguły jest to skomplikowany splot różnych "pasm" działań. Pasm działań różnych podmiotów, splatających się z sobą w określony, zamierzony i celowy sposób - w sposób zorganizowany, który profesor określał jako "cykl organizacyjny".<sup>1/</sup>

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą definicję współdziałania w odniesieniu do pododdziału: polega ono na umiejętnym łączeniu wysiłku i optymalnym wykorzystaniu możliwości techniczno-bojowych pododdziałów, a także na uzgodnieniu co do zadań /celów/, miejsca oraz czasu działania pododdziałów /środków ogniowych/ własnych z pododdziałami rodzajów wojsk i służb oraz z sąsiadami w celu jak najlepszego wykonania zadania bojowego.

W wyniku dobrze zorganizowanego współdziałania można wykonać zadanie bojowe przy minimalnym nakładzie sił i środków. Osiągnięcie tego celu uwarunkowane jest nie tylko faktem istnienia wspólnych wysiłków, chodzi także o to, by zespolone działanie pododdziałów było jak najefektywniejsze.

W dążeniu do zapewnienia współdziałaniu skuteczności stawia mu się określone wymagania. Z. Galewski zalicza do nich:<sup>2/</sup>

1/ Patrz T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Warszawa 1958, s. 131

2/ Zob. Z. Galewski, Współdziałanie na polu walki, Warszawa 1983, s. 52

dokładność, kompleksowość, ciągłość, elastyczność, konsekwencję i operatywność.

Wydaje się, że należałoby je przyjąć jako obowiązujące również na szczeblu pododdziału.

Dokładność organizacji współdziałania polega na precyzyjnym określeniu sposobu działania poszczególnych wykonawców w czasie i przestrzeni, w powiązaniu z wysiłkiem innych uczestników walki. Na szczeblu pododdziału w natarciu przyjmuje ona konkretny wymiar, polegający na ustaleniu: czasu przekraczania wyznaczonych rubieży, kolejności i sposobu niszczenia środków ogniowych nieprzyjaciela, sposobu przekroczenia ugrupowania wojsk będących w styczności z przeciwnikiem, czasu i kolejności pokonania przejść w zaporach inżynieryjnych itp.

Potrzeba dokładności we współdziałaniu nie zawsze idzie w parze z możliwością jej zapewnienia. Aktualność i dokładność danych, na podstawie których dowódca pododdziału buduje swoją decyzję, wywiera zasadniczy wpływ na precyzję i szczegółowość organizowanego współdziałania. Wnioski z obserwacji ćwiczeń sugerują, że na niższych szczeblach dowodzenia precyzyjnie można zorganizować współdziałanie tylko w rejonie przyszłych działań na głębokość wglądu w teren.

Kompleksowość współdziałania oznacza konieczność jego organizacji w kilku płaszczyznach, w pionie i poziomie. Obejmuje ona zgranie wysiłku sił własnych z siłami przydzielonymi i wspierającymi, sił własnych z siłami sąsiadów, wewnątrz sił własnych oraz sił własnych z siłami przełożonego.

Ciągłość jest jednym z najważniejszych wymagań stawianych współdziałaniu. W natarciu ciągłość współdziałania jest niezwykle istotna, na wykonanie bowiem określonego zadania składa się cały szereg zróżnicowanych w formie wysiłków pododdziałów. Następują one po sobie, a przebiegają w zmieniających się warunkach pory doby, atmosferycznych i terenowych. Występują więc wśród nich czynniki, które nie sprzyjają ciągłości działań, np. noc itp. Natarcie staje się wówczas trudne, szczególnie dla pododdziałów, mimo zwiększonych bowiem wysiłków ludzi zmniejsza się skuteczność ich działania i w naturalny sposób hamowana jest ciągłość natarcia.

W związku z tym muszą być realizowane przedsięwzięcia organizacyjne, które zapewniłyby ciągłość natarcia. Należy do nich odtwarzanie współdziałania w toku natarcia. W tym miejscu konieczne wydaje się zwrócenie uwagi na fakt, iż przedsięwzięcie to ma inny wymiar na wyższych szczeblach dowodzenia i inny na szczeblu pododdziałów. Wynika to z głębokości zadań, które otrzymują pododdziały w natarciu i konieczności stawiania im wielu nowych zadań w ciągu dnia, toteż dowódcy kompanii i plutonów zmuszeni są nie tylko kierować walką pododdziałów i równocześnie podejmować częściej decyzje, lecz także organizować współdziałanie w kolejnych, nowych etapach natarcia. Jak z tego wynika zachowanie ciągłości współdziałania, jako ważnego wymagania eliminującego przerwy w walce, jest na szczeblu pododdziału niezwykle istotne.

Elastyczność współdziałania ma na celu przystosowanie zorganizowanego systemu współdziałania do zmiennych często nie przewidywanych sytuacji.

W czasie II wojny światowej elastyczność współdziałania w Armii Radzieckiej osiągnano przez wielowariantowość organizowanego współdziałania. Na szczeblu pododdziałów polegała ona na opracowaniu szeregu gotowych rozwiązań dla słabo wyszkolonej młodszej kadry dowódczej. Warianty te, zwłaszcza podczas organizacji przełamania obrony nieprzyjaciela, ćwiczone w terenie zbliżonym do rejonu przyszłych działań. W minionej wojnie były warunki do takiej organizacji współdziałania. W Armii Radzieckiej przestrzegano rygorystycznie zasady, aby dowódca batalionu na organizację współdziałania poświęcał co najmniej jeden dzień.<sup>1/</sup> Mimo zmieniających się warunków do lat 70-tych praktykowano i niejako powielano doświadczenia wojenne w wielowariantowym planowaniu współdziałania. Z czasem jednak, szczególnie na szczeblu pododdziału, było ono coraz bardziej przywiązywane do wybranego w drodze eliminacji jednego wariantu natarcia. Tak zorganizowane współdziałanie funkcjonuje sprawnie dopóty, dopóki rozwój sytuacji na polu walki pokrywa się z przewidywaniami.

Jeżeli dzieje się odwrotnie, współdziałanie musi spełnić bardzo trudne wymaganie, jakim jest elastyczność.

Na szczeblu pododdziału elastyczność ta najczęściej polega na przystosowaniu zorganizowanego wcześniej współdziałania do nowej sytuacji.

Konsekwencja w realizacji współdziałania jest warunkiem jego ciągłości i skuteczności. Zmierza ona do wcielenia w życie zorganizowanego systemu współdziałania przy jak

---

1/ Zob. B. Chocha, wyd. cyt., s. 70

najpekniejszym zachowaniu jego wszystkich elementów. Jeżeli system ten ulegnie zakłóceniu, gdy czegoś w nim zabraknie, ktoś się spóźni, czy nakazane zadanie zostanie wykonane nie w tym czasie lub miejscu, albo nie w ten sposób, jakiego oczekiwano - działanie staje się mniej skuteczne. Badania wskazują, że szczególnie w sytuacjach kryzysowych, kiedy ważą się losy realizacji przyjętego planu działania, niekiedy zbyt szybko rezygnuje się z realizacji uzgodnionych wcześniej działań i przystępuje do poprawiania popełnionych w czasie organizacji natarcia błędów lub zmiany działania w wyniku innego niż przewidywano rozwoju sytuacji.

Operatywność współdziałania oznacza gotowość dowódcy pododdziału do natychmiastowej interwencji tam, gdzie jest ono naruszone. Najczęściej chodzi o zmniejszenie lub przeciwdziałanie negatywnie wpływającym na ciągłość współdziałania zjawiskom, do których można zaliczyć: nieprzewidziane przeciwdziałanie nieprzyjaciela, teren źle oceniony /zwłaszcza podczas organizacji współdziałania z mapy/, warunki atmosferyczne, działania sąsiadów i inne czynniki. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują<sup>1/</sup>, że szczególnie częstej interwencji dowódcy wymaga współdziałanie zorganizowane na niższych szczeblach poza terenem przyszłych działań<sup>2/</sup>, np. w rejonie wyjściowym.

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 25-29 i 42-45

2/ Na problem ten zwrócił uwagę szef GZSB gen. broni dr W. Barański mówiąc: "W organizacji walki i jej prowadzeniu wciąż w niedostatecznym stopniu doceniany jest teren, a zwłaszcza jego manewrowe, ochronne i maskownicze właściwości. Jakże często występują przypadki błędzenia pododdziałów, zajmowania rubieży w niewłaściwym miejscu i czasie ..." Zob. Wnioski z "Taktycznej konferencji metodyczno-szkoleniowej", zorganizowanej przez GZSB i ASG WP 18.02.1983 r., Warszawa 1983, s. 17

#### 4.2. Metodyka pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów podczas organizacji współdziałania

Wnioski z analizy literatury przedmiotu wskazują, że współdziałanie bardziej niż inne etapy pracy dowódcy kompanii /plutonu/ podczas organizacji natarcia opiera się na wzorach z ostatniej wojny. Mają one dodatnie i ujemne strony. Z. Galewski w swojej pracy poświęconej współdziałaniu na polu walki podaje następujące korzyści, jakie z tych wzorów czerpie współdziałanie: "Dokładność w organizacji współdziałania, sprawność systemu jego realizacji, wypracowanie ogólnych zasad, to tylko niektóre osiągnięcia tamtych lat".<sup>1/</sup>

Zmieniły się jednak warunki organizacji natarcia. Na organizację współdziałania dowódcy pododdziałów mogą przeznaczać znacznie mniej czasu niż na początku lat 60. W tych warunkach obserwujemy dążenie dowódców do osiągnięcia wyższej efektywności organizacji współdziałania, zwłaszcza na szczeblu pododdziału. Spróbujmy zatem przedstawić ocenę stanu faktycznego współdziałania i możliwości usprawnienia jego organizacji.

Aby ustalić miejsce współdziałania w obowiązującym modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów i sposób jego realizacji, konieczne wydaje się uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Kiedy organizowane jest współdziałanie na szczeblu pododdziału?

<sup>1/</sup> Z. Galewski, wyd. cyt., s. 64

2. Gdzie organizowane jest współdziałanie na szczeblu pododdziału?
3. Jak organizowane jest współdziałanie na szczeblu kompanii i plutonu czołgów?

Powszechnie uważa się, że organizacja współdziałania rozpoczyna się po postawieniu zadań bojowych, a podczas organizacji natarcia w terenie po sprecyzowaniu decyzji w czasie trwania rekonesansu.

Zwolennicy tego wzorca twierdzą, iż dla zrozumienia omawianych przez przełożonego problemu współdziałania konieczna jest znajomość przez podwładnych zadań, a więc przeprowadzenie przez nich wpieryw analizy zadania i oceny sytuacji.

W omawianym wzorcu mechanicznie oddziela się od całości pracy dowódcy kompanii /plutonu/ nad organizacją natarcia etap organizacji współdziałania, a więc odrywa współdziałanie od właściwego działania, w którym się ono przejawia.

Na problem ten zwrócił uwagę Szef Sztabu Generalnego WP gen. broni J. Użycki podkreślając: "Organizacja współdziałania jest procesem skomplikowanym i nierozzerwalnie związanym z organizacją działań bojowych. Rozpoczyna się bezpośrednio po otrzymaniu zadania bojowego i trwa przez cały okres wypracowania decyzji i organizacji działań do czasu postawienia zadań bojowych i wydania wytycznych współdziałania".<sup>1/</sup>

Jak z tego wynika: organizacja współdziałania rozpoczyna się od momentu zapoznania się dowódcy z zadaniem bojowym i trwa przez cały okres wypracowania decyzji oraz stawiania

1/ J. Użycki, Skuteczność współdziałania gwarancją powodzenia w walce, PWL 1982, nr 4, s. 8

Slaw  
Wadeł  
019.  
19.

Nowy  
Wadeł  
019-10  
e.

zadań bojowych aż do wydania wytycznych do organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego. Nie oznacza to wcale, że na tym etapie pracy dowódcy kończy się organizacja współdziałania.

Zanim przejdziemy do dalszych rozważań, warto wpierw podkreślić, że podczas drugiej wojny światowej w Armii Radzieckiej i w pierwszych latach po wojnie w Wojsku Polskim na organizację natarcia na szczeblu pododdziałów przeznaczano 1-2 dni. Dowódcy wyjeżdżali podczas organizacji natarcia dwukrotnie w teren. I tak, celem pierwszego wyjazdu było skonfrontowanie wniosków wyciągniętych z analizy zadania i oceny sytuacji prowadzonej z mapy /od szczebla batalionu wzwyż/ z terenem, faktycznym położeniem nieprzyjaciela i pododdziałów wojsk własnych będących w styczności oraz powzięcie decyzji do natarcia. Na szczeblach niższych celem pierwszego wyjazdu było podjęcie decyzji do natarcia w terenie. Natomiast podczas drugiego wyjazdu w teren organizowano współdziałanie.

Ten model organizacji natarcia, w tym także organizacji współdziałania, nie może być stosowany na współczesnym polu walki. Po prostu brak czasu uniemożliwia często wyjazd dowódcom pododdziałów w teren, zwłaszcza wtedy, gdy znajdują się oni w rejonie oddalonym ponad 20 km.

Warto też zwrócić uwagę na błędne utożsamianie "organizacji współdziałania" z wydaniem wytycznych do jego organizacji. Potwierdza to przyjmowany i stosowany w praktyce model pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów. Ma to również miejsce

w kolejnej edycji projektu nowego regulaminu walki<sup>1/</sup> oraz w niektórych skryptach i podręcznikach przeznaczonych do szkolenia podchorążych w WSO. Uwzględnia się w nich "organizację współdziałania i zabezpieczenie bojowe działań"<sup>2/</sup> jako jedno z przedsięwzięć realizowanych przez dowódcę kompanii /plutonu/ po wydaniu rozkazu bojowego.

Należałoby również wyjaśnić miejsce organizowania współdziałania na szczeblu pododdziału.

Z ustaleń normatywnych /regulaminowych/ i praktyki ćwiczebnej wynika, że współdziałanie na szczeblu kompanii /plutonu/ organizowane jest w terenie przyszłej walki. Wiadomo też, że dowódca pododdziału musi, przed przystąpieniem do pracy z podwładnymi, gruntownie przemyśleć problemy współdziałania. Jest to po prostu przygotowanie do omówienia z podwładnymi sposobu działania, który na szczeblu pododdziału musi być precyzyjnie przywiązany do terenu. Fakt ten jednoznacznie potwierdza tezę, że na szczeblu pododdziału całość organizacji natarcia powinna przebiegać w terenie. Oczywiście, musi to być uwzględniane również w kalkulacjach czasu, prowadzonych nie tylko na szczeblu pododdziałów.

Badania wielu ćwiczeń wskazują, że nie zawsze te wymagania są uwzględniane na szczeblu oddziału i związku taktycznego, co powoduje nie tylko opóźnienia w doprowadzeniu zadań do pododdziałów, lecz także wyklucza możliwość organizacji natarcia w terenie na szczeblu kompania - pluton. W tych

---

1/ Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1985, s. 31

2/ Pododdziały czołgów w natarciu, WSOWP, Poznań 1976, s.174

przypadkach przedsięwzięcia te /współdziałanie i inne/ realizowane są na podstawie mapy, a niekiedy piaskownicy. Ze zrozumiałych więc względów takie rozwiązanie jest mało skuteczne. Na problem ten zwrócił uwagę dowódca POW gen. dyw. Z. Blechman podając na łamach PWL: "Organizacja współdziałania na szczeblu pododdziału na podstawie mapy jest niecelowa, nawet przy wysokich umiejętnościach przewidywania dowódcy pododdziału".<sup>1/</sup>

Z przedstawionych rozważań wynika, że warunki pracy dowódcy pododdziału są niezwykle zróżnicowane, dlatego trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi, jak organizować współdziałanie na szczeblu pododdziału. Możliwości zmian, jakie mogą występować w ugrupowaniu i działaniu nieprzyjaciela, spowodowały, że w poglądach zarówno teoretyków, jak i praktyków wyłonił się dylemat: organizować współdziałanie w trakcie organizacji natarcia jedynie w ogólnych zarysach, czy też czynić to wyjątkowo dokładnie, dążąc do rozpatrzenia wielu możliwych sytuacji. Praktyka wskazuje, że problem ten jest szczególnie aktualny podczas organizacji natarcia z marszu, kiedy z reguły występuje znaczny przedział czasu między organizacją współdziałania a jego realizacją. Sytuacja taka powoduje często zdezaktualizowanie się poprzednio poczynionych ustaleń, a coraz częściej sygnalizowany brak czasu na organizację natarcia na niższych szczeblach dowodzenia zmusza dowódców pododdziałów do podejmowania decyzji z mapy. Jak już wspomniano, decyzje te z konieczności są mało precyzyjne i wymagają uściślenia w terenie, a więc również współdziałanie może być

---

1/ Z. Blechman, Udział sztabu oddziału i pododdziału w organizacji współdziałania, PWL 1982, nr 4, s. 13

zorganizowane jedynie w ogólnych zarysach, bowiem podczas podejścia i rozwijania pułku /batalionu/ dowódcy kompanii i plutonów czołgów nie mają czasu na organizację współdziałania w terenie.

Wyjaśnienia wymaga też głębokość współdziałania organizowanego na szczeblu kompanii i plutonu czołgów. Obowiązuje tu zasada i zapis regulaminowy stwierdzający, że współdziałanie organizuje się na całą głębokość otrzymanego zadania bojowego.<sup>1/</sup> Wbrew pozorom nie jest ona jednakowo rozumiana i interpretowana.

Powyższe rozważenia sugerują jednoznacznie, że również w zakresie organizacji współdziałania należy podjąć działania usprawniające, w tym przypadku polegające na poszukiwaniu doskonalszych sposobów organizacji zespolonych wysiłków pododdziałów różnych rodzajów wojsk i służb w celu wykonania zadania bojowego.

#### 4.3. Możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy pododdziału czołgów podczas organizacji współdziałania

Z przedstawionych rozważań wynika, że organizacja współdziałania jest pojęciem szerokim, obejmującym wiele różnorodnych zabiegów. Pracę nad jego organizowaniem rozpoczyna dowódca bezpośrednio po otrzymaniu zadania i kończy postawieniem zadań i wydaniem wytycznych do współdziałania /na szczeblu batalionu/. Za takim modelem /przedstawionym na rys.25

<sup>1/</sup> Por. Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1985, s. 33

rys. 25. Proponowana struktura organizacji współdziałania rozpoczęcia organizacji współdziałania równocześnie z prowadzeniem analizy zadania przemawia wiele przytoczonych poprzednio argumentów.

Brak ich natomiast w odniesieniu do określenia momentu zakończenia tego procesu na szczeblu kompanii /plutonu/ czołgów, oddzielnymi wytycznymi. Obserwacja wielu ćwiczeń wykazała, że treści przekazywane w wytycznych do organizacji współdziałania w około 85% zawarte są w rozkazie dowódcy kompanii oraz w 90% i więcej - dowódcy plutonu czołgów.<sup>1/</sup> Wydzielanie więc np. około 25 minut przez dowódcę kompanii i plutonów na oddzielne omówienie współdziałania<sup>2/</sup> wydaje się być mało efektywnym sposobem wykorzystania czasu.

Wyniki badań wskazują, że gdy czasu wystarcza, powinien on być przeznaczony na uzgodnienie działania z sąsiadem, pododdziałami innych rodzajów wojsk oraz utrwalenie jednoznacznego rozumienia ustaleń dotyczących współdziałania /rys. 25/.

Tezę tę można poprzeć wynikami badań ankietowych, w których 66% dowódców kompanii i około 73% dowódców plutonów czołgów stwierdziło<sup>3/</sup>, że wydaje wytyczne do współdziałania równocześnie ze stawianiem zadań bojowych.

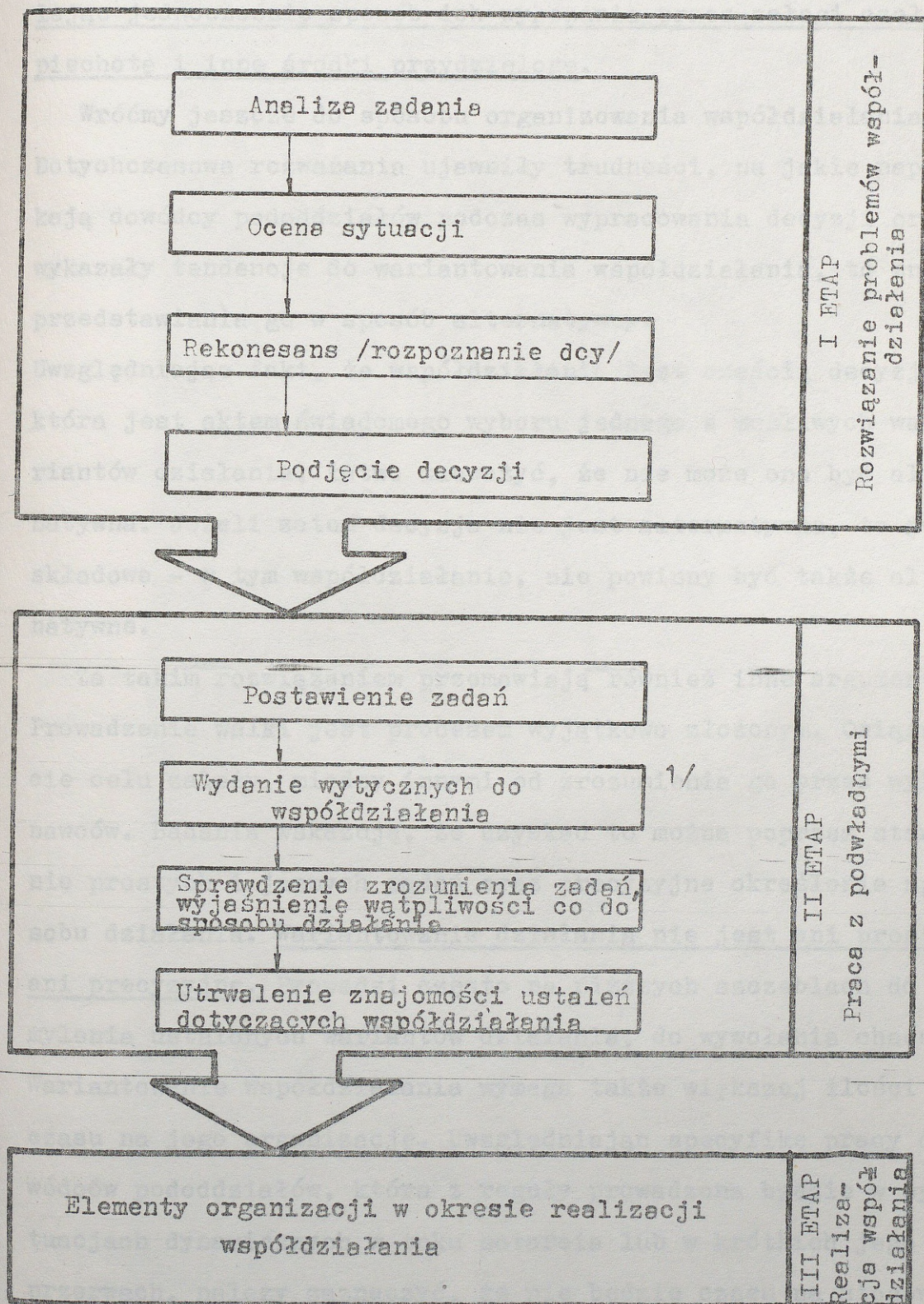
Omówione wyżej możliwości i potrzeby organizacji współdziałania upoważniają do stwierdzenia, że oddzielne wytyczne do współdziałania podczas organizacji natarcia wydaje dowódca batalionu, zaś dowódca kompanii i plutonu czołgów ustalenia

1/ Zestawienie porównawcze układu i treści rekonesansu, rozkazu i omawianego przez dowódcę kompanii czołgów współdziałania zawiera załącznik 7.

2/ Zob. Wyniki badań, s. 53-58

3/ Zob. Wyniki badań, s. 11 i 31

Rys. 25 Proponowane etapy organizacji współdziałania



1/ Przedsięwzięcie realizowane tylko na szczeblu batalionu czokgów

w tym zakresie przekazuje w formie konkretnych zadań, ustalając jednocześnie sposób ich wykonania przez załogi czołgów, piechotę i inne środki przydzielone.

Wróćmy jeszcze do sposobu organizowania współdziałania. Dotychczasowe rozważania ujawniły trudności, na jakie napotykają dowódcy pododdziałów podczas wypracowania decyzji oraz wykazały tendencje do wariantowania współdziałania, to znaczy przedstawiania go w sposób alternatywny.

Uwzględniając fakt, że współdziałanie jest częścią decyzji, która jest aktem świadomego wyboru jednego z możliwych wariantów działania, łatwo zauważyć, że nie może ona być alternatywna. Jeżeli zatem decyzja nie jest alternatywna, to jej składowe - w tym współdziałanie, nie powinny być także alternatywne.

Za takim rozwiązaniem przemawiają również inne argumenty. Prowadzenie walki jest procesem wyjątkowo złożonym. Osiągnięcie celu zależy, między innymi od zrozumienia go przez wykonawców. Badania wskazują, że uzyskać to można poprzez stawianie prostych i jasnych zadań oraz precyzyjne określenie sposobu działania. Wariantowanie działania nie jest ani proste, ani precyzyjne. Prowadzi często na niższych szczeblach do mylenia ustalonych wariantów działania, do wywołania chaosu. Wariantowanie współdziałania wymaga także większej ilości czasu na jego organizację. Uwzględniając specyfikę pracy dowódców pododdziałów, która z reguły prowadzona będzie w sytuacjach dynamicznych w toku natarcia lub w krótkich jego przerwach, należy zaznaczyć, że nie będzie czasu na stosowanie alternatywnego organizowania współdziałania.

Pozostało jeszcze jedno pytanie:

Na jaką głębokość organizować szczegółowo współdziałanie, a na jaką ogólnie?

Regulamin walki określa: "Współdziałanie, z reguły, organizuje się w terenie szczegółowo na głębokość obserwowaną i ogólnie przy pomocy mapy, szkicu lub makiety terenu na całą głębokość zadania bojowego".<sup>1/</sup>

Zapis ten jest mało precyzyjny i stąd może być różnie interpretowany, zwłaszcza ostatnia część - "na całą głębokość zadania bojowego". Można go bowiem rozumieć: jako zadanie bliższe postawione organizującemu współdziałanie /własne zadanie bliższe/ lub zadanie postawione podwładnemu. Ankietowani oficerowie i podchorążowie sugerują, iż dowódca batalionu powinien organizować dokładnie współdziałanie na całą głębokość zadania bojowego batalionu<sup>2/</sup>, dowódca kompanii na głębokość zadania bliższego, zaś dowódca plutonu na głębokość wglądu w teren.

Powyższe rozważania i wyniki badań wskazują, że głębokość organizacji współdziałania jest bardzo różnie interpretowana. Przed przedstawieniem propozycji rozwiązania tego problemu warto przypomnieć, że głębokość zadań poszczególnych szczebli nie pokrywają się.

---

1/ Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Kompania, pluton, drużyna /czołg/, Projekt, Wrocław 1985, s. 33

2/ W czasie prowadzenia badań i opracowywania rozprawy w JW i WSO obowiązywało jednostopniowe zadanie dla batalionu czołgów. Batalion otrzymywał zadanie bliższe na głębokość 4-10 km i kierunek dalszego natarcia na głębokość 15-25 km

Podejmując decyzje do natarcia dowódca batalionu /kompanii/ określa podwładnym zadanie bliższe /obiekt ataku/ i kierunek dalszego natarcia na głębokość własnego zadania bliższego. Nie określa więc sposobu wykorzystania własnych i przydzielonych sił na kierunek dalszego natarcia. Nie może zatem w tym etapie walki uzgadniać wysiłków pododdziałów co do kierunków, obiektów /zadań/ i czasu.

Pozostaje do ustalenia, na jaką głębokość powinni dowódcy pododdziałów organizować współdziałanie szczegółowo, a na jaką ogólnie.

Określając zadania podwładnym dowódca określa je w szczegółach do zadania bliższego /objektu ataku/ i ogólnie wskazuje podwładnemu kierunek dalszego natarcia. Dokładność organizowanego współdziałania powinna iść w parze z dokładnością stawianych zadań. Oznacza to, że dowódca batalionu powinien rozwiązywać szczegółowo problemy na głębokość zadania bliższego kompanii pierwszego rzutu, zaś dowódca kompanii na głębokość obiektu ataku. Na głębokość tę organizuje również współdziałanie dowódca plutonu czołgów. Załoga czołgu otrzymuje bowiem jako zadanie kierunek natarcia na głębokość obiektu ataku plutonu, który znajduje się w odległości do 1 km od przedniego skraju obrony nieprzyjaciela. Tym samym spełniony jest na szczeblu plutonu i załogi czołgu, mocno akcentowany w wynikach badań, postulat dokładnego organizowania współdziałania na głębokość wglądu w teren.

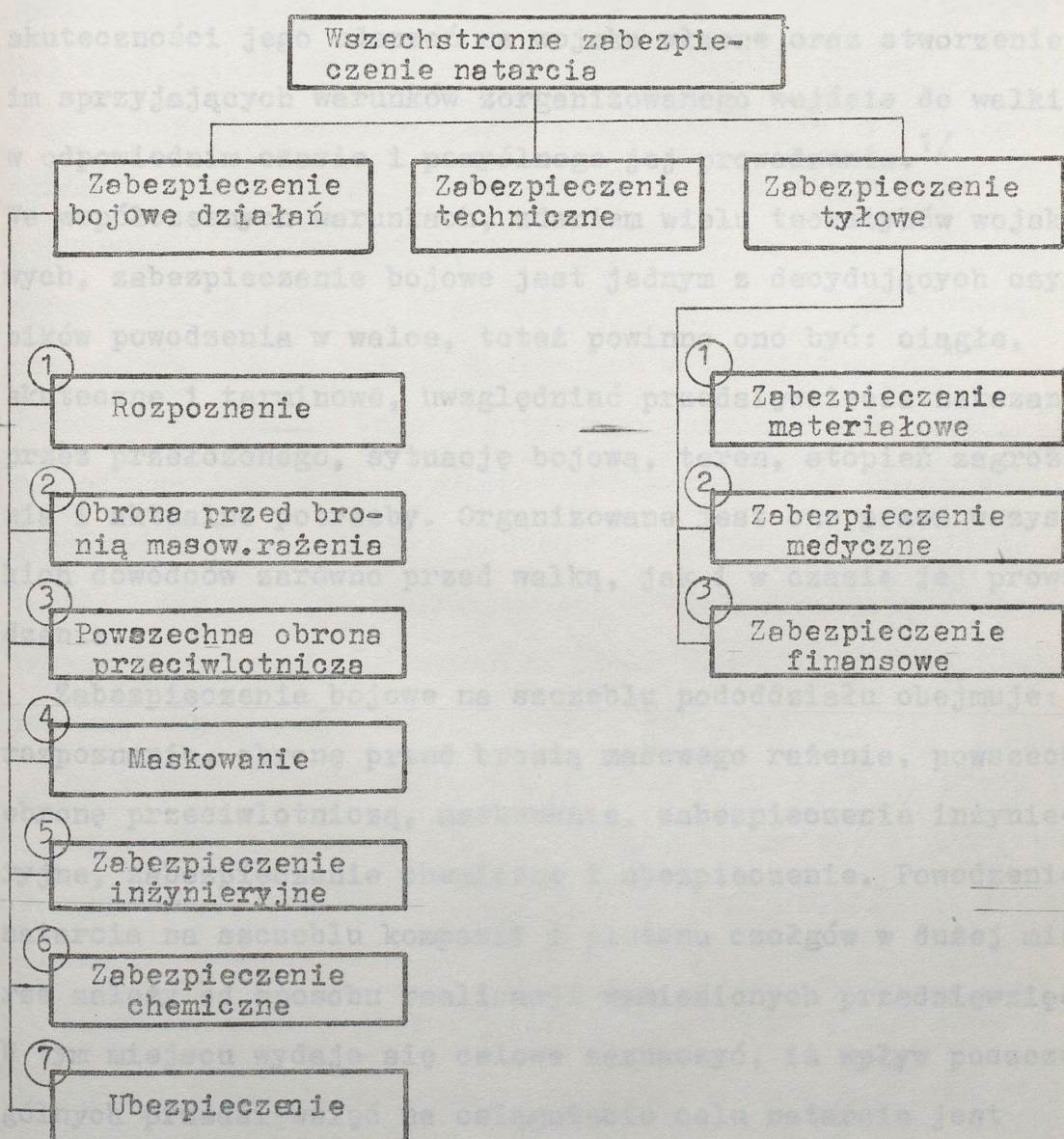
Ubezpieczenie

Strukturę wyszczególnionego zabezpieczenia natarcia opracowano na podstawie pozycji: "Zagrożenia walki wojak i pododdziałów sił zbrojnych PRL, część I", Warszawa 1985; "Zagrożenia walki wojak i pododdziałów sił zbrojnych PRL, część II", Projekt, Wrocław 1985.

5. Ocena i możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas wszechstronnego zabezpieczenia natarcia.

Pod pojęciem wszechstronnego zabezpieczenia natarcia rozumiemy zabezpieczenie bojowe, techniczne i tyłowe.

Rys. 26. Struktura wszechstronnego zabezpieczenia natarcia<sup>1/</sup>



1/ Strukturę wszechstronnego zabezpieczenia natarcia opracowano na podstawie pozycji: Regulamin walki wojsk lądowych sił zbrojnych PRL, część I, Warszawa 1985; Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1985

### 5.1. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji zabezpieczenia bojowego

Pod pojęciem zabezpieczenie bojowe, dotychczas nazywane bojowym zabezpieczeniem działań, rozumiemy organizowanie i realizowanie przedsięwzięć mających na celu niedopuszczenie do niespodziewanego napadu nieprzyjaciela, zmniejszenie skuteczności jego uderzeń na wojska własne oraz stworzenie im sprzyjających warunków zorganizowanego wejścia do walki w odpowiednim czasie i pomyślnego jej prowadzenia.<sup>1/</sup>

We współczesnych warunkach, zdaniem wielu teoretyków wojskowych, zabezpieczenie bojowe jest jednym z decydujących czynników powodzenia w walce, toteż powinno ono być: ciągłe, skuteczne i terminowe, uwzględniać przedsięwzięcia nakazane przez przełożonego, sytuację bojową, teren, stopień zagrożenia i aktualne potrzeby. Organizowane jest ono przez wszystkich dowódców zarówno przed walką, jak i w czasie jej prowadzenia.

Zabezpieczenie bojowe na szczeblu pododdziału obejmuje: rozpoznanie, obronę przed bronią masowego rażenia, powszechną obronę przeciwlotniczą, maskowanie, zabezpieczenie inżynierijne, zabezpieczenie chemiczne i ubezpieczenie. Powodzenie natarcia na szczeblu kompanii i plutonu czołgów w dużej mierze zależy od sposobu realizacji wymienionych przedsięwzięć. W tym miejscu wydaje się celowe zaznaczyć, iż wpływ poszczególnych przedsięwzięć na osiągnięcie celu natarcia jest

---

1/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych sił zbrojnych PRL, część I, /dywizja, pułk/, Warszawa 1985, s. 371

bardzo zróżnicowany. Są wśród nich takie, które wywierają zasadniczy, bezpośredni wpływ na realizację natarcia. Inne tylko pośrednio przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu.

Z obserwacji ćwiczeń wynika, iż dowódcy pododdziałów z reguły rozpoczynają organizację zabezpieczenia bojowego po otrzymaniu zadań przygotowawczych. Podejmowane działania w tym czasie mają na celu zabezpieczenie przygotowania natarcia. Wyniki badań wskazują, że problemy dotyczące zabezpieczenia bojowego, realizowane w czasie przygotowania rejonu wyjściowego /pozycji wyczekiwania/ i pododdziałów do wykonania zadania bojowego w 70% obserwowanych ćwiczeń wykonywane były poprawnie.<sup>1/</sup> Natomiast bardzo ogólnie potraktowano zabezpieczenie bojowe podczas organizacji natarcia i w większości przypadków nie udzielono wytycznych w tym zakresie.<sup>2/</sup>

Przyczyn powstania tego negatywnego zjawiska należy dopatrywać się zarówno w zbyt schematycznym podejściu do omawianych problemów, pomijaniu ich podczas podejmowania decyzji do natarcia, jak również nieznanomości teoretycznych podstaw dotyczących szczególnie metodyki pracy dowódcy pododdziału podczas organizacji zabezpieczenia bojowego.

Po tych ogólnych rozważaniach wypada przejść do oceny poszczególnych elementów zabezpieczenia bojowego. Z przeprowadzonych badań wynika, że rozpoznanie jest prowadzone bezpo-

---

1/ Szczególnie w zakresie maskowania, ubezpieczenia, powszechnej obrony przeciwlotniczej i obrony przed bronią masowego rażenia.

2/ Badania ankietowe prowadzone przez autora oraz zespół badawczy WSOWZ wykazały, że zabezpieczenie działań bojowych w tradycyjny sposób organizuje ok. 22,9% dowódców kompanii i ok. 23,9% dowódców plutonów. Wynik uzyskany w WSOWZ jest jeszcze niższy i wynosi 17,1% dowódców pododdziałów.  
Zob. Wyniki badań, s. 9-11

średnio przez pododdziały najczęściej przed frontem natarcia własnego pododdziału i na głębokość obrony nieprzyjaciela, możliwą do obserwacji w konkretnych warunkach terenowych. Dowódcy pododdziałów, znajdując się w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem, organizowali obserwację ciągłą, wykorzystując dostępne w pododdziałach czołgów, techniczne środki obserwacji. Wyniki obserwacji wrysowywano na mapy robocze /o skali 1:25.000/. Natomiast dowódcy pododdziałów, znajdujących się w rejonach wyjściowych do natarcia, dane o nieprzyjacielu uzyskiwali od przełożonego, a szczegółowo rozpoznawali obronę nieprzyjaciela podczas rekonesansu. Wspomniano, że nie zawsze jednak były stworzone warunki do prowadzenia rekonesansu. Szczególnie dowódcy plutonów czołgów podczas prowadzenia ćwiczeń wyższego szczebla z terenem i nieprzyjacielem zapoznawali się dopiero podczas rozwijania do natarcia. W wyniku tego zdarzały się przypadki błędzenia pododdziałów, nierównoczesnego ich wyjścia na rubież ataku i trudności w wyprowadzeniu plutonów na wybrane przejście w polu minowym. Zmniejszyła się gwałtownie skuteczność ataku, ograniczająca się często do "pokonania terenu" a nie przeciwnika.

Problem ten wymaga rozwiązania. Stąd nasuwa się pytanie: Jak zapewnić dowódcom pododdziałów, znajdującym się w rejonach wyjściowych i wyczekiwania, aktualne dane o przeciwniku i zmianach zachodzących w jego ugrupowaniu i działaniu?

Do najważniejszych zadań rozpoznawczych w okresie organizacji natarcia można zaliczyć: ustalenie składu i rozmieszczenia pododdziałów oraz środków ogniowych nieprzyjaciela, jego systemu ognia; wykrycie umocnień i urządzeń obronnych oraz

zapór inżynieryjnych, luk /styków/, najsłabszych miejsc w ugrupowaniu nieprzyjaciela i sposobów ich zabezpieczenia; określenie właściwości terenu oraz ich wpływ na działanie własnych pododdziałów i nieprzyjaciela. Do wykonania tych zadań w kompanii czołgów wyznacza się: obserwatorów, wozy patrolowe i bojowy patrol rozpoznawczy, a w batalionie: obserwatorów, posterunki obserwacyjne /PO/, ruchome posterunki obserwacyjne /RPO/ i bojowy patrol rozpoznawczy /BPR/.

Obrona przed bronią masowego rażenia polega na wykonaniu przedsięwzięć w celu niedopuszczenia do porażenia żołnierzy i sprzętu bojowego bronią jądrową, chemiczną i biologiczną, a także maksymalnego zmniejszenia skutków użycia tych środków rażenia. Dowódcy pododdziałów planują przedsięwzięcia związane z obroną przed bronią masowego rażenia i kierują ich wykonaniem w każdej sytuacji bojowej. Rodzaj przedsięwzięć ustala dowódca pododdziału w zależności od warunków, w jakich znajduje się pododdział, uwzględniając przede wszystkim sposób użycia przez nieprzyjaciela broni masowego rażenia.

Organizując obronę przed bronią masowego rażenia, dowódca kompanii /plutonu/ czołgów określa i podaje: sposób postępowania po ogłoszeniu sygnałów powiadamiania o skażeniach promieniotwórczych /chemicznych/; zakres i kolejność rozbudowy rejonu, rozmieszczenie oraz sposób wykorzystania ochronnych właściwości terenu i wozów bojowych; sposób działania w terenie skażonym oraz w rejonach zniszczeń i pożarów. Odtwarzanie natomiast zdolności bojowej organizują dowódcy i sztaby od batalionu wzwyż.

Systematycznie wzrastające zagrożenie z powietrza, w tym coraz szersze stosowanie śmigłowców bojowych do zwalczania

czołgów, nadaje coraz wyższą rangę organizacji powszechnej obrony przeciwlotniczej na szczeblu pododdziałów czołgów.

Te bowiem pododdziały będą przede wszystkim narażone na ich uderzenia.

Przygotowanie pododdziałów czołgów do walki z lotnictwem taktycznym i śmigłowcami nieprzyjaciela stanowi składową część organizacji natarcia, stąd powinno być jednocześnie z nim rozpatrywane i organizowane. W praktyce ćwiczebnej dowódcy kompanii i plutonu przedsięwzięcia w zakresie walki ze śmigłowcami uwzględniają najczęściej podczas oceny sytuacji, podejmowania decyzji i organizacji współdziałania. Oceniają oni prawdopodobne kierunki ataku lotnictwa nieprzyjaciela, rubieże ataku śmigłowców i rejony organizowanych przez nie zasadzek. W następnej kolejności organizują obserwację przestrzeni powietrznej, wyznaczają siły i środki do walki z samolotami i śmigłowcami nieprzyjaciela oraz określają sposób otwarcia i przerwania ognia, a także przedsięwzięcia mające na celu zmniejszenie skutków napadu powietrznego. Powyższe ustalenia z reguły przekazywane są w zadaniach przygotowawczych i rozkazach bojowych.

Maskowanie to ogół przedsięwzięć mających na celu ukrycie przed wszystkimi rodzajami rozpoznania nieprzyjaciela faktycznego położenia pododdziałów i wprowadzenie go w błąd co do własnych sił, środków i zamiaru działania.

Organizując maskowanie dowódca pododdziału określa przedsięwzięcia zmierzające do ukrycia przed obserwacją nieprzyjaciela sił i środków pododdziału oraz ich zakres, termin i sposób wykonania; wydziela siły i środki do wykonania najbardziej pracochłonnych przedsięwzięć; podaje ograniczenia w wyko-

rzystaniu technicznych środków łączności, środków sygnalizacyjnych, świateł, oraz ograniczenia ruchu ludzi i pojazdów.

Zabezpieczenie inżynieryjne na szczeblu pododdziału polega na: rozpoznaniu zapór nieprzyjaciela, dróg i obiektów na kierunku działania; rozbudowie fortyfikacyjnej rejonu rozmieszczenia lub punktów oporu oraz przedsięwzięciach inżynieryjnych w zakresie ich maskowania; wykonaniu przejść w zaporach nieprzyjaciela, zawałach i w rejonach zniszczeń.

Podczas ćwiczeń dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów, organizując zabezpieczenie inżynieryjne, ustalali: kolejność, zakres i czas fortyfikacyjnej rozbudowy rejonów rozmieszczenia pododdziałów; drogi marszu od rubieży rozwinięcia w kolumny plutonowe i ich oznakowanie; miejsce w ugrupowaniu kompanii czołgów z trałami i ładunkami wydłużonymi; ilość, miejsca, czas i sposób wykonania przejść w zaporach nieprzyjaciela oraz sposób ich oznaczenia i pokonania przez plutony; zadania dla przydzielonego pododdziału inżynieryjnego.

Głównym celem tych przedsięwzięć jest stworzenie warunków zapewniających terminowe podejście pododdziałów do rubieży ataku, sprawne pokonanie zapór inżynieryjnych i pomyślne prowadzenie natarcia, a także ochrona ludzi i sprzętu przed środkami rażenia nieprzyjaciela. Problemy te powinny być również rozpatrywane w czasie podejmowania decyzji, a powzięte ustalenia przekazane w zadaniach przygotowawczych i rozkazach bojowych.

Zabezpieczenie chemiczne organizuje się w celu zapewnienia pododdziałom warunków do wykonania zadań w sytuacji skażeń promieniotwórczych, chemicznych i zakażeń biologicznych oraz

maskowania działań dymami. Podczas organizacji natarcia dowódca kompanii /plutonu/ ustala: zadania do obserwacji skażeń, sposób wykorzystania indywidualnych i zespołowych środków ochrony przed skażeniami; określa miejsce, czas i sposób prowadzenia zabiegów sanitarnych i specjalnych; ustala sposób wykorzystania termicznej aparatury dymotwórczej wozów bojowych i środków dymotwórczych; określa miejsce, czas kontroli i uzupełnienia środków ochrony przed skażeniami.

Ubezpieczenie podczas przygotowania natarcia organizowane jest w rejonach rozmieszczenia pododdziałów. Natomiast podczas organizacji natarcia - organizuje się je dokładnie na czas marszu do rubieży ataku oraz doraźnie w trakcie natarcia.

Planując ubezpieczenie dowódcy pododdziałów powinni: uwzględniać stopień zagrożenia naziemnego; wyznaczyć siły i środki do organizacji ubezpieczenia; określić im zadania, sposób współdziałania z ubezpieczonymi siłami oraz sposób utrzymania łączności z przełożonym.

#### 5.2. Praca dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji zabezpieczenia technicznego i tyłowego natarcia

Współczesne działania bojowe wymagają dużego zużycia środków materiałowych, zwłaszcza amunicji, materiałów pędnych i smarów, udzielania w porę pomocy rannym i chorym oraz stałej troski dowódców o utrzymanie sprawności technicznej i gotowości do użycia w walce wozów bojowych, broni, amunicji i innego sprzętu.

Zadania zabezpieczenia technicznego, materiałowego, medycznego i finansowego wykonują osoby funkcyjne kompanii: dowódca kompanii, pomocnik dowódcy kompanii ds. technicznych, szef kompanii, dowódcy plutonów.

Pododdziały tyłowe i remontowe występują od szczebla batalionu czołgów wzwyż, są to: drużyna gospodarcza, drużyna remontowa i drużyna sanitarna. Jak z tego widać, możliwości pododdziałów w zakresie zabezpieczenia technicznego i tyłowego są bardzo ograniczone. Nie zwalnia to jednak dowódców od odpowiedzialności za pełne i terminowe zabezpieczenie techniczne i tyłowe pododdziałów, mimo że w dużym zakresie uzależnione ono będzie od sił i środków, jakie pozostają w dyspozycji wyższego przełożonego.

Szkodliwym zjawiskiem dla organizacji natarcia jest prowadzenie zabezpieczenia technicznego i tyłowego tylko do obsługi sprzętu bojowego i broni oraz uzupełniania amunicji, środków materiałowych i zorganizowania żywienia stanu osobowego pododdziału w rejonach wyjściowych /wyczekiwania/. Wszystkie te przedsięwzięcia mają duży wpływ na przygotowanie pododdziału do wykonania zadania bojowego i stąd ich duża koncentracja w tym okresie. Wyniki badań wskazują, że więcej uwagi należy poświęcać im w czasie organizacji natarcia.

Znaczne trudności występują w organizacji zabezpieczenia technicznego kompanii czołgów. Nie dysponuje ona etatowym wozem zabezpieczenia technicznego ani środkiem transportu, który mógłby wykorzystywać w natarciu pomocnik dowódcy kompanii

do spraw technicznych.<sup>1/</sup> Stwarza mu to trudności w:

- zorganizowaniu i prowadzeniu obserwacji wozów bojowych podczas natarcia;
- udzieleniu pomocy technicznej podwładnym;
- utrzymaniu łączności z zastępcą dowódcy batalionu do spraw technicznych i dowódcą kompanii czołgów;
- przekazywaniu niesprawnego sprzętu bojowego do elementów zabezpieczenia technicznego batalionu /pułku/.

Przeprowadzona w ostatnich latach zmiana struktur organizacyjnych pododdziałów czołgów spowodowała przesunięcie ciężaru odpowiedzialności za zabezpieczenie tyłowe kompanii na wyższy szczebel. Wiele dotychczas realizowanych przez dowódców kompanii zadań przejął szef sztabu batalionu czołgów. Do jego obowiązków należy:

- kierowanie pododdziałami tyłowymi w działaniach bojowych;
- zapewnienie terminowego i ciągłego zaopatrywania pododdziałów batalionu w środki materiałowe, sprzęt techniczny i uzbrojenie;
- organizowanie ewakuacji rannych i chorych;
- inne.

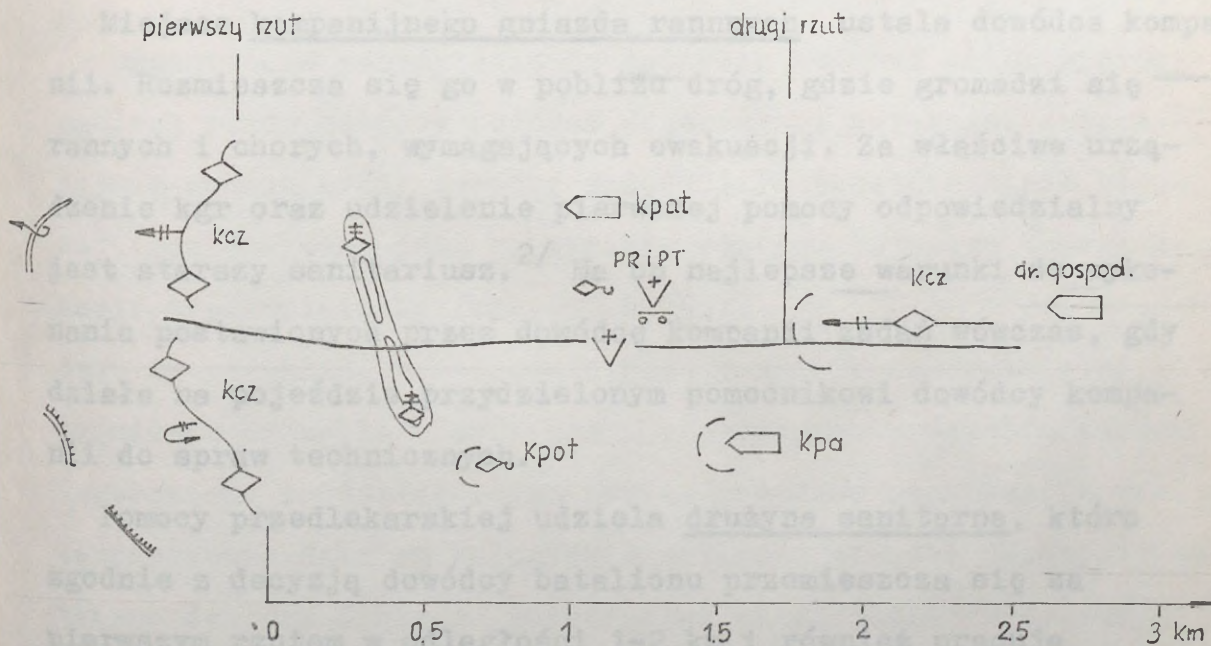
Zmiany te nie zdejmują obowiązku, w tym zakresie, z dowódcy kompanii. Przeciwnie, dowodząc kompanią jest on zobowiązany do wykonania czynności zmierzających do zapewnienia jej zdolności bojowej, w tym: zaopatrzenia pododdziału w niezbędne

---

<sup>1/</sup> W kompanii czołgów organizowany jest punkt obserwacji technicznej. Kieruje nim pomocnik dowódcy kompanii do spraw technicznych, który ustala w trakcie natarcia przy- czyny zatrzymania się czołgów i BWP oraz podejmuje działania w celu naprawy lub ewakuacji uszkodzonego sprzętu. Zob. Regulamin walki wojsk lądowych, część III, Projekt, Wrocław 1985, s. 249

materiały oraz udzielenie pomocy rannym i chorym. Prowadząc natarcie pododdziały zużywać będą amunicję i paliwo. Należy liczyć się ze szczególnie dużym zużyciem amunicji czołgowej której uzupełnienie w kompaniach pierwszego rzutu może być konieczne już po wykonaniu zadania następnego batalionu, a niekiedy wcześniej. Dlatego też dowódca kompanii organizując natarcie powinien ustalić: rozmieszczenie, kierunek i sposób przesunięcia elementów tyłowych kompanii oraz przewidzieć czas i sposób uzupełnienia amunicji oraz paliwa.

Rys. 27 Ugrupowanie elementów zabezpieczenia technicznego i tyłowego pododdziałów czołgów w natarciu /wariant/



Legenda :

- ◇ - Kompanijny punkt obserwacji technicznej /kpot/ przedstawiono alternatywnie ze względu na brak etatowego wozu zabezpieczenia technicznego na tym szczeblu

Podstawą do określenia tych ustaleń będą informacje od szefa sztabu batalionu o czasie, ilości i sposobie odbioru /dowozu/ amunicji.

W natarciu kompanii czołgów może być zorganizowany kompanijny punkt amunicyjny /kpa/. Znajduje się on wówczas na środkach transportu przydzielonych przez przełożonego i przesuwa skokami za kompanią w odległości wzrokowej /1 km/. Takie rozwiązanie jest korzystne, umożliwia bowiem doraźne uzupełnienie amunicji podczas przerw w walce i nie powoduje potrzeby wyprowadzania kompanii z walki.<sup>1/</sup>

Kolejny element zabezpieczenia tyłowego to kompanijny punkt żywienia, który nie jest elementem stałym. Organizuje się go tylko na czas przyjęcia i wydania posiłku.

Miejsce kompanijnego gniazda rannych ustala dowódca kompanii. Rozmieszcza się go w pobliżu dróg, gdzie gromadzi się rannych i chorych, wymagających ewakuacji. Za właściwe urządzenie kgr oraz udzielenie pierwszej pomocy odpowiedzialny jest starszy sanitariusz.<sup>2/</sup> Ma on najlepsze warunki do wykonania postawionych przez dowódcę kompanii zadań wówczas, gdy działa na pojeździe przydzielonym pomocnikowi dowódcy kompanii do spraw technicznych.

Pomocy przedlekarskiej udziela drużyna sanitarna, która zgodnie z decyzją dowódcy batalionu przemieszcza się za pierwszym rzutem w odległości 1-2 km i również pracuje

---

1/ Badania prowadzone w JW 2702 Żagań w 1985 r. wykazały, że na załadowanie pełnej jednostki ognia do czołgu T-72 załoga potrzebuje 100 do 120 minut.

2/ Zob. Regulamin walki wojsk lądowych, część III, projekt, Wrocław 1985, s. 253

"w ruchu", zatrzymując się przy skupiskach porażonych tylko na czas udzielania pomocy.

Z przedstawionych rozważań wynika, że zabezpieczenie techniczne i tyłowe determinuje pomyślną realizację zadań bojowych przez pododdziały czołgów. Ich organizacja nie jest jednak zbyt mocno eksponowana w obowiązującym na szczeblu kompanii i plutonu modelu organizacji walki. Pomija się te dwa rodzaje zabezpieczenia w projekcie III części Regulaminu walki.<sup>1/</sup>

### 5.3. Możliwości doskonalenia metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji wszechstronnego zabezpieczenia natarcia

Organizacja zabezpieczenia natarcia stanowi ważny wycinek ogólnej pracy dowódcy podczas organizacji natarcia. W tradycyjnym modelu pracy dowódcy pododdziału zabezpieczenie bojowe<sup>2/</sup> rozpatrywane jest po wydaniu rozkazu bojowego i organizacji współdziałania /rys. 5, s. 39/.

Jest to przykład, w znaczeniu negatywnym, przenoszenia na najniższe szczeble wzorów pracy stosowanych w sztabie związku taktycznego i oddziału. Tam bowiem podstawę organizacji zabezpieczenia działań bojowych w natarciu stanowi decyzja i wytyczne dowódcy dywizji /pułku/ oraz zarządzenia /wytyczne/

---

1/ Tamże, s. 29

2/ Do 1985 r., to jest do czasu ukazania się nowego Regulaminu walki wojsk lądowych część I, zabezpieczenie tyłowe stanowiło jeden z elementów zabezpieczenia bojowego, które dzieliło się na zabezpieczenie materiałowe, techniczne i medyczne. Zob. Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976, s. 251

odpowiedniego szefa szczebla nadrzędnego. Zabezpieczenie działań bojowych planuje i organizuje sztab dywizji /pułku/ oraz szefowie rodzajów wojsk i służb jednocześnie z opracowaniem decyzji dowódcy.

Struktura organizacyjna kompanii i plutonu czołgów /nie ma pomocników ds. rodzajów wojsk/ powoduje, że przedsięwzięcia wchodzące w skład zabezpieczenia natarcia rozpatruje osobiście dowódca, a realizują je bezpośrednio pododdziały /kompania, pluton/. Sprawia to, że organizacja wszechstronnego zabezpieczenia na szczeblu pododdziału ma charakter jednolitej i osobistej działalności dowódcy. Koncepcja pracy dowódcy pododdziału nad zabezpieczeniem natarcia jest zatem przedsięwzięciem trudnym, wymagającym solidnego przygotowania teoretycznego i dużego doświadczenia.

Kolejny problem, na który warto zwrócić uwagę, to współzależność między zadaniem bojowym a wytycznymi do zabezpieczenia natarcia. Na szczeblu pododdziału trudno jest oddzielić zadania związane np. z ubezpieczeniem od zadań patrolu czołowego podczas marszu do rubieży ataku. Problem ten był już wcześniej sygnalizowany podczas omawiania możliwości doskonalenia treści przekazywanych zadań bojowych.<sup>1/</sup>

Przygotowane powyżej argumenty potwierdzają słuszność wniosku o włączenie wytycznych do zabezpieczenia natarcia do treści rozkazu bojowego. Praktyka wykazała, że wytyczne takie, jako oddzielny element pracy z podwładnymi, celowe jest wydawać dopiero od szczebla batalionu wzwyż.

---

1/ Zob. Rozdział III, s. 147-148



Problemy zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego muszą być rozpatrywane nie tylko podczas przygotowania rejonu wyjściowego i pododdziału do natarcia /rysunek 1/, ale również powinny znaleźć właściwe miejsce w procesie wypracowania decyzji. Wyniki badań wskazują, iż powinny one być uwzględniane podczas oceny sytuacji. Tam podczas dokonywania oceny przeciwnika i własnych możliwości bojowych dowódca kompanii powinien uwzględnić:

- możliwości oddziaływania przeciwnika powietrznego;
- stan ukończenia i zaopatrzenia w amunicję, paliwo, żywność, części zamienne i inne środki walki oraz ich wpływ na możliwości prowadzenia natarcia;
- stan techniczny wozów bojowych, uzbrojenia, przyrządów rozpoznania skażeń i kontroli napromieniowania;
- stan napromieniowania żołnierzy i jego wpływ na możliwości prowadzenia natarcia itp.

Wnioski z analizy wymienionych problemów stanowią treść zasadniczych przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego, które proponuje się wprowadzić do treści decyzji /rys. 28/.

Warto zaznaczyć, że specyficzną cechą zabezpieczenia bojowego jest jego ciągłość, kompleksowość i terminowość. Dowódcy pododdziałów nie mogą więc "czekać" z organizacją zabezpieczenia działań do chwili otrzymania rozkazu do natarcia. Przeciwnie, zobowiązani są realizować przedsięwzięcia wchodzące w jego zakres w każdej sytuacji, we wszystkich etapach przygotowania i prowadzenia natarcia. Muszą je realizować samodzielnie, odpowiednio do potrzeb, bez czekania na ustale-

nia odgórne. Badania wykazały też, że na tym szczeblu organizacja zabezpieczenia nie może być traktowana jako akt jednorazowy, lecz jako proces ciągły.

Wszystkie te elementy zostały połączone w jedną spójną całość pod  $x$   $x$   $x$ .

Przeprowadzone badania i uzyskane wnioski wskazują również

Przeprowadzona analiza obowiązującej dotychczas metodyki pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów podczas organizacji natarcia ujawniła, obok dodatnich stron, także wiele niedomagań. Doskonalenia wymagają zarówno proces podejmowania decyzji, jak i przedsięwzięcia związane z przekazaniem zadań bojowych podwładnym.

W procesie podejmowania decyzji warto podkreślić jakościowo nowe, w porównaniu z tradycyjnym modelem, podejście do oceny sytuacji. Proponowana zintegrowana ocena sytuacji upraszcza i znacznie przyspiesza pracę dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów, w tym etapie. Badania wskazują, że również struktura decyzji powinna ulec zmianie, głównie poprzez wprowadzenie nowego elementu, jakim są zagadnienia zabezpieczenia bojowego, technicznego i tyłowego.

Koniecznym też wydaje się dokonanie zmiany roli i miejsca rekonesansu w modelu pracy zarówno dowódcy kompanii jak i plutonu czołgów.

Potwierdziły się również założenia hipotetyczne zakładające konieczność doskonalenia i uproszczenia form i metod pracy dowódców pododdziałów podczas przekazywania zadań podwładnym. Proponowane zmiany w teoretycznych podstawach organizacji

współdziałania, eliminują zbędne powtórzenia podczas prowadzenia rekonesansu, stawiania zadań bojowych, wydawania wytycznych do organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego.<sup>1/</sup> Wszystkie te elementy zostały połączone w jedną spójną całość podczas stawiania zadań.

Przeprowadzone badania i uzyskane wnioski wskazują również na konieczność przyjęcia następująco zmodyfikowanej hipotezy roboczej: Doskonalenie i uproszczenie procesu decyzyjnego oraz form i metod pracy dowódców pododdziałów czołgów z podwładnymi, zwłaszcza w terenie, poprawi jakość organizacji natarcia, skróci czas obiegu informacji i zapewni efektywniejsze wykorzystanie możliwości bojowych pododdziałów w natarciu.

---

1/ Zob. Załącznik 7

## R O Z D Z I A Ł     I V

### OCENA FUNKCJONOWANIA USPRAWNIONEJ METODYKI PRACY DOWÓDCY KOMPANII I PLUTONU CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA

Wyniki badań w pełni potwierdzają tezę, że dowódcy pododdziałów czołgów przeznaczają zbyt dużo czasu na organizację natarcia. Na szczeblu kompanii czas ten wynosi od 124 do 180 minut, plutonu od 92 do 133 minut.<sup>1/</sup>

Przekracza on znacznie ustalone limity jakimi dysponować będą w walce dowódcy pododdziałów.

B. Bidziński w pracy, poświęconej doskonaleniu dowodzenia dywizją zmechanizowaną /pancerną/ w polu<sup>2/</sup>, wyprowadza wniosek, że dowódca kompanii powinien podjąć decyzję i przekazać ją w formie zadań bojowych podwładnym w czasie od 25 do 70 minut, a dowódca plutonu - 15 do 45 minut. Potwierdzają to również wyniki badań ankietowych, które są zbliżone do wniosków badawczych S. Piotrowskiego.<sup>3/</sup> Na podstawie tych wyników określono potrzebny na organizację natarcia czas, który wynosi na szczeblu: kompanii 60 do 120 minut, plutonu 20 do 60 minut.

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 54-60

2/ Zob. B. Bidziński, Kierunki doskonalenia dowodzenia dywizją zmechanizowaną /pancerną/ w polu, Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 1979, zał. 2

3/ Zob. S. Piotrowski, Sposoby i kierunki usprawnienia pracy sztabu dywizji zmechanizowanej w podstawowych rodzajach działań bojowych, Rozprawa doktorska, Warszawa 1976, s. 136.

Jak z tego wynika, doskonalenie metodyki pracy dowódców pododdziałów powinno przede wszystkim zmierzać do skrócenia czasu organizacji natarcia. Podjęte dotychczas działania usprawniające dotyczyły głównie uproszczenia modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów. Wykorzystana w badaniach technika mikrokomputerowa wykazała, że prawdopodobieństwo realizacji wszystkich czynności obowiązującego modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów w obliczonym średnim czasie wydzielonym na organizację natarcia<sup>1/</sup> jest bardzo małe, waha się od 0,02 do 0,5. Tak więc, prawdopodobieństwo realizacji wszystkich czynności podczas organizacji natarcia przez dowódcę kompanii w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem w czasie 124 minut wynosi zaledwie 0,02 /rysunek 29/.

Oznacza to, że dowódcy pododdziałów nie są w stanie zrealizować w krótkim czasie wszystkich przedsięwzięć związanych z organizacją natarcia.<sup>2/</sup> Usprawnienie, poprzez zastosowanie metody równoległej pracy, jest od dowódcy kompanii w dół niemożliwe, gdyż na tych szczeblach nie ma sztabów, a zadania stawia się po wypracowaniu decyzji. Dlatego proponuje się usprawnić metodykę pracy dowódców kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji walki.

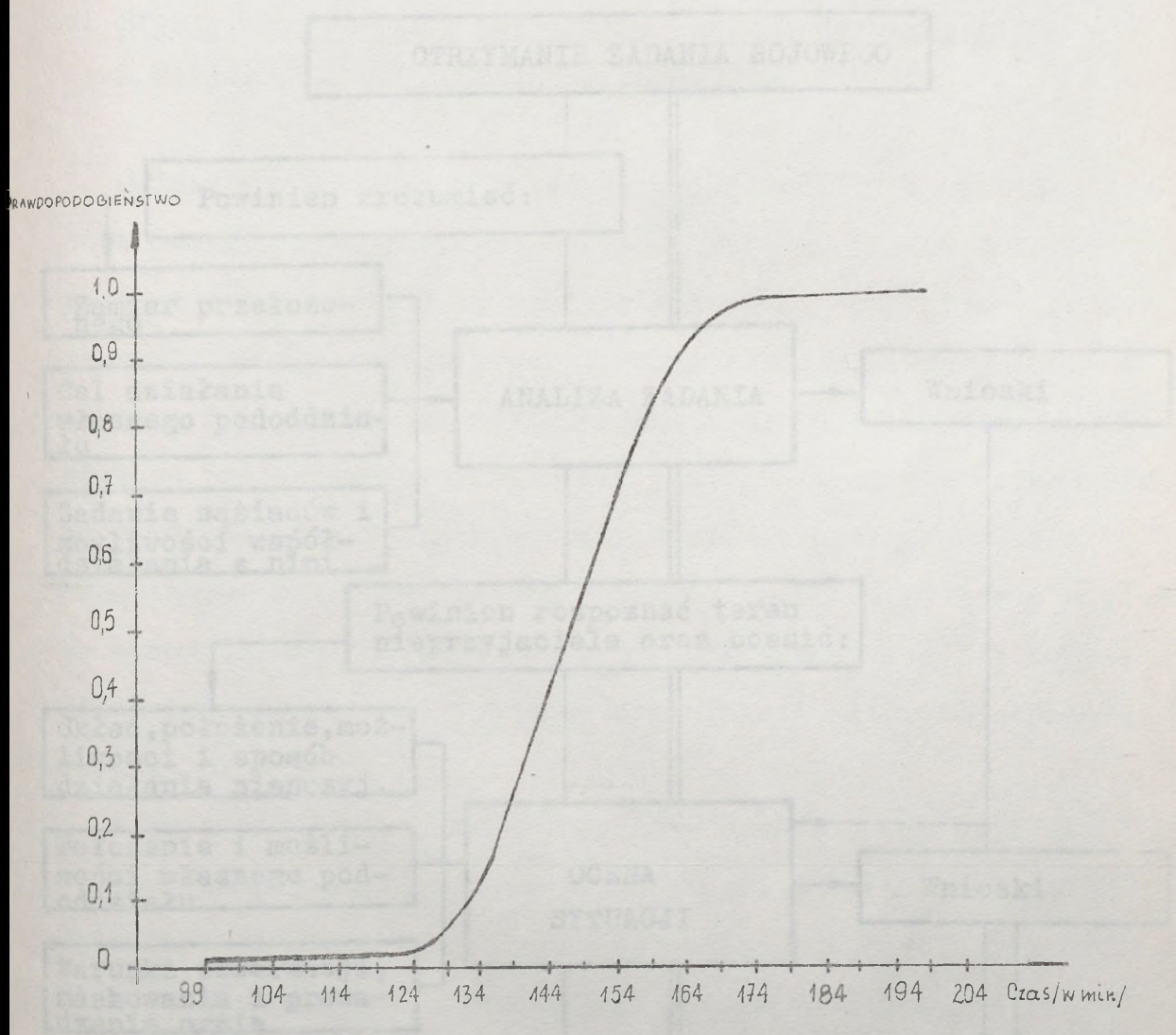
Planowane zmiany w obowiązującym modelu pracy, nie są jednakowe na obu szczeblach dowodzenia. W modelu pracy dowódcy kompanii czołgów dotyczą one przede wszystkim skrócenia czasu na realizację poszczególnych przedsięwzięć /oceny sytuacji, rekonesansu, organizacji współdziałania itp./.

---

1/ Zob. Wyniki badań, s. 62-69

2/ Por. Wyniki badań, s. 25-27 i 42-45

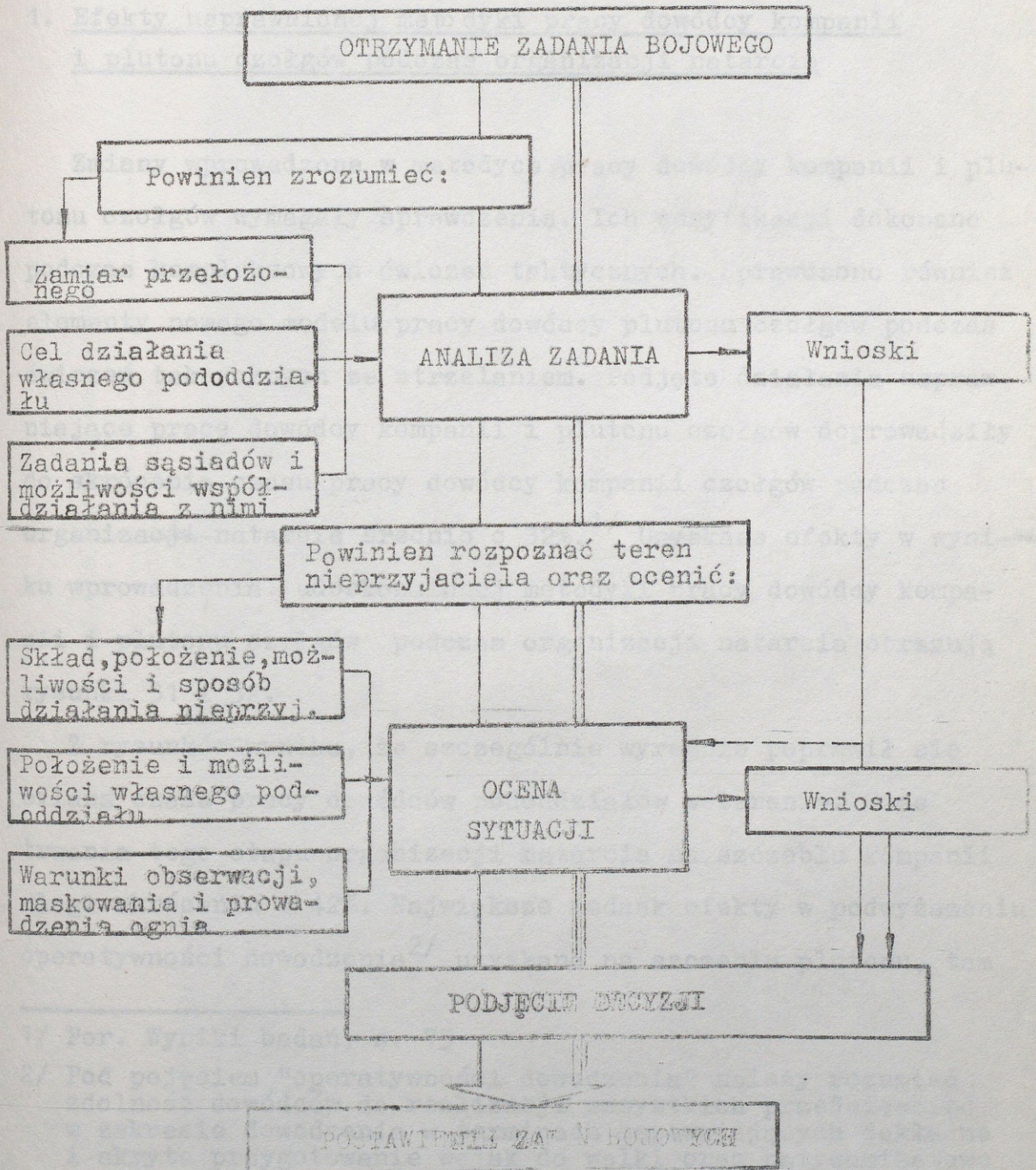
Rys. 29 Prawdopodobieństwo realizacji w ustalonym czasie zasadniczych czynności dowódcy kompanii czołgów podczas organizacji natarcia z bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem



Natomiast na szczeblu plutonu modyfikacji wymaga cały model pracy nad organizacją natarcia /rys. 30/.

Przedstawiony na rysunku 30 model pracy dowódcy plutonu czołgów zapewni wyższą efektywność pracy dowódcy, szczególnie podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności

Rys. 30 Udoskonalony /uproszczony/ model pracy dowódcy plutonu czołgów podczas organizacji natarcia



z nieprzyjacielem. Uproszczono w tym modelu ocenę sytuacji, zmodyfikowano też rekonesans oraz wyeliminowano zbędne powtórzenia podczas przekazywania zadań podwładnym.

1. Efekty usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia

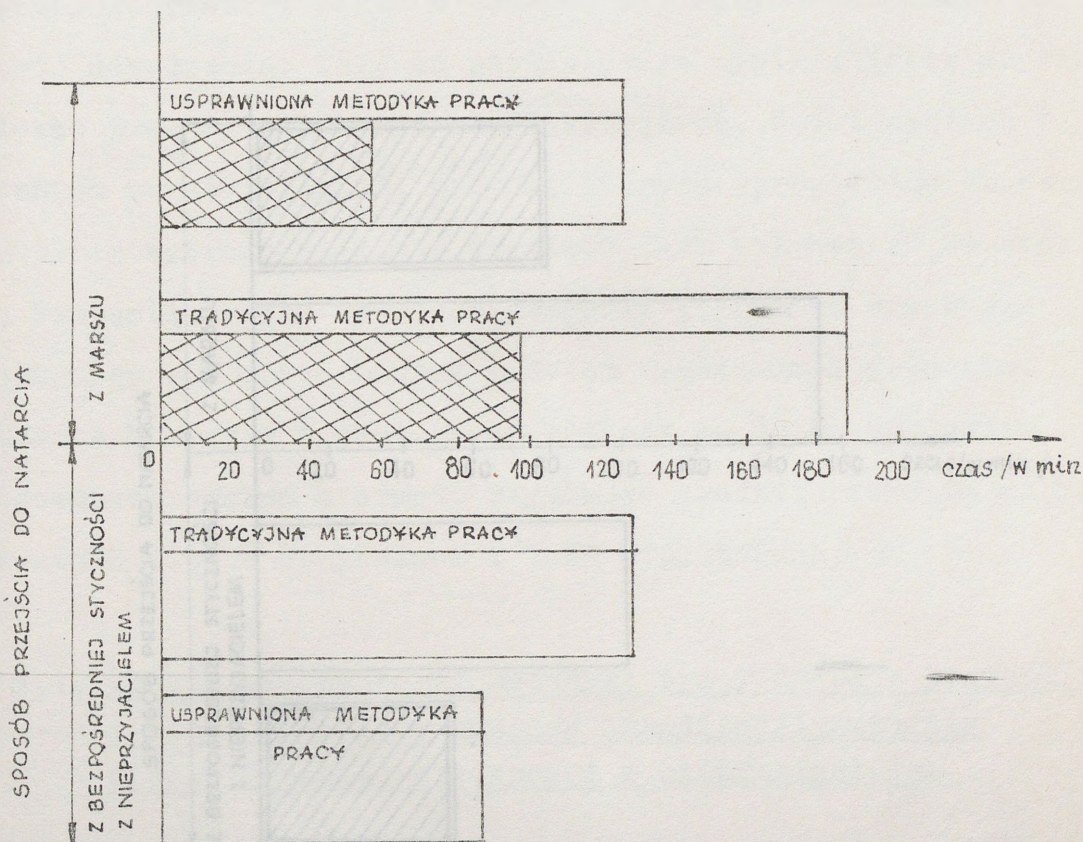
Zmiany wprowadzone w metodyce pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów wymagały sprawdzenia. Ich weryfikacji dokonano podczas kompleksowych ćwiczeń taktycznych. Sprawdzono również elementy nowego modelu pracy dowódcy plutonu czołgów podczas ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem. Podjęte działania usprawniające pracę dowódcy kompanii i plutonu czołgów doprowadziły do skrócenia czasu pracy dowódcy kompanii czołgów podczas organizacji natarcia średnio o 32%.<sup>1/</sup> Uzyskane efekty w wyniku wprowadzenia udoskonalonej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia obrazują rysunki 31 i 32.

Z rysunków wynika, że szczególnie wyraźnie poprawił się bilans czasu pracy dowódców pododdziałów w terenie. Czas trwania tego etapu organizacji natarcia na szczeblu kompanii uległ skróceniu o 42%. Największe jednak efekty w podwyższeniu operatywności dowodzenia<sup>2/</sup> uzyskano na szczeblu plutonu, tam

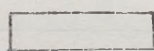
1/ Por. Wyniki badań, s. 75

2/ Pod pojęciem "operatywności dowodzenia" należy rozumieć zdolność dowódców do realizacji wszystkich przedsięwzięć w zakresie dowodzenia w terminach zapewniających dokładne i skryte przygotowanie wojsk do walki oraz natychmiastowe reagowanie na zmiany sytuacji w czasie walki, a w końcowym efekcie na skuteczne wykonanie postawionych zadań.  
Por. Komkov N., Semanskij, *Vojennaja Mysl*, 1972, nr 12, s. 54

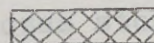
Rys. 31 Porównanie czasu trwania cyklu organizacji natarcia przy zastosowaniu tradycyjnej i udoskonalonej metodyki pracy dowódcy kompanii czołgów<sup>1/</sup>



Legenda :



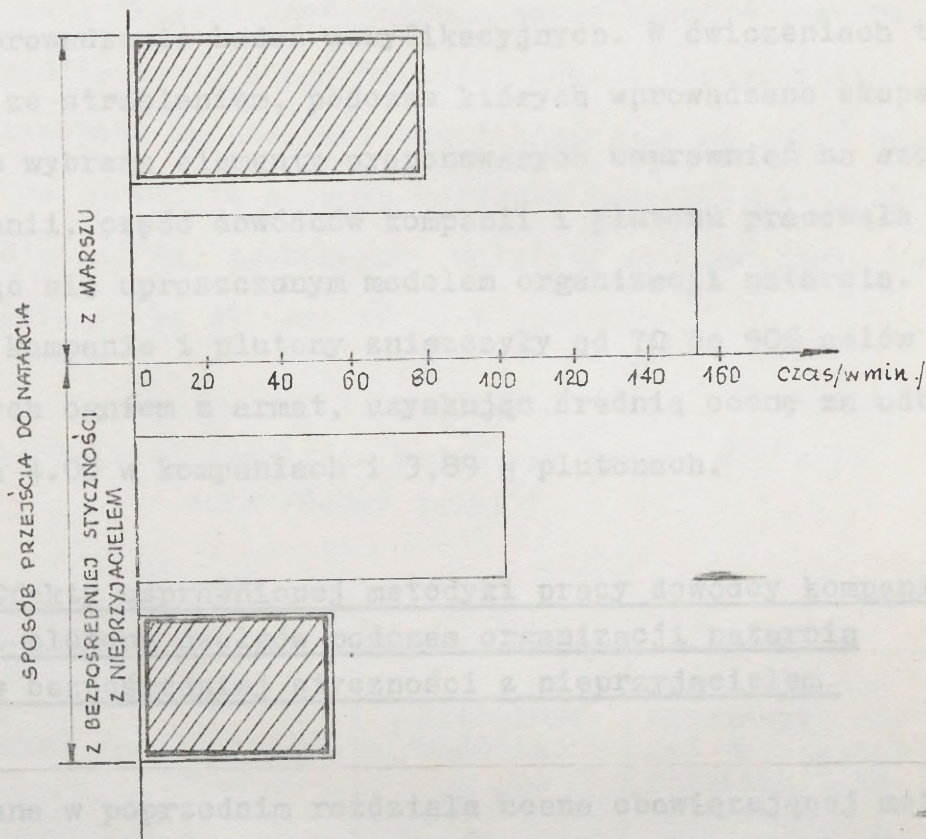
- średni czas trwania całego cyklu organizacji natarcia



- średni czas trwania pracy w terenie

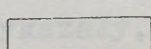
<sup>1/</sup> Histogram opracowano na podstawie wyników uzyskanych z obserwacji pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia. Zob. Wyniki badań, s. 54-74

Rys. 32 Porównanie czasu trwania cyklu organizacji natarcia przy zastosowaniu tradycyjnej i udoskonalonej metodyki pracy dowódcy plutonu czołgów<sup>1/</sup>

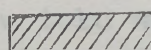


Legenda :

Średni czas trwania cyklu organizacji natarcia podczas stosowania:



- tradycyjnej metodyki pracy



- udoskonalonej metodyki pracy

1/ Histogram opracowano na podstawie wyników uzyskanych z obserwacji pracy dowódców plutonu podczas organizacji natarcia. Zob. Wyniki badań, s. 56-74

bowiem czas organizacji natarcia uległ skróceniu średnio o 47,5% /rys. 32/.

Warto zaznaczyć, że wprowadzone zmiany w metodyce pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów nie wpłynęły ujemnie na jakość dowodzenia. Tezę tę potwierdzają wyniki, jakie uzyskano podczas prowadzenia badań weryfikacyjnych. W ćwiczeniach taktycznych ze strzelaniem, podczas których wprowadzano eksperymentalnie wybrane elementy proponowanych usprawnień na szczeblu kompanii, część dowódców kompanii i plutonu pracowała posługując się uproszczonym modelem organizacji natarcia. Ćwiczące kompanie i plutony zniszczyły od 70 do 90% celów niszczonego ogniem z armat, uzyskując średnią ocenę za odbyte ćwiczenia 4.00 w kompaniach i 3,89 w plutonach.

1.1. Efekty usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem

Dokonana w poprzednim rozdziale ocena obowiązującej metodyki pracy dowódców kompanii i plutonu czołgów wykazała, że szczególnie źle funkcjonuje ona podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. Zwłaszcza w toku walki warunki organizacji natarcia bardzo się komplikują. Badania wykazały, że uproszczony model organizacji natarcia może być w toku walki z powodzeniem stosowany nie tylko przez dowódców plutonu, ale również zdaje on egzamin na szczeblu kompanii. Zapewnia bowiem szybką pracę dowódcom tych pododdziałów, a tym samym stwarza warunki do skrócenia czasu wypraco-

wania decyzji i postawienia zadań bojowych, a więc trwania pełnego cyklu obiegu informacji.

Model ten jest też lepiej dostosowany do warunków, w jakich organizować będą natarcie dowódcy plutonów i kompanii. Jest to problem niezwykle istotny, na tych bowiem szczeblach występuje duża częstotliwość otrzymywania zadań w toku natarcia. Zwrócił na to uwagę Bolesław Chocha stwierdzając: "Jeżeli głębokość zadania związku taktycznego na dzień walki określimy na 40 km, to zadania bojowe niższych szczebli obejmują tylko część tej głębokości. Oddziały i pododdziały muszą więc w czasie walki otrzymywać nowe zadania".<sup>1/</sup>

Tabela 4

Częstotliwość stawiania zadań wykonawcom w czasie dnia /doby/ walki<sup>2/</sup>

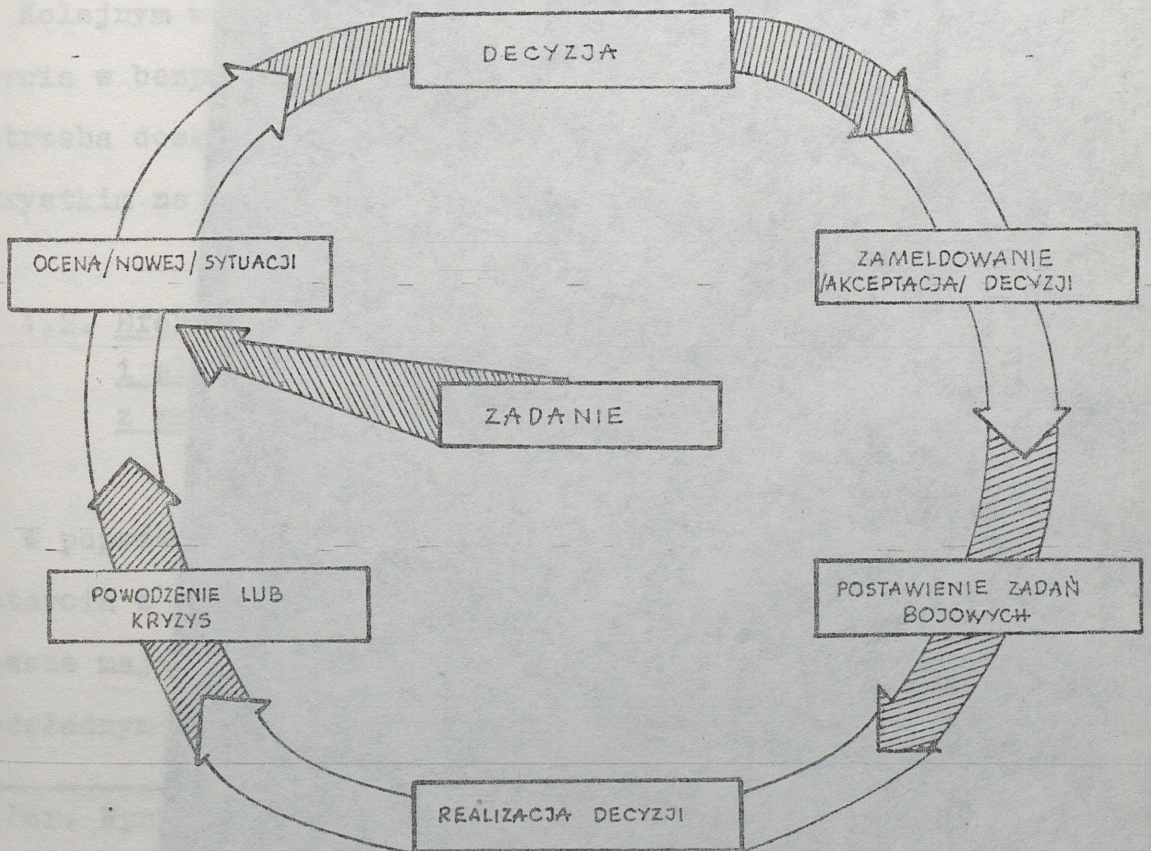
Lp.	Oddział /pododdział/	Głębokość zadania /w km/	Częstotliwość stawianych zadań w czasie realizacji zadań ZT
1.	pułk czołgów	15 - 25	2 - 3
2.	batalion czołgów	10 - 15	3 - 4
3.	kompania czołgów	1,5 - 2	20 - 26
4.	pluton czołgów	0,5 - 1	40 - 80

1/ Por. B.Chocha, wyd. cyt., s. 76

2/ Tabelę 4 opracowano na podstawie obowiązujących ustaleń normatywnych oraz pozycji: B.Chocha, wyd. cyt., s.76; Użycie batalionu piechoty i czołgów na współczesnym polu walki, Warszawa 1984, s. 37

Przedstawione w tabeli 4 kalkulacje statystyczne są w dużej mierze, zwłaszcza na szczeblu pluton - kompania, umowne, wskazują jednak na dużą częstotliwość otrzymywania nowych zadań na najniższych szczeblach. Dowódcy pododdziałów muszą kierować walcą, w której nie ma przerw - wiele razy podejmować decyzje i przekazywać je w formie zadań bojowych podwładnym. Trudno zatem na tych szczeblach wydzielić tzw. okres przygotowawczy, gdyż proces organizacji natarcia powtarza się cyklicznie w toku walki /rys. 33/.

Rys. 33 Cykl pracy dowódcy pododdziału podczas organizacji walki w toku natarcia



Im niższy szczebel dowodzenia, tym cykl ten powtarza się częściej, a zmiany sytuacji bardziej bezpośrednio oddziałują na dowódców. Stąd dostosowany do tego cyklu model organizacji natarcia ułatwia znacznie podejmowanie decyzji dowódcom kompanii i plutonów.

Warto podkreślić, że nowa metodyka pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia spowodowała zmianę proporcji czasu przeznaczanego na poszczególne przedsięwzięcia. O ile bowiem stosując tradycyjną metodykę pracę dowódcy przeznaczali na przekazanie decyzji podwładnym około 43% czasu wydzielonego na organizację natarcia na szczeblu kompanii, a średnio 51% na szczeblu plutonu, to obecnie wystarczy na ten cel tylko 20% czasu.<sup>1/</sup>

Kolejnym warunkiem dalszego usprawnienia organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem jest potrzeba doskonalenia technicznych środków dowodzenia przede wszystkim na szczeblu pododdziałów.

#### 1.2. Efekty usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia z marszu

W poprzednim rozdziale wspomniano, że podczas organizacji natarcia z marszu dowódcy niższych szczebli dowodzenia nie zawsze mają możliwości podjęcia decyzji i postawienia zadań podwładnym bezpośrednio w terenie przyszłych działań. Jest

<sup>1/</sup> Por. Wyniki badań, s. 53-74

to najtrudniejszy na tym szczeblu wariant organizacji natarcia, stosowany najczęściej podczas organizacji natarcia z rejonów położonych w głębi oraz przez dowódców pododdziałów drugorzutowych. Wyróżnić w nim możemy dwa etapy. Pierwszy - charakteryzujący się organizacją natarcia z mapy, szkicu lub piaskownicy, drugi - pracą dowódcy w terenie. W pierwszym etapie racjonalną decyzję do natarcia mogą podjąć dowódcy batalionów i kompanii.<sup>1/</sup> Dowódcy niższych szczebli dowodzenia mogą w tym etapie podejmować tylko decyzję o marszu do rubieży ataku i w ogólnym zarysie o natarciu. Stąd też na tych szczeblach trzeba sprecyzować /a na szczeblu załogi podjąć/ decyzję o natarciu w terenie. Tam też powinny być postawione zadania bojowe.

Warto pamiętać, że wypracowanie decyzji z mapy może odbywać się często w ruchu /marszu/ w skrajnie ograniczonym czasie. Stąd w dogodnych warunkach terenowych dowódca kompanii może rozpocząć precyzowanie zadania do natarcia w odległości 4 km od przedniego skraju obrony nieprzyjaciela, a dowódcy czołgów zakończą stawianie zadań w odległości około 1500 m.<sup>2/</sup> Wszystkie wymienione czynności muszą być wykonane w czasie pokonywania przez kompanię drogi równej 2500 m. W tym czasie kompania musi przejść z szyku marszowego w bojowy. Najkorzystniejsza szybkość marszu podczas rozwijania wynosi 10-15 km/godz.

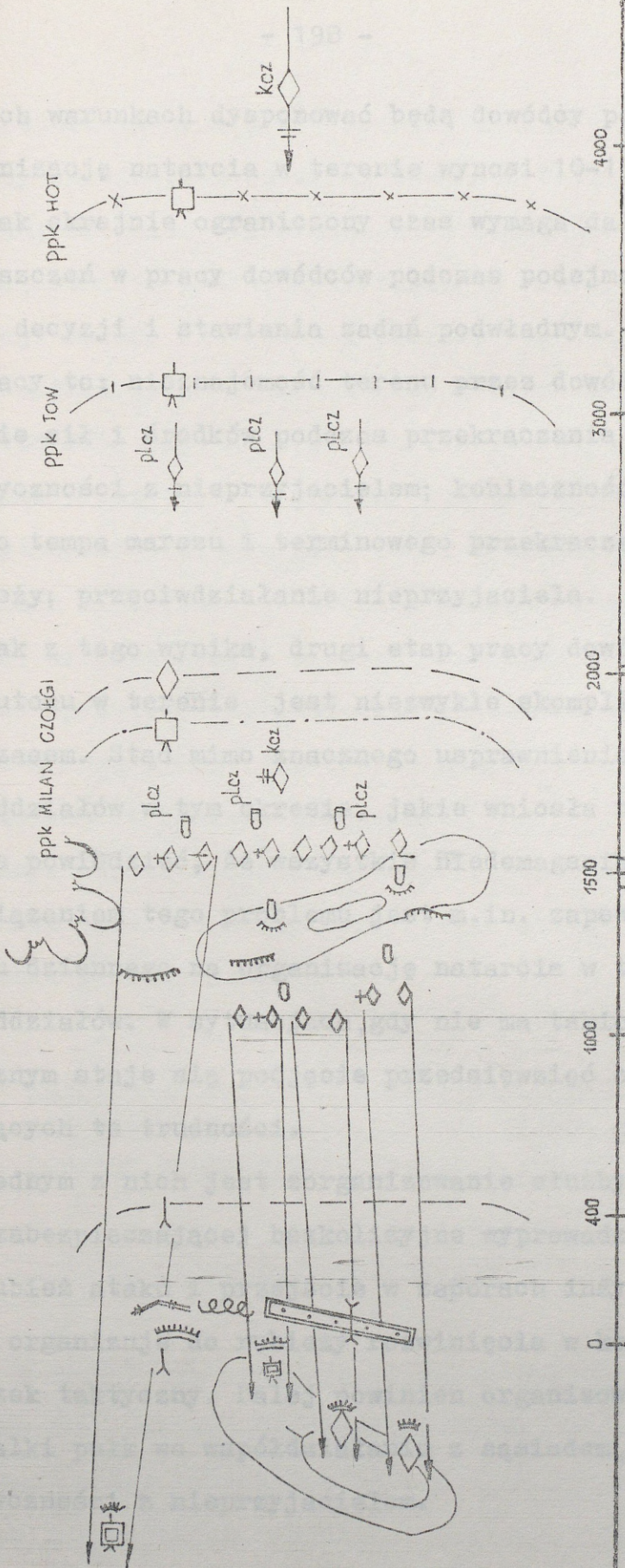
/w zależności od stanu drożni i rodzaju terenu/. Czas jakim

---

1/ Skala mapy 1:50.000 zapewnia wypracowanie decyzji tylko do szczebla kompanii. Zob. Wyniki badań, s.13

2/ Odległość ta zapewnia przyjęcie przez kompanię szyku bojowego poza zasięgiem ognia środków przeciwpancernych bliskiego i średniego zasięgu.

Rys. 34 Czas trwania precyzowania zadań /organizacji natarcia/  
przez dowódców pododdziałów w marszu do rubieży ataku /wariant/



Kierowanie ogniem pododdziałów	Organizacja natarcia przez dowódców ozołgów	Podjęcie decyzji i przekazanie zadań podwładnym przez dowódców plutonów	Precyzowanie zadań przez dowódcę kompanii
Czas precyzowania zadań przy V = 10 km/godz.	3 min.	7,8 min.	6 min.
Czas precyzowania zadań przy V = 15 km/godz.	2 min.	5,2 min.	4 min.

w tych warunkach dysponować będą dowódcy pododdziałów na organizację natarcia w terenie wynosi 10-15 minut /rys. 34/.

Tak skrajnie ograniczony czas wymaga daleko idących uproszczeń w pracy dowódców podczas podejmowania /precyzowania/ decyzji i stawiania zadań podwładnym. Dodatkowa trudność w pracy to: nieznajomość terenu przez dowódców; duże zagęszczenie sił i środków podczas przekraczania wojsk będących w styczności z nieprzyjacielem; konieczność utrzymania wysokiego tempa marszu i terminowego przekraczania wyznaczonych rubieży; przeciwdziałanie nieprzyjaciela.

Jak z tego wynika, drugi etap pracy dowódców kompanii i plutonu w terenie jest niezwykle skomplikowany i ograniczony czasem. Stąd mimo znacznego usprawnienia pracy dowódców pododdziałów w tym okresie, jakie wniosła nowa metodyka, nie można powiedzieć, że wszystkie niedomagania zostały usunięte. Rozwiązaniem tego problemu jest m.in. zapewnienie 2-3 godz. czasu dziennego na organizację natarcia w terenie na szczeblu pododdziałów. W sytuacjach, gdy nie ma takich możliwości, koniecznym staje się podjęcie przedsięwzięć organizacyjnych łagodzących te trudności.

Jednym z nich jest zorganizowanie służby porządkowo-ochronnej zabezpieczającej bezkolizyjne wyprowadzenie pododdziałów na rubież ataku i przejście w zaporach inżynieryjnych. Służbę taką organizuje do rubieży rozwinięcia w kolumny batalionowe związek taktyczny. Dalej powinien organizować ją wchodzący do walki pułk we współdziałaniu z sąsiadem, będącym w przodzie w styczności z nieprzyjacielem.

Koniecznym wydaje się również udział w organizacji tej służby wchodzących do walki dowódców batalionów. Z doświadczeń wynika, że celem wyprowadzenia pododdziałów na kierunki działania, istnieje potrzeba wystawienia nie tylko posterunków regulacji ruchu, ale również patroli regulacji ruchu, które wyprowadzałyby na kierunki błędzące pododdziały i przewodników. Istotną rolę mają do spełnienia przewodnicy, którzy nie tylko powinni przeprowadzić plutony przez ugrupowanie wojsk będących w styczności z nieprzyjacielem i wyprowadzić je na przejścia w polach minowych, ale również wskazać w terenie: nieprzyjaciela, wykryte środki ogniowe, kierunek działania plutonu.

Dla sprawnego wyprowadzenia pododdziałów na rubież ataku, drogi marszu pierwszorzutowych kompanii powinny być oznakowane wskaźnikami i znakami drogowymi.

Innym warunkiem dalszego usprawnienia organizacji natarcia z marszu jest potrzeba doskonalenia obiegu informacji na szczeblu pododdziałów.

## 2. Potrzeby i możliwości dalszego usprawnienia pracy pododdziałów czołgów, podczas organizacji natarcia, poprzez doskonalenie technicznych środków dowodzenia

### 2.1. Sposoby i środki usprawnienia obiegu informacji na szczeblu pododdziałów

W doskonaleniu organizacji walki wielką rolę może spełnić usprawnienie obiegu informacji. Chodzi o opracowanie takiego systemu, który zapewniłby osobom funkcyjnym, wszystkich szczebli dowodzenia, aktualne, dokładne i utajnione dane

W proponowanym systemie dowodzenia batalionu środki sytuacyjne. Tych wymogów nie spełnia funkcjonujący obecnie na szczeblach taktycznych system dowodzenia. W rezultacie tego obieg informacji ulega niejednokrotnie zahamowaniu, co z kolei ujemnie wpływa na szybkość podejmowania decyzji i doprowadzania zadań bojowych do wykonawców.

Przyspieszenie zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji staje się sprawą tak ważną, że koniecznym wydaje się, również na szczeblach taktycznych, wprowadzenie do pomocy dowódcom środków automatyzacji dowodzenia.

W zautomatyzowanym systemie dowodzenia, który powinien obejmować również szczebel batalionu, muszą być szeroko stosowane techniczne środki przekazywania obrazu, rejestrowania i klasyfikacji wiadomości oraz urządzenia automatycznego utajniania przekazywanych informacji. W systemie tym, na szczeblu batalionu, przewiduje się możliwość zautomatyzowanego:

- zbierania i opracowania danych o położeniu i charakterze działań nieprzyjaciela;
- zbierania, opracowania i sprawnego przekazania przekożonym danych o położeniu i charakterze działań wojsk własnych;
- szybkiego, z uwzględnieniem czynnika jakościowego, obliczania stosunku sił;
- kalkulacji marszu, a w natarciu przesunięcia batalionu do rubieży ataku;

Ponadto system ten powinien zapewnić:

- zbieranie i opracowanie danych o wybuchach jądrowych;
- prognozowanie sytuacji promieniotwórczej.

W proponowanym systemie dowodzenia batalionu środki automatyzacji i łączności powinny być zainstalowane bezpośrednio na wozie dowodzenia. Wiąże się to z koniecznością wyposażenia dowódcy batalionu czołgów dodatkowo w wóz dowodzenia na podwoziu gąsienicowym. W wozie tym powinno znajdować się również miejsce dla szefa sztabu batalionu lub oficera operacyjnego.<sup>1/</sup> Takie rozwiązanie problemu zapewni większą operatywność dowódcy batalionu, a szefowi sztabu udział w organizacji natarcia, możliwość śledzenia zmian w sytuacji oraz pomoc dowódcy w kierowaniu walką. Badania wykazały bowiem, że dotychczas w czasie ćwiczeń szef sztabu batalionu czołgów angażowany jest najczęściej do dowodzenia tyłami batalionu. Przy zastosowaniu zautomatyzowanego systemu dowodzenia kolejność realizowanych przedsięwzięć związanych z organizacją natarcia nie powinna ulec zmianie. Oczekiwać należy zmian sposobu realizacji tych przedsięwzięć a także usprawnienia organizacji natarcia.

Dowódca batalionu będzie otrzymywał niezbędne dane do organizacji natarcia prawie natychmiast po ogłoszeniu zamiaru przez dowódcę oddziału w postaci wstępnych zarządzeń bojowych. Umożliwi to organizację pracy równoległej do szczebla batalionu a niekiedy kompanii. Będzie to dużym osiągnięciem, bo obecnie praca równoległa podczas organizacji natarcia załamuje się na szczeblu oddziału.

Trudno nie docenić faktu, iż wiadomości, w relacji pułk - batalion, będą mogły być przekazywane bez-

---

1/ Koniecznym wydaje się dokonanie również zmiany struktury organizacyjnej sztabu batalionu.

pośrednio na monitor wozu dowodzenia dowódcy batalionu, "dokumentowane" na drukarce i rysowane na mapie. W miarę potrzeb mogą być również wprowadzane do pamięci komputera pokładowego, co pozwoli na wykorzystanie ich w dowolnym terminie. Zmienia to styl /sposób/ pracy dowódcy, który w dotychczasowej praktyce, przyjmując zadanie od przełożonego, musiał liczyć wyłącznie na własną pamięć i umiejętność szybkiego nanoszenia informacji na mapę. Dowódca batalionu nie otrzymywał bowiem żadnego pisemnego wyciągu z rozkazu lub innego sformalizowanego dokumentu zawierającego treść rozkazu.

Fakt ten podniesie jakość organizacji walki, a poprzez jednoznaczne rozumienie zadań przez przełożonego i podwładnego uniknie się przekłamań i niebezpiecznych w warunkach bojowych pomyłek.

Zautomatyzowany system umożliwi znaczne skrócenie procesu decyzyjnego. Dowódca batalionu będzie mógł otrzymywać w krótkim /2-3 minutowym/ czasie potrzebne do decyzji dane i kalkulacje z EMC. W stosunku do tradycyjnego sposobu przekazywania zadań i przygotowania niezbędnych danych czas ten będzie około 6-krotnie mniejszy.

Zautomatyzowany system dowodzenia ułatwi również zbieranie danych o sytuacji. W obecnym systemie jest to proces bardzo skomplikowany, a podczas organizacji natarcia z marszu całkowicie uzależniony od szczebla nadrzędnego i sąsiadów. Wyniki badań wskazują, że nie zawsze tradycyjnie ukształtowany obieg informacji w relacji pułk - batalion zapewnia pododdziałom uzyskanie niezbędnych informacji w odpowiednim terminie i w sposób wyczerpujący.

W celu pełnego wykorzystania tak zbudowanego automatycznego systemu dowodzenia koniecznym wydaje się zapewnić dowódcy batalionu w równie krótkim czasie przekazania zadań w formie zarządzeń i rozkazów. Aktualnie znajdujące się w wyposażeniu dowódcy kompanii i plutonu środki łączności nie spełniają tego wymogu.

Automatyzacja procesów dowodzenia na szczeblu kompanii i plutonu wydaje się przedsięwzięciem mało opłacalnym i trudnym do realizacji. Pozostaje więc doskonalenie środków łączności znajdujących się w wyposażeniu czołgów dowódcy kompanii i plutonu. Środki te powinny mieć urządzenia końcowe umożliwiające współpracę z uautomatyzowanym systemem dowodzenia i zdolność do utajniania podawanych przez nie treści.

W innym wypadku kodowanie zarządzeń i rozkazów oraz przekazywanie ich w tradycyjny sposób skutecznie zniweluje korzyści wynikające z usprawnienia pracy na szczeblu batalionu. Koniecznym staje się również zastosowanie technicznych środków łączności o wyższej odporności na zakłócenia. Uzyskać to można poprzez wprowadzenie środków łączności cyfrowej.

Reasumując powyższe rozważania trzeba stwierdzić, iż wprowadzenie automatycznego systemu dowodzenia na szczeblu batalionu nie dokona takiej rewolucji w metodyce pracy dowódców pododdziałów, jakiej należy oczekiwać na szczeblu oddziału i związku taktycznego. System ten nie wyeliminuje bowiem z procesu decyzyjnego człowieka - dowódcę batalionu, kompanii. Oczekiwać należy znacznego skrócenia cyklu organizacji walki na wszystkich szczeblach dowodzenia, a tym samym bardziej

realna stanie się możliwość pełnej organizacji walki na szczeblu pododdziałów w terenie.

Ma to istotne znaczenie szczególnie podczas organizacji natarcia z marszu. Zautomatyzowany system dowodzenia wpłynie w zdecydowany sposób na poprawę obiegu informacji, co umożliwi aktualizację wcześniej podjętych decyzji i dostosowywanie ich na bieżąco /na szczeblu batalionu kompanii/ do zmieniającej się sytuacji taktycznej.

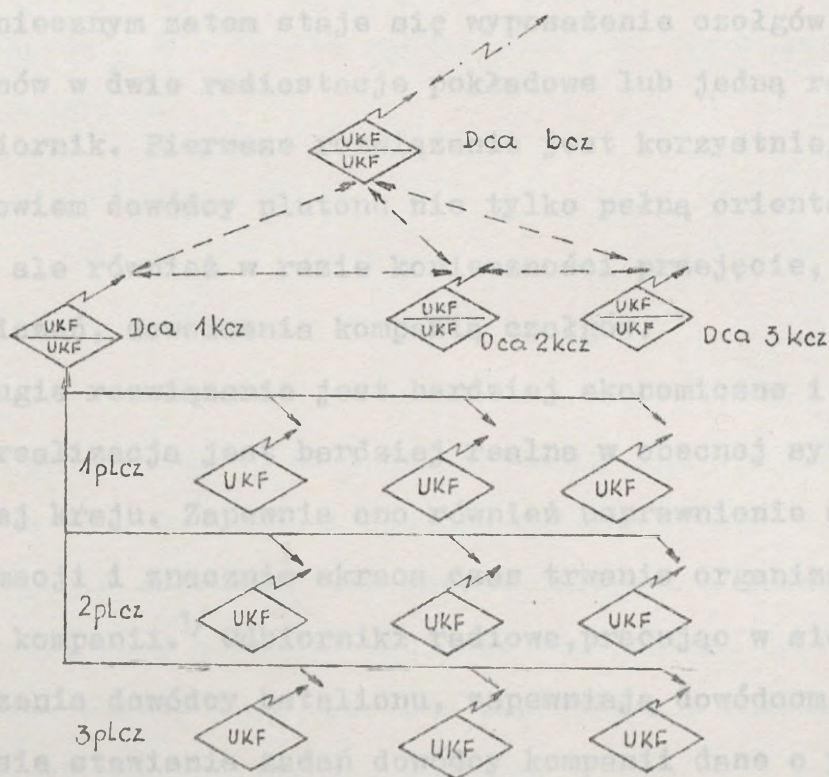
## 2.2. Potrzeby doskonalenia technicznych środków łączności na szczeblu kompanii i plutonu czołgów

Wyniki badań wskazują na konieczność doskonalenia systemu dowodzenia kompanią czołgów. Szczególnie pilne staje się doskonalenie technicznych środków łączności, znajdujących się obecnie w dyspozycji dowódców kompanii i plutonów czołgów.

Stosowana w kompanii czołgów jednokanałowa sieć radiowa, posiada wiele zalet. Umożliwia szybkie przekazywanie zadań wykonawcom, sprawne manewrowanie plutonami i środkami przydzielonymi. Słabą stroną funkcjonującego systemu jest to, że tylko wóz dowódcy kompanii posiada dwie radiostacje, z których jedną wydziela on do pracy w sieci radiowej dowodzenia dowódcy batalionu czołgów, drugą natomiast pracuje w sieci radiowej dowodzenia kompanii. W sieci tej pracują również dowódcy plutonów i załóg czołgów oraz dowódcy pododdziałów przydzielonych.

W czasie walki dowódca kompanii wykorzystuje swoją sieć dowodzenia do kierowania podległymi pododdziałami, pozostając jednocześnie na podsłuchu w sieci radiowej dowodzenia dowódcy

Rys. 35 Obowiązujący system dowodzenia kompanią czołgów



Legenda :

- > sieć radiowa dowodzenia dowódcy kompanii
- - - - -> sieć radiowa dowodzenia dowódcy batalionu

batalionu. Ma więc aktualne dane dotyczące oceny sytuacji zarówno na szczeblu batalionu, jak i w plutonach. Nie mają takich możliwości dowódcy plutonów, dysponują oni bowiem tylko jedną radiostacją. Nie mogą zatem śledzić wymiany korespondencji w sieci radiowej dowodzenia dowódcy batalionu. Wszystkie zatem informacje niezbędne dowódcy plutonu do

podjęcia kolejnych decyzji, a dotyczące: działania nieprzyjaciela, zadań wykonywanych przez przełożonego na korzyść kompanii, zadań realizowanych przez kompanię i sąsiadów muszą być powtarzane przez dowódcę kompanii.

Koniecznym zatem staje się wyposażenie czołgów dowódców plutonów w dwie radiostacje pokładowe lub jedną radiostację i odbiornik. Pierwsze rozwiązanie jest korzystniejsze, zapewnia bowiem dowódcy plutonu nie tylko pełną orientację w sytuacji, ale również w razie konieczności przejęcia, bez żadnych ograniczeń, dowodzenia kompanią czołgów.

Drugie rozwiązanie jest bardziej ekonomiczne i dlatego jego realizacja jest bardziej realna w obecnej sytuacji gospodarczej kraju. Zapewnia ono również usprawnienie obiegu informacji i znacznie skraca czas trwania organizacji natarcia w kompanii.<sup>1/</sup> Odbiorniki radiowe, pracując w sieci radiowej dowodzenia dowódcy batalionu, zapewniają dowódcom plutonów już w czasie stawiania zadań dowódcy kompanii dane o przeciwniku, zadaniu batalionu, kompanii i sąsiadów. Nie występuje więc potrzeba retransmisji przez dowódcę kompanii znanych dowódcom plutonów danych. Dowódcy plutonów natomiast mogą wcześniej rozpocząć analizę zadania kompanii, ocenę przeciwnika i sąsiadów, przygotowując się do wykonania zadania szczegółowego, które sprecyzuje /postawi/ dowódca kompanii.

W celu usprawnienia organizacji zabezpieczenia tyłowego i technicznego kompanii, koniecznym staje się wyposażenie pomocnika dowódcy kompanii czołgów do spraw technicznych oraz

---

1/ Zob. Załącznik 14, Schemat proponowanej łączności radiowej kompanii czołgów

szefa kompanii w środki łączności, zapewniające im możliwość pracy zarówno w sieci radiowej dowodzenia kompanii, jak i sieci radiowej zabezpieczenia technicznego i tyłowego batalionu. Rozwiązanie to ułatwi organizację walki dowódcy kompanii oraz usprawni kierowanie zabezpieczeniem technicznym i tyłowym w natarciu.

x                      x                      x

Przeprowadzona ocena funkcjonowania usprawnionej metodyki pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów wykazała, że podjęte działania usprawniające doprowadziły do znacznego skrócenia czasu pracy dowódców pododdziałów podczas organizacji natarcia. Szczególnie wyraźnie poprawił się bilans czasu pracy dowódców pododdziałów w terenie.

Warto zaznaczyć, że wprowadzone zmiany w metodyce pracy dowódców pododdziałów nie wpłynęły ujemnie na jakość dowodzenia. Wprost przeciwnie, umożliwiły one dowódcom kompanii i plutonu czołgów szybszą reakcję na wszelkie zmiany w działaniu nieprzyjaciela, zapewniając tym samym efektywniejsze wykorzystanie możliwości bojowych pododdziałów.

Badania wykazały, że uproszczony model pracy dowódcy kompanii /plutonu/ szczególnie dobrze funkcjonuje podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem. Natomiast podczas organizacji natarcia z marszu stwierdzono występowanie w dalszym ciągu wielu niedomagań z których znaczną

część można usunąć poprzez zapewnienie dowódcom pododdziałów czołgów 2-3 godzin czasu dziennego na organizację natarcia w terenie przyszłych działań.

Badania potwierdziły również tezę, iż warunkiem dalszego usprawnienia organizacji natarcia jest potrzeba doskonalenia obiegu informacji na szczeblu pododdziałów. Osiągnąć to można przede wszystkim poprzez automatyzację przesyłania, przetwarzania i przechowywania informacji do szczebla batalionu oraz automatyzację łączności do szczebla plutonu czołgów.

Przeprowadzone badania wykazały szereg niedostatków w tym właśnie obszarze. Dotyczą one zarówno zakresu i treści pododdziałowych przedsięwzięć, jak i technicznych środków dowodzenia. Trudności te naraziły się przede wszystkim na ograniczenia w ogarnięciu pola. Obecnie stosowany tradycyjny sposób dowodzenia przez dowódcę kompanii i plutonu czołgów nie zapewnia im dostatecznej precyzji i precyzji zadań dla pododdziałów. Stąd też ten właśnie zakres dowodzenia wymaga dalszych prac.

Pracując na takim etapie jest niemożliwe wykorzystanie czasu na organizację walki oraz nadanie im, jak to się odbywa teraz w pododdziałach, o natarciu na szczeblu szczeblach dowodzenia.

1/ Problem ten przedstawiony został szerzej w piśmie

## Z A K O Ń C Z E N I E

Przewidywany charakter przyszłej walki stawia przed niższymi szczeblami dowodzenia szereg wymagań w zakresie przygotowania i prowadzenia natarcia. Jednym z nich jest konieczność doskonalenia jego organizacji. Wynika on z potrzeby zapewnienia efektywnego wykorzystania w walce walorów współczesnego sprzętu bojowego i możliwości bojowych pododdziałów.

Przeprowadzone badania wykazały szereg niedostatków w tym właśnie obszarze. Dotyczą one zarówno zakresu i treści podstawowych przedsięwzięć, jak i technicznych środków dowodzenia oraz metodycznych aspektów pracy dowódców pododdziałów. Trudności te nasilają się podczas pracy dowódców pododdziałów w ograniczonym czasie. Obecnie stosowany tradycyjny, mało elastyczny model organizacji natarcia nie zapewnia szybkiego powzięcia przez dowódcę kompanii i plutonu czołgów decyzji o natarciu i przetransponowania jej na zrozumiałe i precyzyjne zadania dla pododdziałów. Stąd też ten właśnie zakres dowodzenia wymaga dociekań naukowych.<sup>1/</sup>

Przyczyną takiego stanu jest nieracjonalne wykorzystanie czasu na organizację walki oraz niedocenywanie roli, jaką odgrywa teren w podejmowaniu decyzji o natarciu na niższych szczeblach dowodzenia.

---

1/ Problem ten przedstawiony został szerzej w pierwszym rozdziale

Często pobieżna, dokonana z mapy, ocena sytuacji oraz mało dokładnie zorganizowane współdziałanie wywołują implikacje w samym działaniu pododdziałów. Przejawia się to w niskim tempie marszu do rubieży ataku, częstym błędzeniu pododdziałów, mało efektywnym wykorzystaniu maskujących i ochronnych właściwości terenu oraz manewrowaniu pododdziałami tuż przed przednim skrajem obrony nieprzyjaciela. Zbyt częstym zjawiskiem jest też zatrzymywanie pododdziałów na rubieży ataku, a także w czasie wykonywania zadania bliższego, zwłaszcza wtedy, gdy czołgi i BWP znajdują się w zasięgu większości środków przeciwpancernych nieprzyjaciela.

Wyniki badań potwierdzają słuszność przyjęcia zmodyfikowanej hipotezy roboczej, która zakłada, że doskonalenie i uproszczenie procesów decyzyjnych oraz form i metod pracy dowódców pododdziałów czołgów z podwładnymi poprawi jakość organizacji natarcia, umożliwi tym samym efektywniejsze wykorzystanie możliwości bojowych pododdziałów.

Proponowane w trzecim i czwartym rozdziale rozwiązania usprawniające pracę dowódcy kompanii i plutonu czołgów, są odpowiedzią na pytanie: Co doskonalic i jak usprawnic obowiązującą metodykę pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów, aby uczynic ją efektywniejszą?

Ciągły wyścig z czasem wymaga od dowódców pododdziałów sprawnego myślenia, dokonywania szybkiej oceny sytuacji i podjęcia decyzji. Tendencje te starano się uwzględnić w uproszczonym modelu pracy dowódcy kompanii i plutonu czołgów podczas organizacji natarcia. W proponowanych rozwiązaniach

szczególnej uwagę zwracano na optymalizowanie organizacji natarcia w toku walki, bowiem takie właśnie sytuacje będą typowymi dla tego szczebla dowodzenia.

Podjęto również próbę zdefiniowania niektórych kontrowersyjnych pojęć związanych z metodyką pracy dowódców pododdziałów w celu określenia ich zakresu obowiązującego na szczeblu kompanii i plutonu oraz ujednoczenia.

B I B L I O G R A F I A

1. Adamczuk A., Kotarski S.: Wzory rozkazów i dokumentów bojowych na szczeblu pododdziałów czołgów i piechoty. Poznań: Wyż.Szk. Ofic.Wojsk Panc. 1979.
2. Apanowicz A.: Dowodzenie. Warszawa 1961.
3. Apanowicz A.: Współdziałanie. Warszawa 1970.
4. Arciszewski A.: Sztuka dowodzenia na Zachodzie. Warszawa 1934.
5. Bagrejew A.: Sztuka wojenna państw kapitalistycznych 1939-1945. Warszawa 1962.
6. Beuningen Z.: Od zadania do decyzji. Wojs. Prz.Zagr. 1960 z. 1.
7. Bidziński B.: Kierunki doskonalenia dowodzenia dywizją zmechanizowaną /pancerną/ w polu. Rozprawa habilitacyjna. Akad. Szt.Gen. WP, Warszawa 1975. Maszyn.
8. Bidziński B.: Kierunki doskonalenia dowodzenia w polu. Myśl Wojs. 1977 nr 3.
9. Blechman Z.: Udział sztabu oddziału i pododdziału w organizacji współdziałania. Prz. Wojsk Ląd. 1982, nr 4.
10. Borecki Z.: O usprawnieniu dowodzenia. Myśl Wojs. 1967, nr 9.
11. Boucher J.: Broń pancerna w wojnie. Warszawa 1958.
12. Brown W.: Nowe poglądy w taktyce obronnej. Wojsk. Prz.Zagr. 1961 nr 6
13. Brygada, batalion, kompania, pluton, drużyna sił lądowych RFN. Zasady prowadzenia walki, organizacja, uzbrojenie. Warszawa 1978.
14. Brygada, batalion, kompania, pluton, drużyna sił lądowych Stanów Zjednoczonych. Zasady prowadzenia walki, organizacja, uzbrojenie. Warszawa 1979.

15. Chocha B.: Rozważania o taktyce. Warszawa 1982.
16. Ówierdziński J.: Taktyka na współczesnym polu walki. Warszawa 1970.
17. Doskonalenie dowodzenia pododdziałami na polu walki. Materiały na konferencję naukową. Cz. 1. Wrocław: Wyż. Szk.Ofic.Wojsk Zmech. 1984.
18. Drużynin W., Kontorow D.: Idea, algorytm, decyzja. Warszawa 1975.
19. Galewski Z.: Czynniki powodzenia we współczesnej walce. Warszawa 1986.
20. Galewski Z.: Problemy dowodzenia wojskami. Myśl Wojs. 1985 nr 4.
21. Galewski Z.: Współdziałanie na polu walki. Warszawa 1983.
22. Glišski M.: O pracy dowódcy przy organizacji współdziałania. Myśl Wojs. 1953 nr 7.
23. Gniewek F., Kardas R.: Organizacja i prowadzenie rekonesansu przez dowódców pododdziałów. Dodatek do Prz.Wojsk Łąd. 1976 nr 7.
24. Gołęb Z., Kołcz S.: Współczesne dowodzenie wojskami. Warszawa 1974 .
25. Góral F.: Cele, formy i treść rekonesansu dowódcy pododdziału. Prz. Wojsk Łąd. 1972 nr 5.
26. Góral F.: Rekonesans dowódcy kompanii czołgów w natarciu. Prz. Wojsk Łąd. 1972 nr 7.
27. Góral F.: Rozważania o dowodzeniu pododdziałami. Prz. Wojsk Łąd. 1986 nr 9.
28. Griszyn S., Żukow P., Kitoszwili Sz.: Taktyka armii państw kapitalistycznych. Warszawa 1974.
29. Iwanowski W.: Współdziałanie broni pancernej z piechotą i kawalerią. Zadania taktyczne. Warszawa 1936.

30. Iwanow D.A., Sawieljew W.P., Szemański P.W.: Zasady dowodzenia wojskami. Warszawa 1973.
31. Jastrzębski E.: Dowodzenie pododdziałami w walce. Dodatek do Prz. Wojsk Łąd. 1968 nr 7.
32. Jastrzębski E.: Dowodzenie kompanią i plutonem piechoty w działaniach zaczepnych. Dodatek do Prz. Wojsk Łąd. 1973 nr 11.
33. Jones T.: Kompania piechoty w obronie. Wojs. Prz. Zagr. 1958 nr 3.
34. Kierunki doskonalenia dowodzenia dywizją /pułkiem/ w podstawowych rodzajach działań bojowych. Materiały z sympozjum ASG WP. Warszawa 1975.
35. Zbiór Pr. Akad. Szt. Gen. WP. Warszawa 1973 nr 3: Kierunki usprawnienia pracy sztabów w polu. Materiały z konferencji naukowej. Cz. 1.
36. Zbiór Pr. Akad. Szt. Gen. WP. Warszawa 1974 nr 4: Kierunki usprawnienia pracy sztabu w polu. Materiały z konferencji naukowej. Cz. 2.
37. Kołcz S.: O doskonaleniu dowodzenia wojskami w warunkach polowych. Myśl Wojs. 1977 nr 4.
38. Kołodziejczyk B.: Co będzie jutro? Warszawa 1976.
39. Kompania pancerna. Walka. Warszawa 1943.
40. Kotarbiński T.: Hasło dobrej roboty. Warszawa 1983.
41. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Warszawa 1975.
42. Kotarski S.: Pododdziały piechoty i czołgów w walce. Poznań: Wyż. Szk. Ofic. Wojsk Panc. 1980.
43. Koziej S., Łaski W., Sznajder R.: Teren i taktyka. Warszawa 1980.
44. Krzyżanowski L.: Podstawy nauki zarządzania. Warszawa 1985.
45. Kuleszyński L.: Doskonalenie dowodzenia w warunkach polowych. Myśl Wojs. 1977 nr 2.

46. Kuleszyński L.: Dowodzenie wojskami a cybernetyka. Warszawa 1967.
47. Kulińczyk B.: Metodologiczne aspekty projektowania usprawnień systemów dowodzenia. Myśl Wojs. 1970 nr 6.
48. Kulińczyk B.: Usprawnienie dowodzenia w teorii i praktyce. Myśl Wojs. 1968 nr 9.
49. Marczenko A., Szwokołowicz A., Adamienko I., Tkacz S.: Taktyka w przykładach bojowych. Batalion. Warszawa 1976.
50. Marczenko A., Szwokołowicz A., Adamienko I., Tkacz S.: Taktyka w przykładach bojowych. Kompania. Warszawa 1976.
51. Metodyka organizowania i prowadzenia rekonesansów operacyjnych i taktycznych. Wrocław: Śl. Okr. Wojs. 1984.
52. Metodyka organizowania, utrzymania i odtwarzania współdziałania operacyjnego i taktycznego. Wrocław: Śl. Okr. Wojs. 1984.
53. Metodyka organizowania, utrzymania i odtwarzania wszechstronnego operacyjnego i bojowego zabezpieczenia działań. Wrocław: Śl. Okr. Wojs. 1984.
54. Morawski B., Nowakowski J.: Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. Rozprawa doktorska. Akad. Szt.Gen. WP, Warszawa 1978. Maszyn.
55. Mossor S.: Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny. Warszawa 1986.
56. Mróz W.: Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Warszawa 1978.
57. Nazarov A.V., Letunovskij G.M.: Tankovyje vojska v lokal'nykh wojnach. Voen. Mysl' 1977 nr 12.
58. Norberciak M.: Rekonesans przeprowadzany przez dowódcę kompanii. Prz. Wojsk Ląd. 1976 nr 5.
59. Obodziński: Czołgi w natarciu. Lublin 1945.
60. Pieter J.: Ogólna metodologia pracy naukowej. Warszawa 1968.

61. Piotrowski S.: Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia. Myśl Wojsk. 1982 nr 4.
62. Pododdziały czołgów w natarciu. Poznań: Wyż. Szk. Ofic. Wojsk Panc. 1976.
63. Podręcznik czołgisty. Warszawa 1979.
64. Polevoj ustav. Č. 2: Batalion, rota. Moskva 1982.
65. Polevoj ustav. Č. 3: Vzvod, otdelenie, tank. Moskva 1982.
66. Pułk pancerny. Londyn 1943.
67. Regulamin broni pancernej. Czołgi lekkie - walka. Warszawa 1938.
68. Regulamin polowy sił lądowych Stanów Zjednoczonych, FM-100-5. Działania bojowe sił lądowych. Warszawa 1979.
69. Regulamin walki broni połączonych /projekt/. Łódź 1946.
70. Regulamin walki piechoty. Warszawa 1954.
71. Regulamin walki piechoty. Cz. 1: Strzelec, drużyna, pluton, kompania. Wyd. popr. Łódź 1946.
72. Regulamin walki piechoty. Cz. 2: Batalion, pułk. Wyd. 2. Łódź 1946.
73. Regulamin walki wojsk lądowych /batalion, kompania/. Warszawa 1965.
74. Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/. Warszawa 1966.
75. Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych PRL. Cz. 1 /dywizja, pułk/. Warszawa 1985.
76. Regulamin walki wojsk lądowych. Cz. 3: Kompania, pluton, drużyna /czołg/. Projekt. Wrocław 1984.
77. Regulamin walki wojsk lądowych. Cz. 3: Kompania, pluton, drużyna /czołg/. Projekt. Wrocław 1985.
78. Savel'ev V.P., Avdeev A.D., Pavlov N.I.: Ob iskusstve upravlenija vojskami. Voenn. Mysl' 1978 nr 7.

79. Sights A.: Poglądy na organizację dowodzenia na najniższych szczeblach. Wojsk. Prz. Zagr. 1958 nr 4.
80. Skibiński F.: Wojska pancerne w II wojnie światowej. Warszawa 1958.
81. Sokołowski S.: Decyzja a działanie. Warszawa 1975.
82. Stasiewicz H., Łaski W.: Topografia wojskowa. Warszawa 1983
83. Szkudlarek H.: Dowodzenie jako rodzaj kierowania. Warszawa 1981.
84. Szulewski R.: Dowodzenie a czynnik czasu w walce. Prz. Wojsk Ląd. 1968 nr 5.
85. Szymczak Z.: Dowodzenie pododdziałami w natarciu. Poznań: Wyż. Szk. Ofic. Wojsk Panc. 1975.
86. Szwadron pancerny. Walka. Wyd. Tymcz. Wielka Brytania 1943.
87. Szyszkowski J.: Zwalczanie i pokonywanie obrony nieprzyjaciela, a szczególnie jej przeciwpancernych sił i środków w warunkach działania bez użycia broni masowego rażenia. Rozprawa habilitacyjna. Akad. Szt. Gen. WP, Warszawa 1984. Maszyn.
88. Taktyka broni pancernej. [B.m. Szkocja] 1945.
89. Taktyka ogniowa czołgów. Londyn 1944.
90. Użycie batalionu piechoty i czołgów na współczesnym polu walki. Warszawa. Centr. Dosk. Ofic. WP 1984.
91. Użycki J.: Skuteczność współdziałania gwarancją powodzenia w walce. Prz. Wojsk Ląd. 1982 nr 4.
92. Vademecum oficera liniowego o wojsku niemieckim. [B.m. Wielka Brytania] 1944.
93. Vademecum taktyczno-techniczne broni pancernej. Warszawa 1949.
94. Wiśniewski E., Jagiełło K., Nowakowski J.: Metodyka wojskowych badań naukowych. Warszawa 1983.

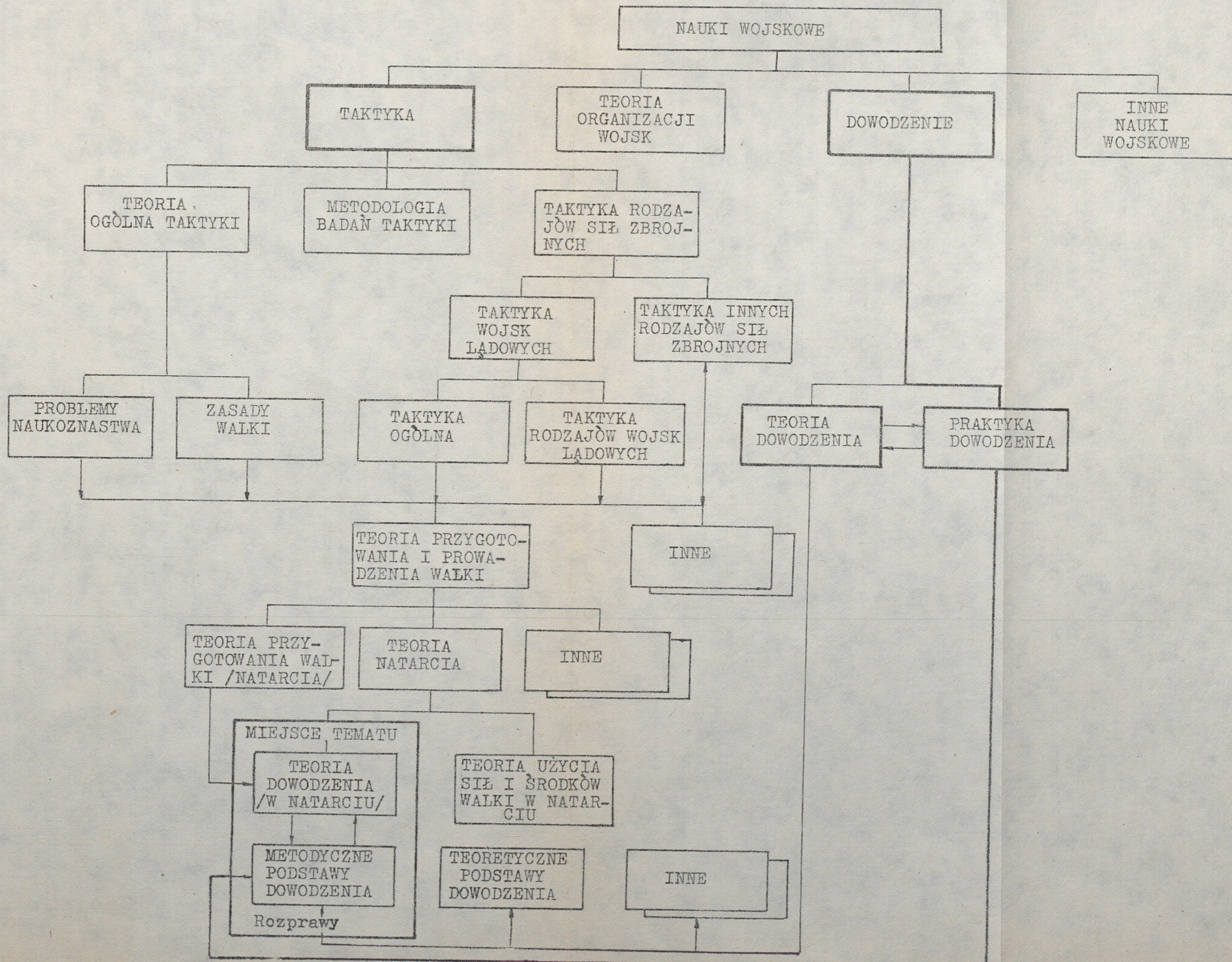
95. Wontrucki Z.: Organizacja wprowadzenia do walki drugiego rzutu. Prz. Wojsk Ląd. 1976 nr 4.
96. Woźniak F.: Rekonesans elementem pracy dowódcy w terenie. Prz. Wojsk Ląd. 1985 nr 8.
97. Wójcik T.: Przechodzenie pododdziałów do natarcia. Prz. Wojsk Ląd. 1986 nr 6.
98. Wybrane zagadnienia z podstaw dowodzenia. Warszawa 1982.
99. Załoga czołgu i plutonu czołgów. Walka. Warszawa 1943.
100. Zasady badania teorii wojskowej w czasie ćwiczeń. Warszawa: Akad. Szt. Gen. WP 1981.

ZALĄCZNIKI

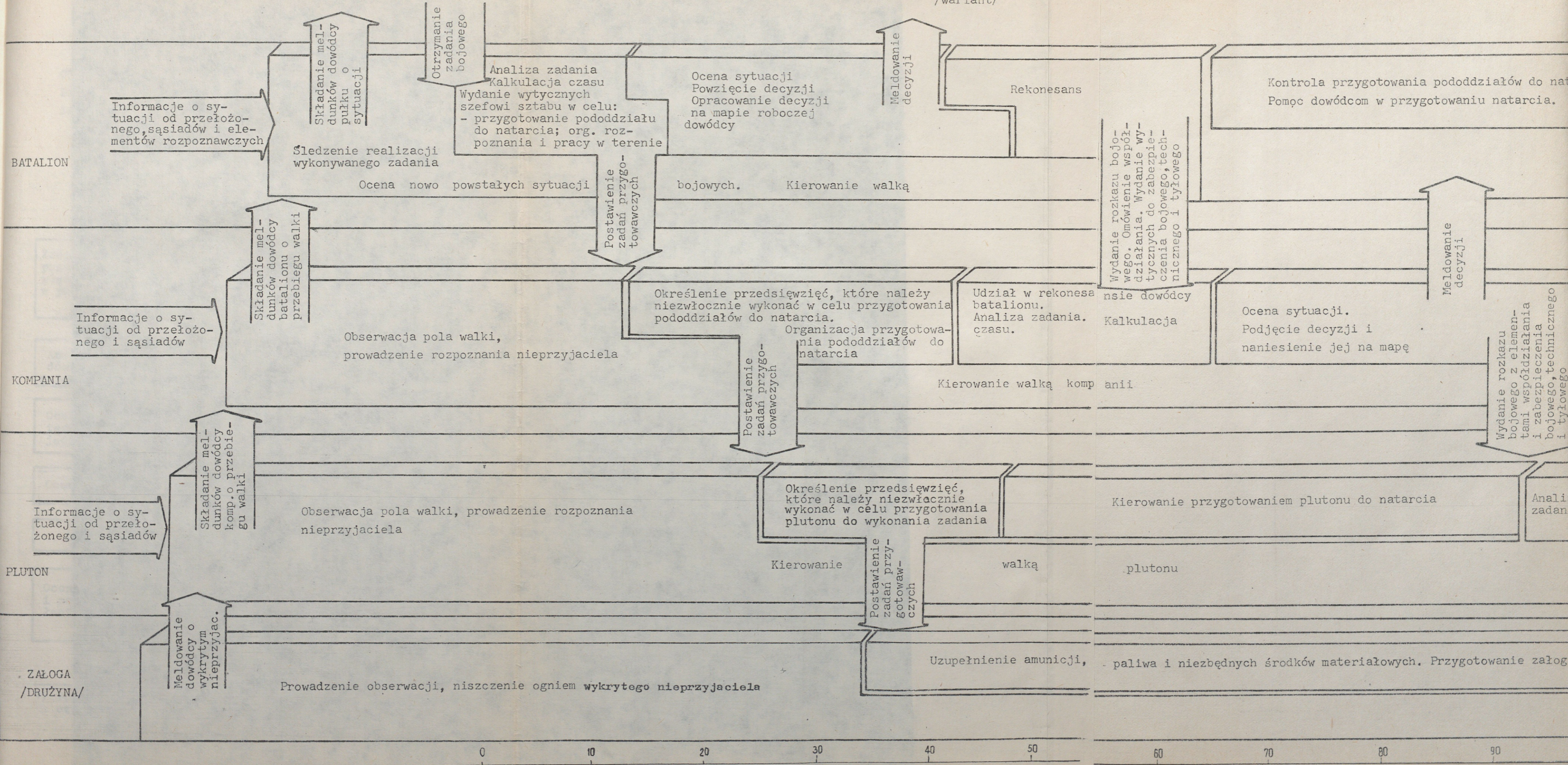
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

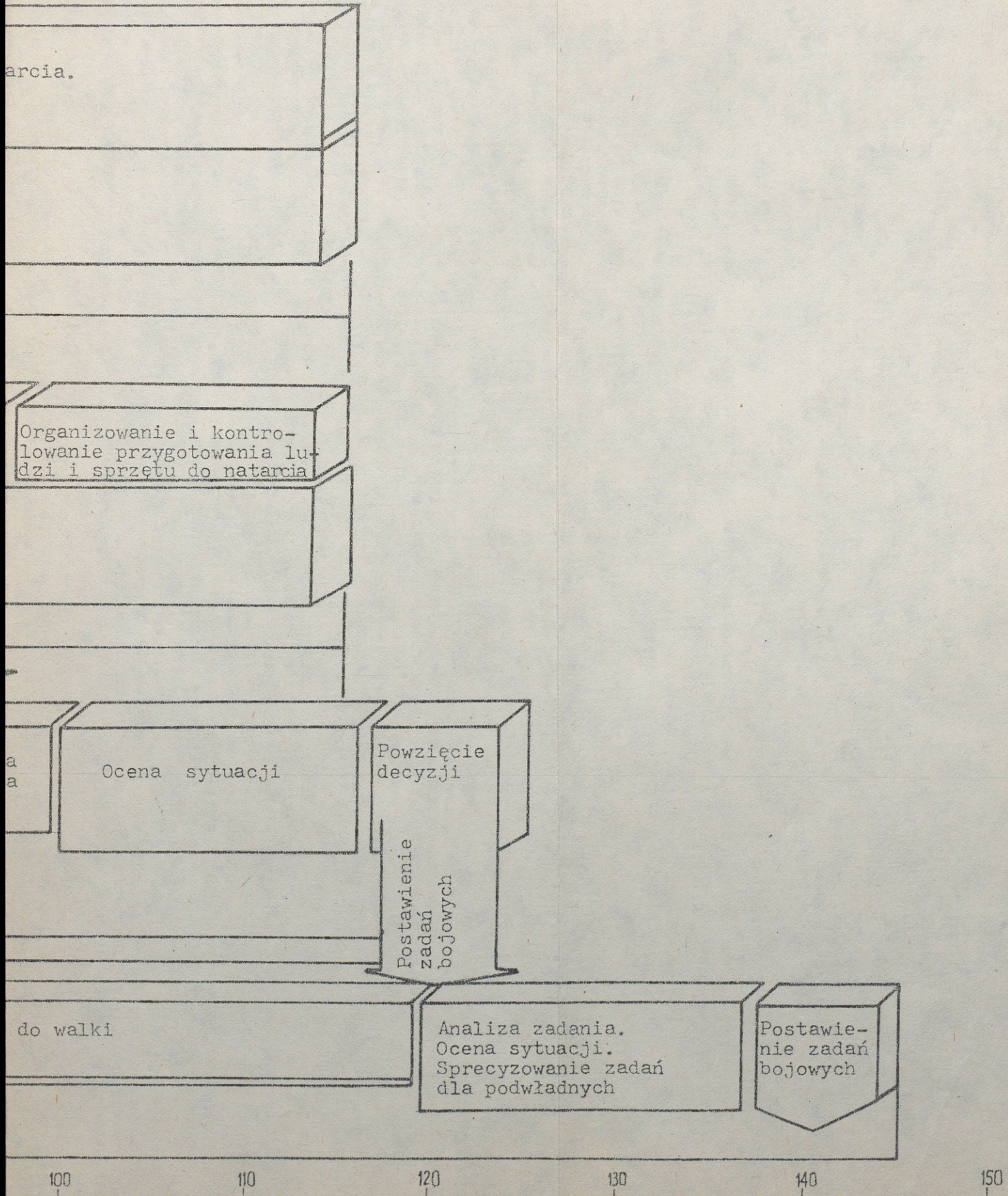
	Strona
1. Miejsce tematu rozprawy w teorii i praktyce zarówno dowodzenia, jak i taktyki .....	221
2. Model pracy dowódców pododdziałów czołgów podczas organizacji natarcia z bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem /wariant/ .....	222
3. Obowiązujący w latach sześćdziesiątych model pracy dowódcy plutonu czołgów podczas organizacji natarcia .....	223
4. Obowiązujący w latach sześćdziesiątych model pracy dowódcy kompanii /batalionu/ podczas organizacji natarcia .....	224
5. Obowiązujący w WSOWP w latach 1973-1983 model pracy dowódcy kompanii /plutonu/ czołgów podczas organizacji natarcia .....	225
6. Treść i głębokość zadań kompanii i plutonu czołgów w natarciu, w latach 1943-1985 .....	226
7. Zestawienie porównawcze, obowiązujących w WSOWP, układu i treści pracy dowódcy kompanii czołgów podczas: prowadzenia rekonesansu, wydawania rozkazu bojowego i omawiania współdziałania .....	227
8. Treść oceny sytuacji prowadzonej przez dowódcę kompanii czołgów podczas organizacji natarcia.....	229
9. Układ i treść rozkazów bojowych wydawanych na szczeblu pododdziałów czołgów .....	230
10. Mapa robocza dowódcy plutonu czołgów .....	234
11. Mapa robocza dowódcy kompanii czołgów .....	235
12. Szkic działania czołgu w natarciu .....	236
13. Szkic współdziałania 1 kcz .....	237
14. Schemat proponowanej łączności radiowej kompanii czołgów .....	238

MIEJSCE TEMATU ROZPRAWY W TEORII I PRAKTYCE ZARÓWNO DOWODZENIA, JAK I TAKTYKI



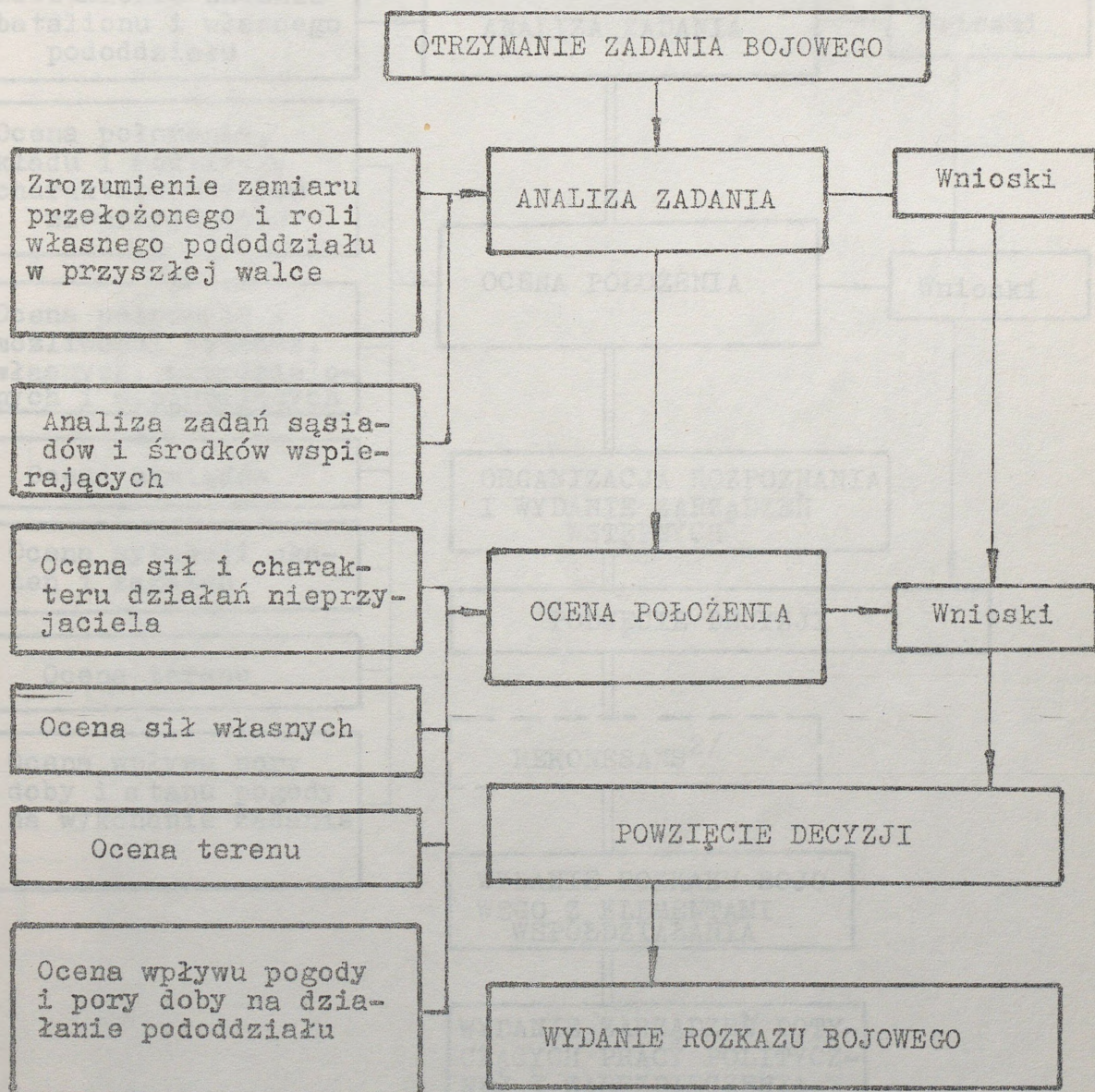
MODEL PRACY DOWÓDCÓW PODODZIAŁÓW CZŁOGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA Z BEZPOŚREDNIEJ STYCZNOŚCI Z NIEPRZYJACIELEM /wariant/





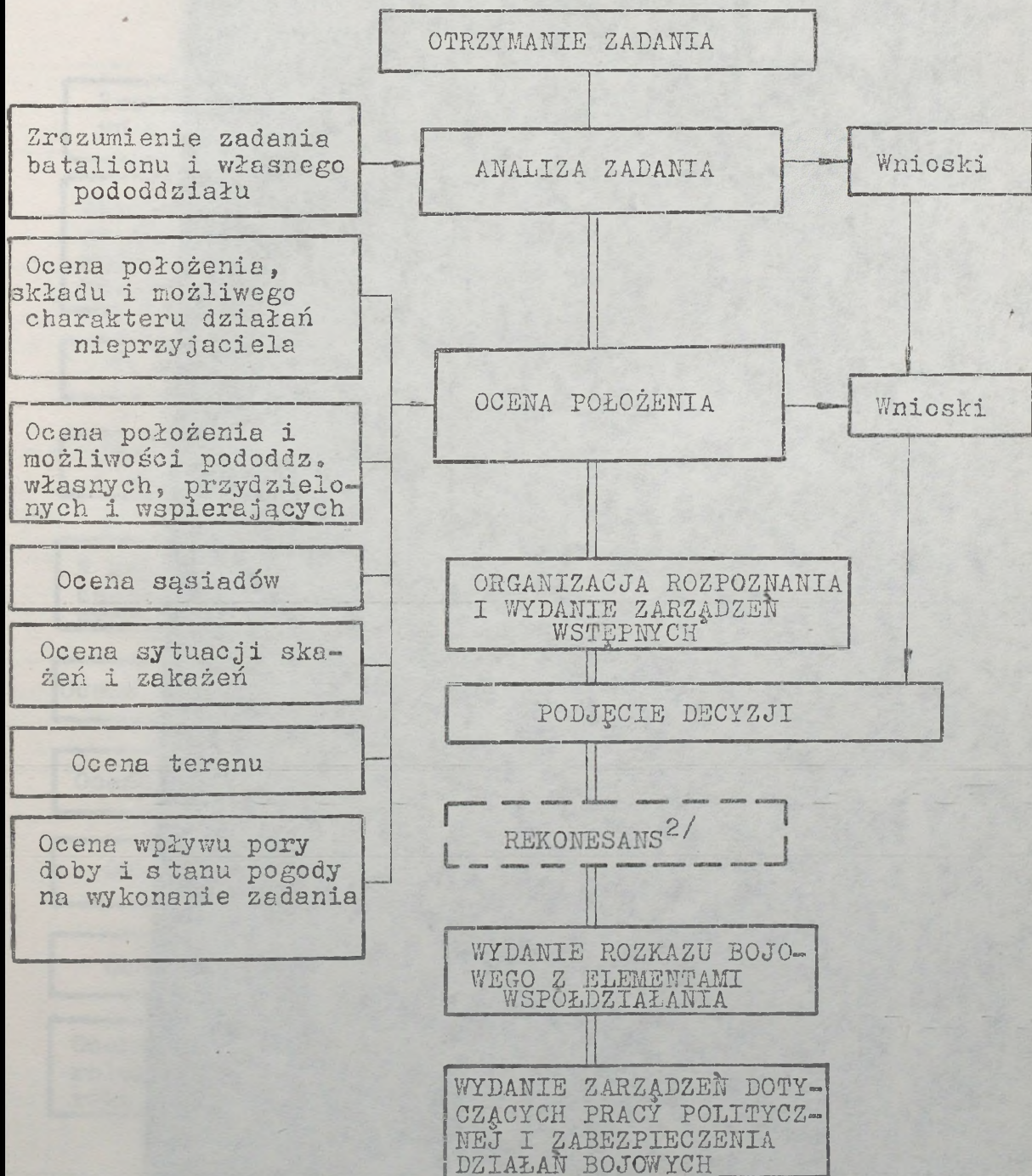
Załącznik 3

OBOWIĄZUJĄCY W LATACH SZESĆDZIESIĄTYCH MODEL PRACY DOWÓDCY PLUTONU CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA



1/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/, Warszawa 1966, s. 10-11

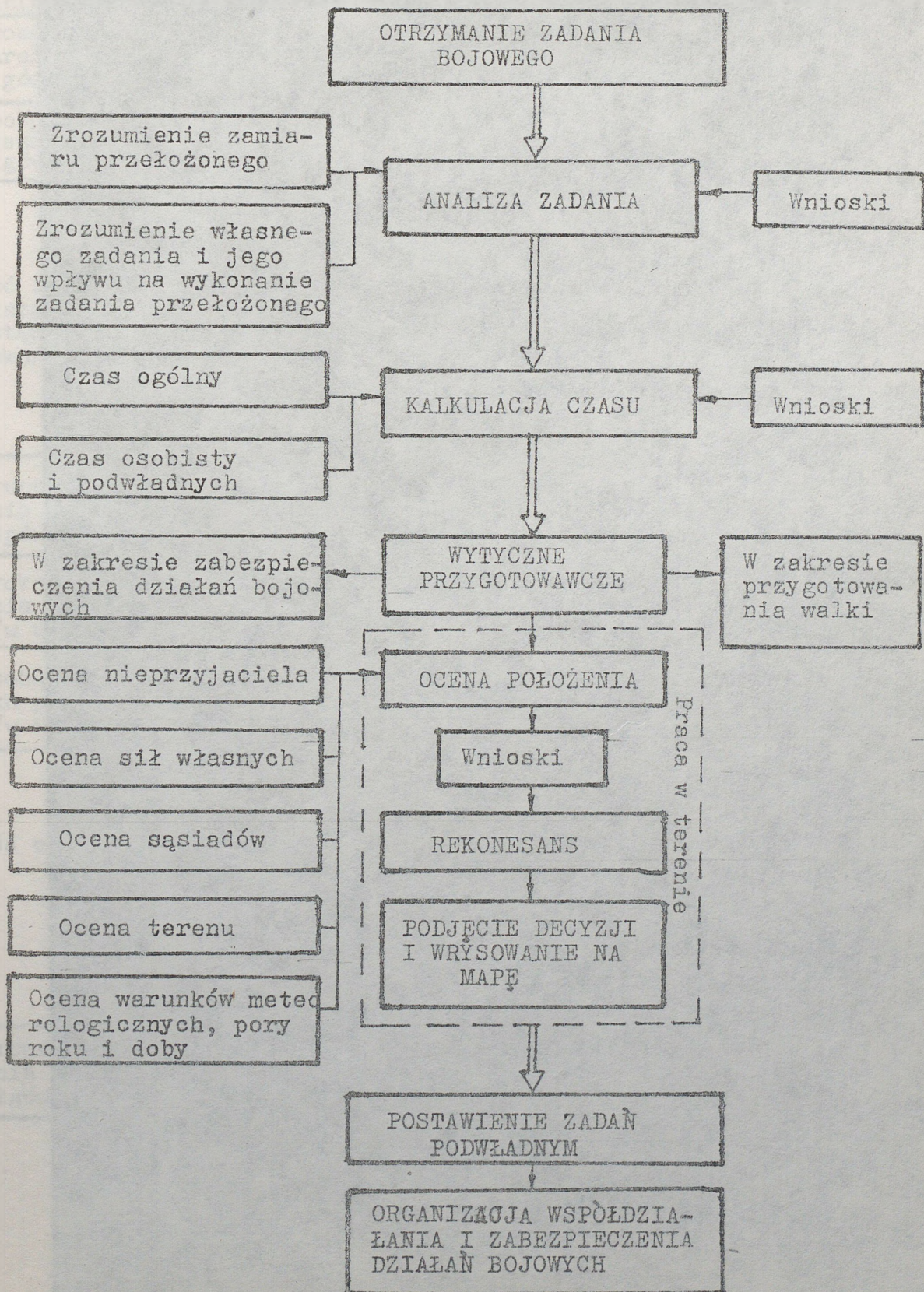
OBOWIĄZUJĄCY W LATACH SZESZĆDZIESIĄTYCH MODEL PRACY  
DOWÓDCY KOMPANII /BATALIONU/PODCZAS ORGANIZACJI  
NATARCIA



1/ Por. Regulamin walki wojsk lądowych, /batalion, kompania/, Warszawa 1965, s. 16-19

2/ Rekonesansu nie prowadzi się podczas organizacji natarcia w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem

OBOWIĄZUJĄCY W WSOWP W LATACH 1973 - 1983  
MODEL PRACY DOWÓDCY KOMPANII /PLUTONU/ CZOŁGÓW  
PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA



TREŚĆ I GŁĘBOKOŚĆ ZADAŃ KOMPANII I PLUTONU CZOŁGÓW W NATARCIU  
W LATACH 1943 - 1985<sup>1/</sup>

Rok	1943	1954	1966	1975	1982	1985
Zadanie bojowe						
Szerokość odcinka natarcia kompanii czołgów /w m/	do 350	50	$\frac{\text{do } 500}{\text{do } 1500}$	$\frac{500}{1500}$	$\frac{500}{1500}$	$\frac{500}{1000}$
Głębokość zadania bliższego kompanii czołgów /w km/	ok. 0,5 <sup>2/</sup>	do 2	$\frac{2 - 3}{8 - 12}$	$\frac{3 - 4}{10 - 15}$	4 - 10	1,5 - 2
Treść zadania bliższego /następnego, obiektu ataku/	Zad. bliższego: zniszczenie siły żywej i śr. ogn. w plutonowych punktach komp. pierwszego rzutu Zad. następnego: zniszczenie siły żywej i śr. ogn. na całą głębokość obrony komp. pierwszego rzutu	obiektem ataku jest: zniszczenie siły żywej i śr. ogn. npla rozmieszczonych na kierunku ataku na głębokość pierwszej pozycji	Zniszczenie siły żywej i śr. ogn. npla w punktach oporu batalionu działającego w pierwszym rzucie Zniszczenie siły żywej i śr. ogn. w punktach oporu brygady pierwszego rzutu npla	Zniszczenie siły żywej i śr. ogn. w punktach oporu bat. brońniącego się w pierwszym rzucie brygady Zniszczenie siły żywej i śr. ogn. w punktach oporu brygady działającej w pierwszym rzucie dywizji	Zniszczenie npla w rej. obrony batalionu pierwszego rzutu w swoim froncie natarcia, a przy silnym obezwładnieniu npla rozbitcie we współdziałaniu z sąsiadami odwodów brygadowych i opanowanie ich rubieży obrony	Zniszczenie wspólnie z sąsiadami npla w kompanijnym /podczas przełamania plutonowym/ punkcie oporu i opanowanie rubieży na głębokość pierwszego rzutu batalionu npla.
Kierunek dalszego natarcia kompanii czołgów /w km/	ok. 1,5	-	$\frac{8 - 12}{\text{do } 30}$	$\frac{10 - 15}{20 - 25}$	15 - 25	3 - 4
Szerokość odcinka natarcia plutonu czołgów /w m/	100	do 150	$\frac{\text{do } 200}{\text{do } 400}$	$\frac{200}{400}$	$\frac{200}{400}$	$\frac{\text{do } 150}{\text{do } 300}$
Głębokość obiektu ataku plutonu czołgów /w km/	-	do 2	$\frac{1 - 1,5}{2 - 3}$	$\frac{\text{ok. } 0,5}{1,5 - 2}$	1,5 - 2	0,5 - 1
Treść obiektu ataku	Zniszczenie siły żywej i środków ogniowych w plutonowym punkcie oporu kompanii pierwszego rzutu	Zniszczenie siły żywej i środków ogniowych npla rozmieszczonych na kierunku ataku na głębokość pierwszej pozycji	Zniszczenie siły żywej i śr. ogniowych na kierunku natarcia Zniszczenie siły żywej i śr. ogniowych w punktach oporu batalionu, na kierunku natarcia	Zniszczenie siły żywej i śr. ogniowych w plutonowych punktach oporu Zniszczenie siły żywej i śr. ogniowych w kompanijnym punkcie oporu i opanowanie rub. zap. rozwinięcie ataku	Zniszczenie nieprzyjaciela w kompanijnym punkcie oporu w swoim froncie natarcia i opanowanie rubieży na głębokość pierwszego rzutu batalionu	Zniszczenie czołgów, dział, środków ppanc, siły żywej nieprzyjaciela na kierunku natarcia
Kierunek dalszego natarcia plutonu czołgów /w km/	ok. 0,5	-	$\frac{2 - 3}{8 - 12}$	$\frac{3 - 4}{10 - 15}$	3 - 4	1,5 - 2

- 1/ Treść i głębokość zadań kompanii i plutonu czołgów w natarciu opracowano na podstawie pozycji: A. Bagrejew, Sztuka wojenna państw kapitalistycznych 1939-1945, Warszawa 1962; Regulamin walki piechoty, Warszawa 1954; Regulamin walki wojsk lądowych /batalion, kompania/, Warszawa 1965; Regulamin walki wojsk lądowych /pluton, drużyna, czołg/, Warszawa 1966; Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976; Podstawowe terminy i normy taktyczne, Poznań 1982; Regulamin walki wojsk lądowych, część 3. Kompania, pluton, drużyna /czołg/, Projekt, Wrocław 1985.
- 2/ Głębokość zadania następnego.

Załącznik 7

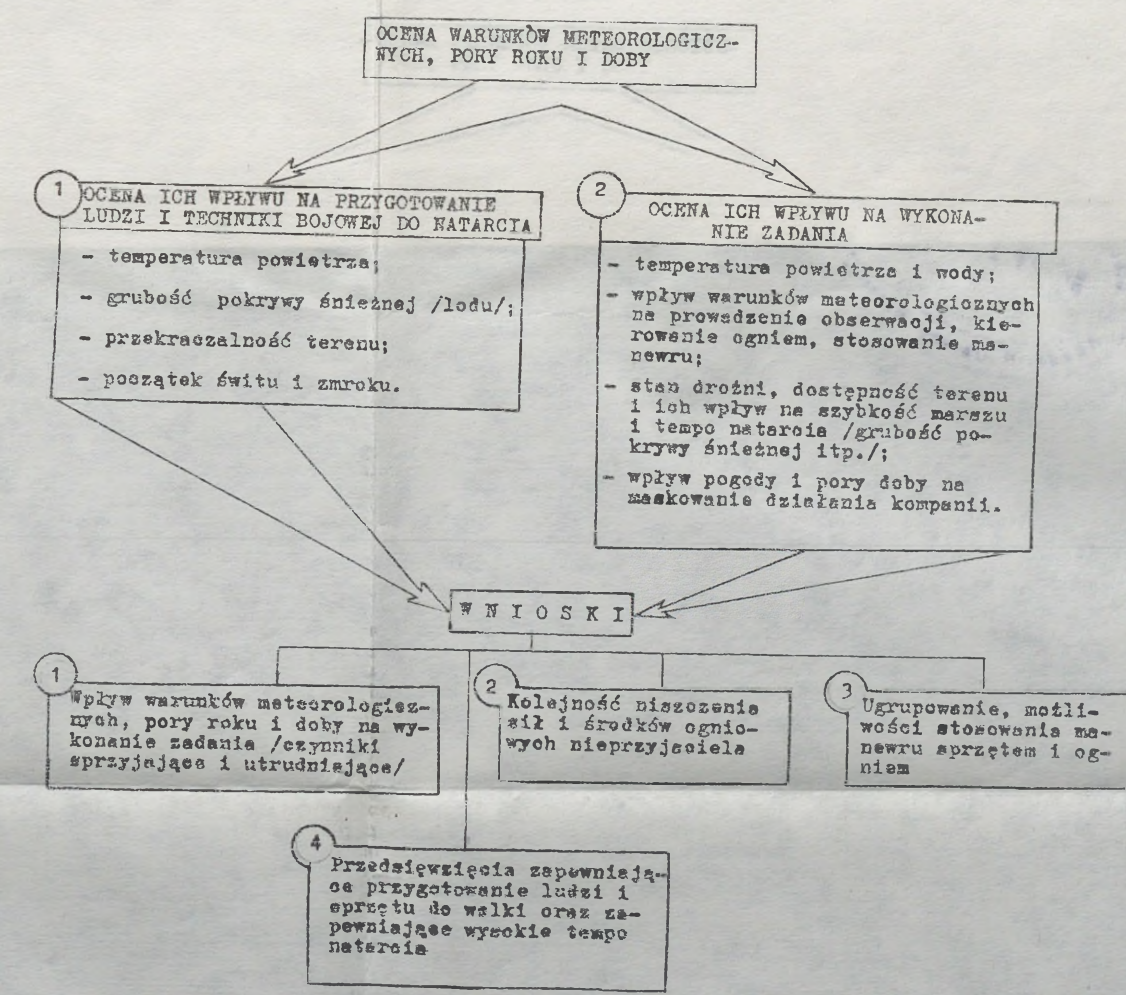
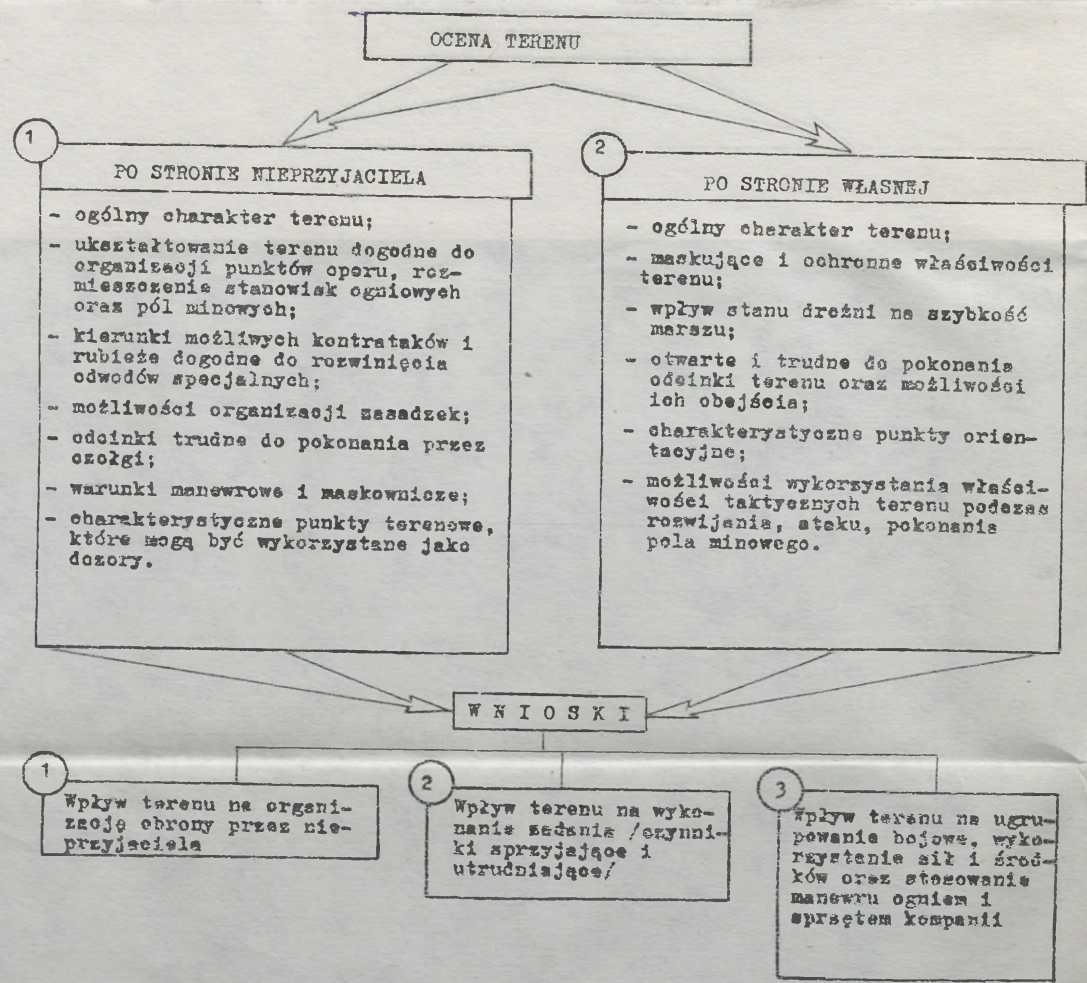
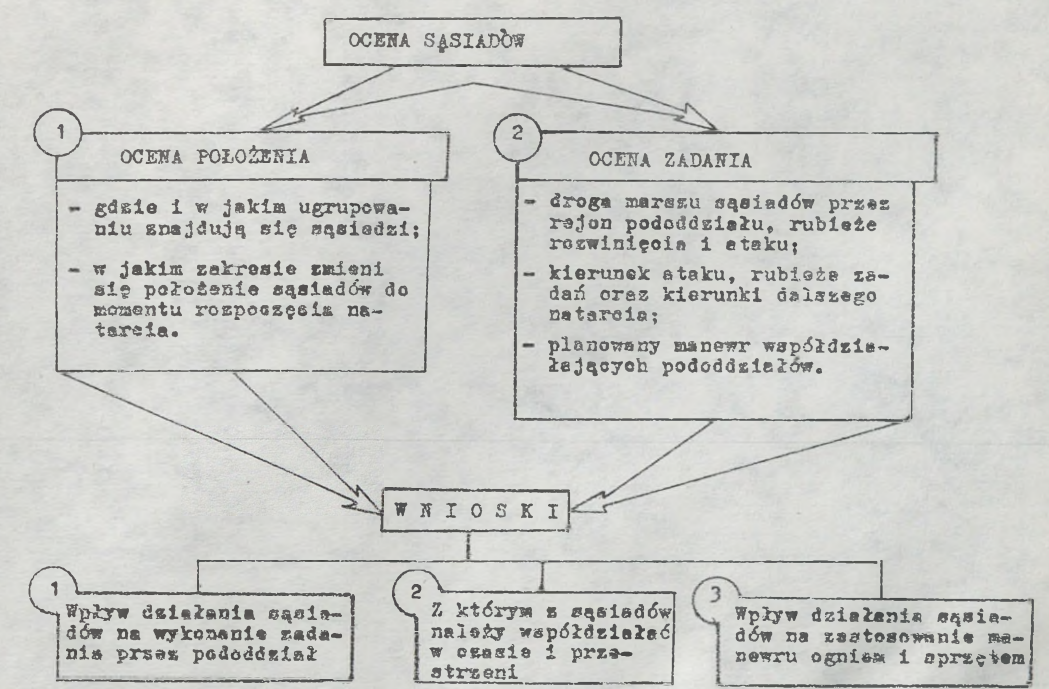
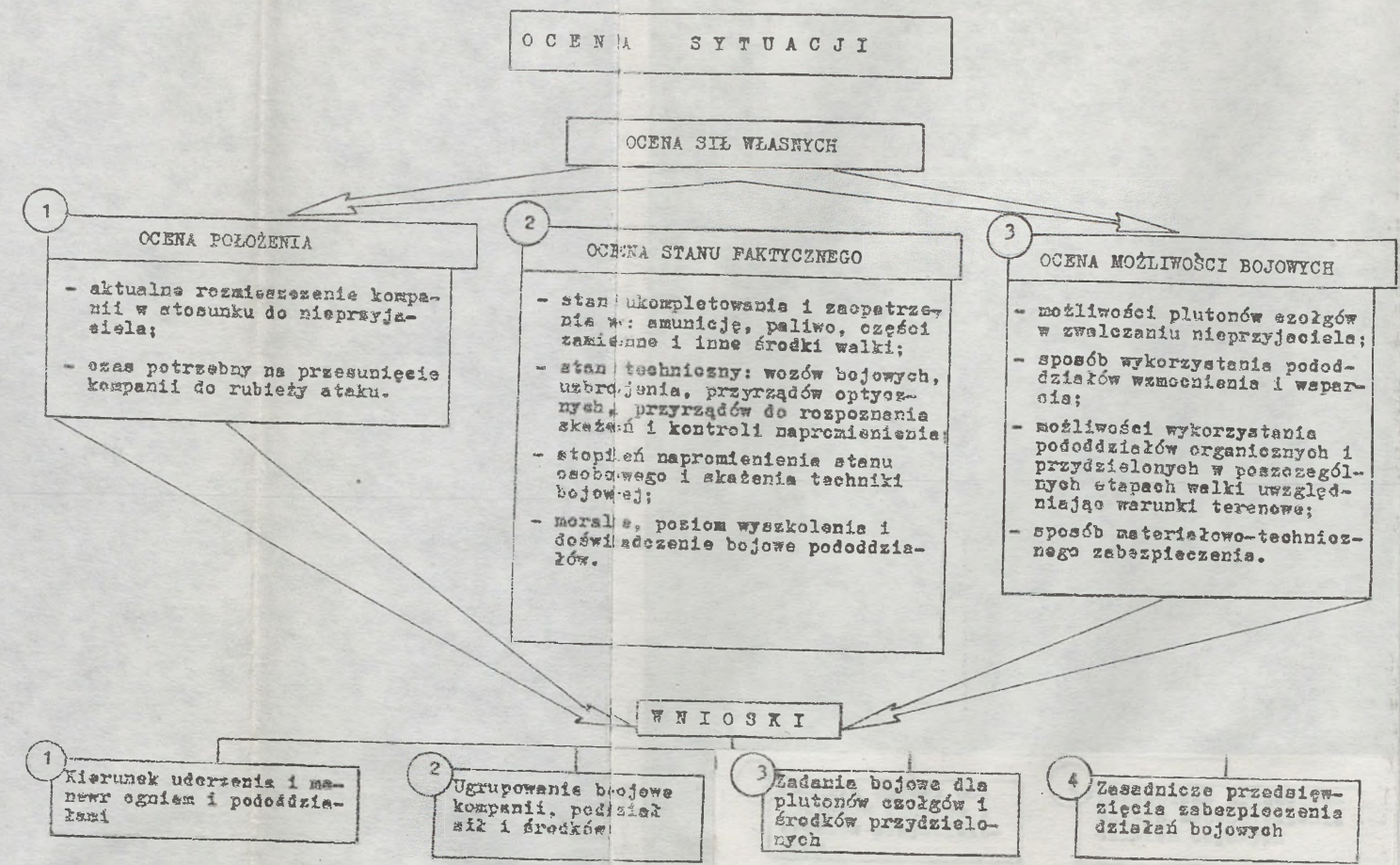
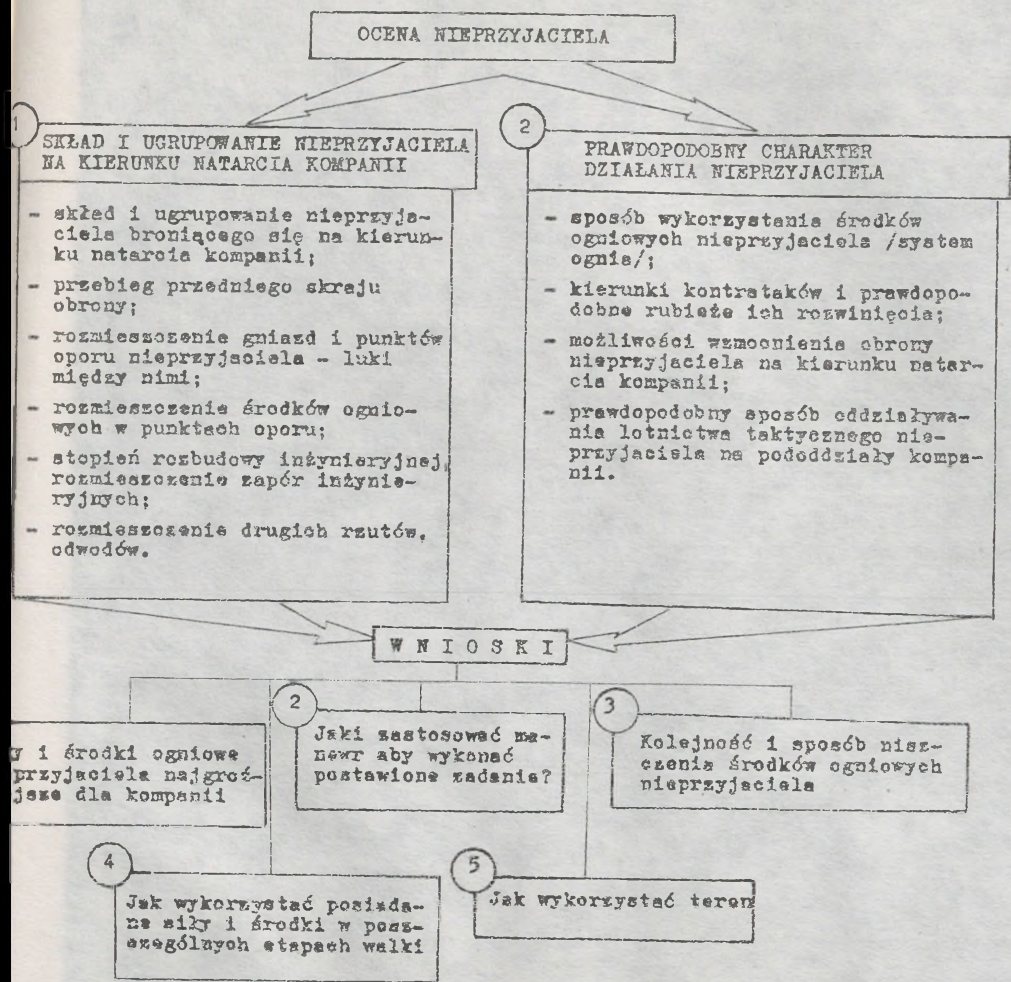
Zestawienie porównawcze, obowiązujących w WSOWP, układu i treści pracy dowódcy kompanii czołgów podczas: prowadzenia rekonesansu, wydawania rozkazu bojowego i omawiania współdziałania

Układ i treść rekonesansu	Układ i treść rozkazu bojowego	Układ i treść omawianego współdziałania
1	2	3
<p>Podczas rekonesansu w terenie dowódca kompanii powinien przeprowadzić orientację topograficzną i taktyczną oraz <u>omówić i wskazać w terenie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dozory, punkty orientacyjne;</li> <li>- przebieg przedniego skraju obrony nieprzyjaciela, rozmieszczenie jego gniazd i punktów oporu, środków ogniowych, przeszkód i zapór inżynieryjnych;</li> <li>- rozmieszczenie odwodów ogólnych i specjalnych oraz prawdopodobny ich sposób działania;</li> <li>- kierunki nalotu lotnictwa nieprzyjaciela i rubieże ataku jego śmigłowców bojowych;</li> <li>- kolejność obezwładniania punktów oporu przeciwnika przez wyższego przełożonego;</li> <li>- położenie wojsk będących w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem i zadania sąsiadów;</li> <li>- drogi podejścia do rubieży ataku, kierunki natarcia plutonów, przejścia w polach minowych własnych i przeciwnika, sposób ich oznaczenia i wykonania;</li> <li>- treść zadań plutonów do rubieży obiektów ataku, kierunki dalszego natarcia;</li> <li>- zadania sił i środków przydzielonych;</li> </ul>	<p>Dozory</p> <p>1. Wiadomości o nieprzyjacielu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przebieg przedniego skraju obrony, rozmieszczenie gniazd i punktów oporu na kierunku natarcia kompanii i sąsiadów, styki i luki w ugrupowaniu nieprzyjaciela;</li> <li>- rozmieszczenie środków ogniowych, pól minowych i zapór na przednim skraju obrony i głębi ugrupowania nieprzyjaciela;</li> <li>- miejsca rozmieszczenia odwodów i prawdopodobne kierunki działania;</li> <li>- prawdopodobne kierunki i sposób działania samolotów i śmigłowców.</li> </ul> <p>2. Cele i obiekty niszczone /obezwładnione/ przez wyższego przełożonego na kierunku działania kompanii oraz zadania sąsiadów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- czas i sposób obezwładniania punktów oporu nieprzyjaciela przez artylerię i lotnictwo;</li> <li>- kto wykonuje, gdzie i w jakim czasie przejścia w polu minowym oraz sposób ich oznaczenia;</li> <li>- rubieże ataku, kierunki działania i zadania sąsiadów.</li> </ul>	<p>Dowódca kompanii czołgów <u>organizuje i omawia</u> współdziałanie najczęściej wg etapów:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marsz do rubieży ataku.</li> <li>2. Atek i wykonanie zadania bliższego.</li> <li>3. Walka w głębi obrony nieprzyjaciela.</li> </ol> <p><u>W pierwszym etapie ustala i omawia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- czas /sygnał/ początku wyciągania kolumn;</li> <li>- drogi marszu, punkt wyjściowy, rubieże rozwijania i czas ich osiągnięcia;</li> <li>- zachowanie się pododdziału po ogłoszeniu sygnałów alarmowych.</li> </ul> <p><u>W drugim etapie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sposób wykonania ataku, czas, sygnały;</li> <li>- przejścia w ugrupowaniu pododdziałów będących w styczności z nieprzyjacielem, ich oznakowanie i sposób pokonania;</li> <li>- czas, miejsce wykonania, oznakowanie i sposób pokonania przejść w polu minowym własnym i przeciwnika;</li> <li>- rozmieszczenie środków ogniowych nieprzyjaciela, kolejność i sposób ich niszczenia;</li> <li>- kierunki natarcia plutonów i sposób wzajemnego wsparcia;</li> <li>- wykorzystanie ognia artylerii;</li> <li>- sygnały współdziałania między czołgami i piechotą.</li> </ul>

1	2	3
<p>- sposób współdziałania wewnątrz kompanii i z sąsiadami w zakresie niszczenia środków ogniowych nieprzyjaciela, pokonania zapór inżynierskich, wykonania manewrów itp.</p>	<p>3. Zadanie bojowe kompanii i sposób jego wykonania:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- droga marszu, punkt wyjściowy, rubież rozwinięcia w kolumny plutonowe, rubież ataku i czas ich przekraczania;</li><li>- kierunek natarcia kompanii, treść zadania bliższego, sposób współdziałania i rubież do opanowania;</li><li>- kierunek dalszego natarcia /treść/.</li></ul> <p>4. Rozkazuję:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- zadania plutonów czołgów;</li><li>- zadania środków przydzielonych;</li><li>- czas gotowości do wykonania zadania;</li><li>- sygnały i dane radiowe.</li></ul> <p>5. Miejsce dowódcy kompanii w ugrupowaniu bojowym i zastępcy.</p>	<p><u>W trzecim etapie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prawdopodobny sposób działania drugich rzutów i odwodów nieprzyjaciela;</li><li>- sposób działania po wykonaniu zadania bliższego;</li><li>- przewidywany manewr w głębi obrony nieprzyjaciela i sposób walki z nowo wykrytymi środkami ogniowymi nieprzyjaciela.</li></ul>

1/ Zestawienie porównawcze opracowano na podstawie pozycji: Regulamin walki wojsk lądowych /batalion, kompania/, Warszawa 1985; Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976; S. Kotarski, Pododdziały piechoty i czołgów w walce, Poznań 1980

TREŚĆ OCENY SYTUACJI PROWADZONEJ PRZEZ DOWÓDCĘ KOMPANII CZOŁGÓW PODCZAS ORGANIZACJI NATARCIA



1/ Treść oceny sytuacji prowadzonej przez dowódcę kompanii czołgów podczas organizacji natarcia opracowana na podstawie pozycji: Pododdziały czołgów w natarciu. Poznań 1976, s. 178-182; S. Kotar, Podstawy organizacji natarcia opracowana na podstawie pozycji: Pododdziały piechoty i czołgów w walce, Poznań 1980, s. 73-76

Załącznik 9

UKŁAD I TREŚĆ ROZKAZÓW BOJOWYCH WYDAWANYCH NA  
SZCZEBLU PODODZIAŁÓW CZOŁGÓW

1. W rozkazie bojowym dowódcy batalionu ujmuje się:<sup>1/</sup>
  - w punkcie pierwszym - krótkie wnioski z oceny i charakteru działań nieprzyjaciela;
  - w punkcie drugim - zadanie bojowe batalionu;
  2. w punkcie trzecim - cele i obiekty niszczone i obezwładnione środkami przełożonego na kierunku działania batalionu, rubież bezpieczeństwa oraz zadania sąsiadów, ich stanowiska dowodzenia i linie rozgraniczenia z nimi;
  - w punkcie czwartym - zamiar walki;
  - w punkcie piątym - po słowie "Rozkazuję" zadania bojowe stawiane:
    - pododdziałom pierwszego rzutu - środki wzmocnienia, zadanie bojowe, czas i sposób wyjścia na rubież rozwinięcia i ataku, siły i środki wspierające;
    - pododdziałom drugiego rzutu - drogi marszu, możliwe rubieże wprowadzenia do walki i zadanie bojowe;
    - odwodowi ogólnowojskowemu - drogi marszu i sposób przesuwania się;
    - artylerii - zadania, stanowiska ogniowe, czas gotowości otwarcia ognia;
    - pododdziałom przeciwlotniczym - zadanie bojowe w czasie rozwijania się wojsk do ataku i w czasie walki, drogi marszu, czas gotowości bojowej;

1/ Por. Użycie batalionu piechoty i czołgów na współczesnym polu walki, CDO WP, Warszawa 1984, s. 48-49

w punkcie szóstym - normy zużycia amunicji i paliwa na wykonanie zadania, rozmieszczenie i kierunek przesunięcia pododdziałów tyłowych;

w punkcie siódmym - gotowość do natarcia;

w punkcie ósmym - stanowisko dowódczo-obserwacyjne - jego miejsce i czas rozwinięcia, kierunek przesunięcia oraz kto przejmuje dowodzenie w wypadku obezwładnienia stanowiska dowódczo-obserwacyjnego batalionu.

2. Dowódca kompanii czołgów w rozkazie bojowym podaje:<sup>1/</sup>

- dozory /3-4 dozory w tym jeden główny/;

w punkcie pierwszym - wiadomości o nieprzyjacielu;

w punkcie drugim - cele i obiekty niszczone /obezwładniane/ przez wyższego przełożonego na kierunku działania kompanii oraz zadania sąsiadów;

w punkcie trzecim - zadanie kompanii i sposób jego wykonania;

w punkcie czwartym - po słowie "rozkazuję" zadania bojowe stawiane:

- plutonom czołgów;

- pododdziałom przydzielonym;

- czas gotowości do wykonania zadania;

- sygnały i dane radiowe;

w punkcie piątym - swoje miejsce w ugrupowaniu i zastępcy.

3. Dowódca plutonu czołgów w rozkazie bojowym podaje:<sup>2/</sup>

- dozory;

w punkcie pierwszym - krótkie dane o nieprzyjacielu;

---

1/ Por. Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976, s. 185-187

2/ Por. Z. Szymczak, Dowodzenie pododdziałami w natarciu, Poznań 1975, s. 34-35

w punkcie drugim - zadanie bojowe kompanii;  
w punkcie trzecim - zadanie bojowe plutonu i sąsiadów;  
w punkcie czwartym - po słowie "rozkazuję", zadania bojowe stawiane:

- pododdziałom organicznym;
- pododdziałom przydzielonym;
- czas gotowości do wykonania zadania;
- sygnały i dane radiowe;

w punkcie piątym - swoje miejsce i zastępców.

4. Dowódca czołgu w rozkazie bojowym podaje:<sup>1/</sup>

- dozory;

w punkcie pierwszym - wiadomości o położeniu nieprzyjaciela;

w punkcie drugim - zadanie bojowe plutonu;

w punkcie trzecim - zadania sąsiadów i własnego czołgu;

w punkcie czwartym - po słowie "rozkazuję", zadania bojowe dla poszczególnych członków załogi:

- zadanie dla działonowego;
- zadanie dla ładowniczego;
- zadanie dla mechanika-kierowcy;
- czas gotowości do działania;
- sygnały i dane radiowe;

w piątym punkcie - zastępcę.

5. Proponowane zmiany w układzie i treści rozkazu dowódcy plutonu czołgów

- dozory

---

1/ Por. Pododdziały czołgów w natarciu, Poznań 1976, s. 168

punkt pierwszy - wnioski z oceny położenia i działania nieprzyjaciela;

punkt drugi - zadanie plutonu i sposób jego wykonania;

punkt trzeci - cele i obiekty na kierunku działania plutonu niszczone siłami i środkami przełożonych oraz zadania sąsiadów;

punkt czwarty - zadanie bojowe pododdziałów własnych i przydzielonych oraz sposób ich wykonania;

- czas gotowości do działania;

- sygnały i dane radiowe;

punkt piąty - miejsce dowódcy plutonu w ugrupowaniu bojowym i zastępcy.

# MAPA ROBOCZA DOWÓDCY 3plcz

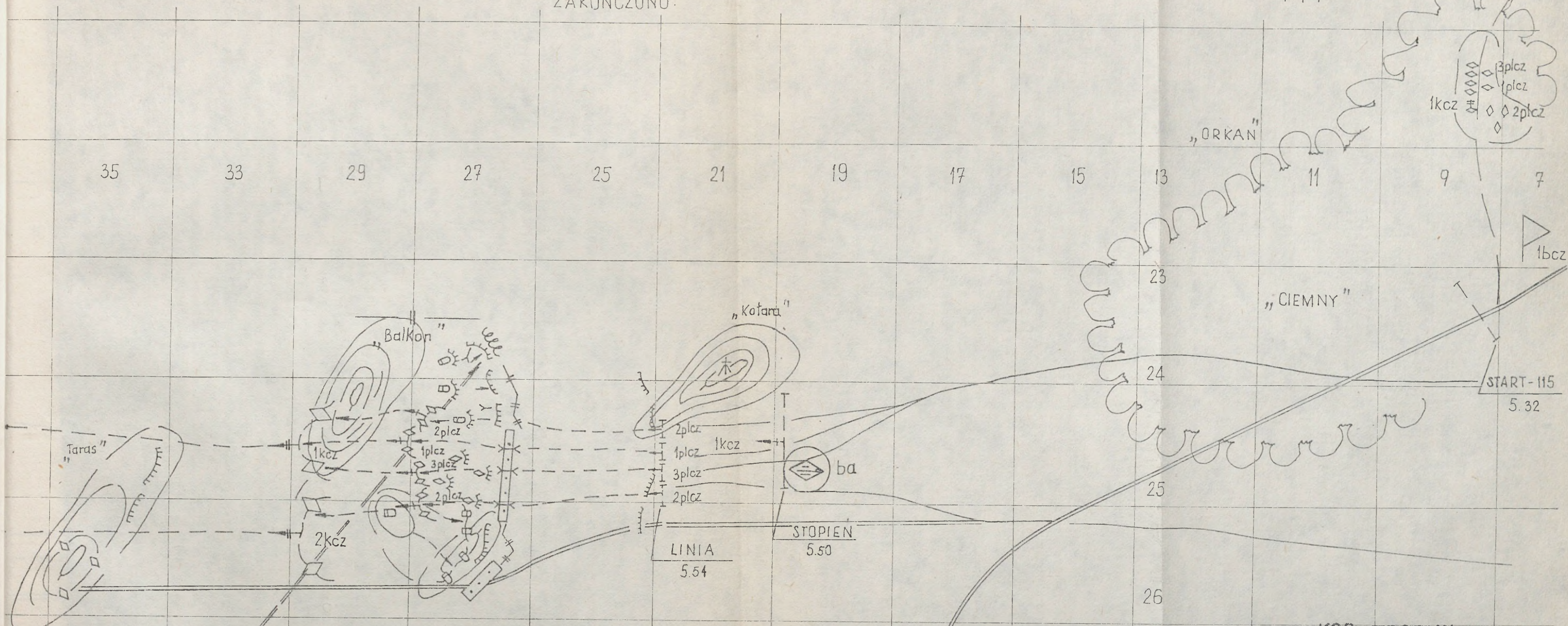
/WARIANT/

ROZPOCZĘTO : 22.00 13.08.80r.

ZAKOŃCZONO:

ZAKŁĄCZNIK 10

POUFNE  
Eqz. poj.



### TABELA UMÓWIONYCH SYGNAŁÓW

TREŚĆ SYGNAŁU	SYGNAŁ
ATAKOWAĆ - UJĘ W KIERUNKU .....	105
ZNISZCZYĆ NIEPRZYJACIELA W REJONIE .....	106
OPANOWAĆ .....	107
KIERUNEK DALSZEGO NATARCIA .....	108
NIEPRZYJACIEL BRONI SIĘ NA RUBIEŻY .....	109
NIEPRZYJACIEL KONTRATAKUJE Z KIER. ....	110
NIEPRZYJACIEL WYCOFUJE SIĘ W KIER. ....	111
DZIAŁAĆ JAKO BPR W KIERUNKU .....	112
DZIAŁAĆ-AM JAKO PATROL CZOŁOWY PO DRODZE .....	113
LINIA; -Ę WYRÓWNIANIA .....	114
PUNKT WYJŚCIOWY .....	115
OBEJŚĆ; -DZĘ W LEWO .....	116
OBEJŚĆ; -DZĘ W PRAWO .....	117
PUNKT OPORU /STANOWISKO OGNIOWE/ .....	118
PAS OGNIĄ /SEKTOR OSTRZAŁU/ .....	119

### KOD TERENU

PRZEDMIOT TEREN.	OZN. KODOWE
LAS	DYWAN
SZOSA	ZEGAR
RZEKA	WSTĘGA
MOST	DESKA
MIEJSCOWOŚĆ	ZAMEK
WZGÓRZE	ZASŁONA
TOR /KOLEJOWY	DRABINA
SKRZYŻOWANIE DRÓG	BRAMA

DOWÓDCA 3plcz

WYKONANO w 1Eqz.  
WYK. WG PROJEKTU WŁASNEGO

ok. bcz

# MAPA ROBOCZA DOWÓDCY 1kcz

ROZPOCZĘTO : 20.00 13.08.80.r.

ZAKOŃCZONO :

ZAŁĄCZNIK 11

POUFNE  
Eqz. poj.

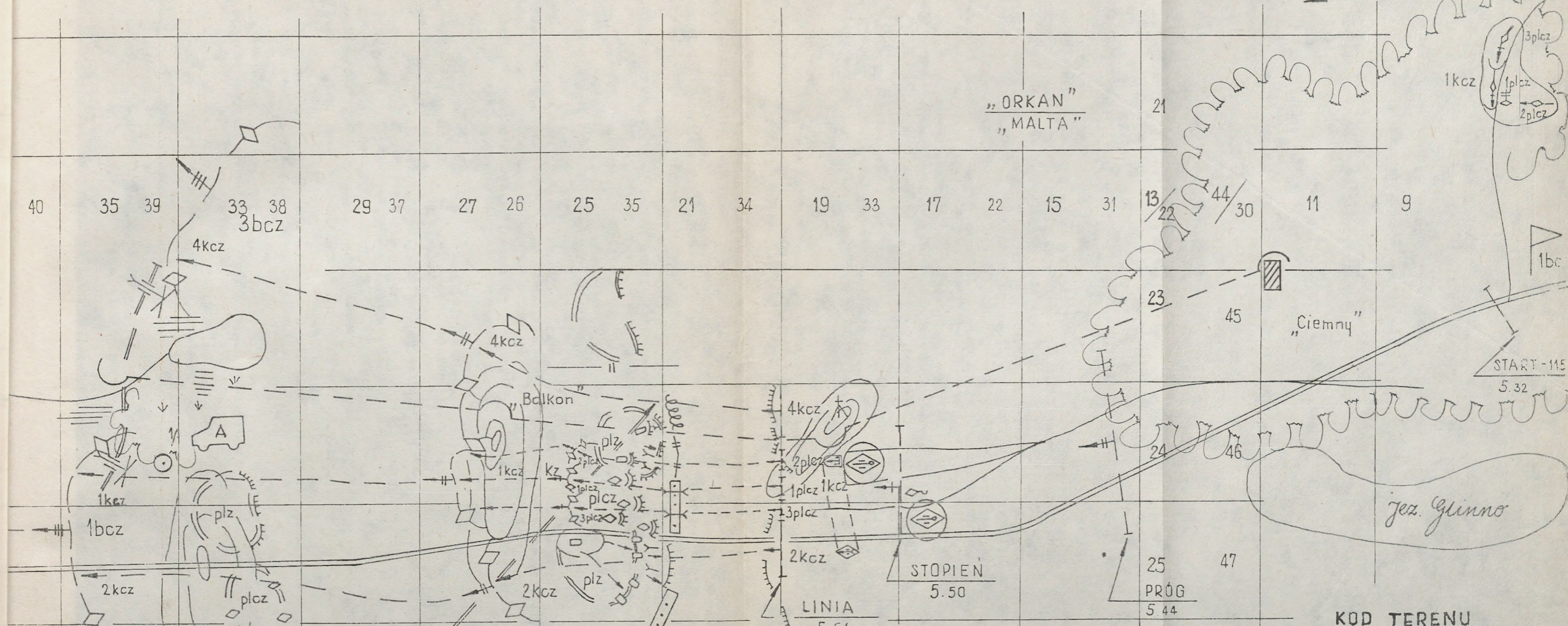


TABELA UMÓWIONYCH SYGNAŁÓW

TREŚĆ SYGNAŁU	SYGNAŁ
ATAKOWAĆ - UJĘ W KIERUNKU .....	105
ZNISZCZYĆ NIEPRZYJACIELA W REJONIE .....	106
OPANOWAĆ .....	107
KIERUNEK DALSZEGO NATARCIA .....	108
NIEPRZYJACIEL BRONI SIĘ NA RUBIEŻY .....	109
NIEPRZYJACIEL KONTRATAKUJE Z KIER. ....	110
NIEPRZYJACIEL WYCOFUJE SIĘ W KIER. ....	111
DZIAŁAĆ JAKO BPR W KIERUNKU .....	112
DZIAŁAĆ-AM JAKO PATROL CZOŁOWY PO DRODZE ..	113
LINIA, -Ę WYRÓWNIANIA .....	114
PUNKT WYJŚCIOWY .....	115
OBEJŚĆ, -DZĘ W LEWO .....	116
OBEJŚĆ, -DZĘ W PRAWO .....	117
PUNKT OPORU STANOWISKO OGNIOWE / .....	118
.....	119

KOD TERENU

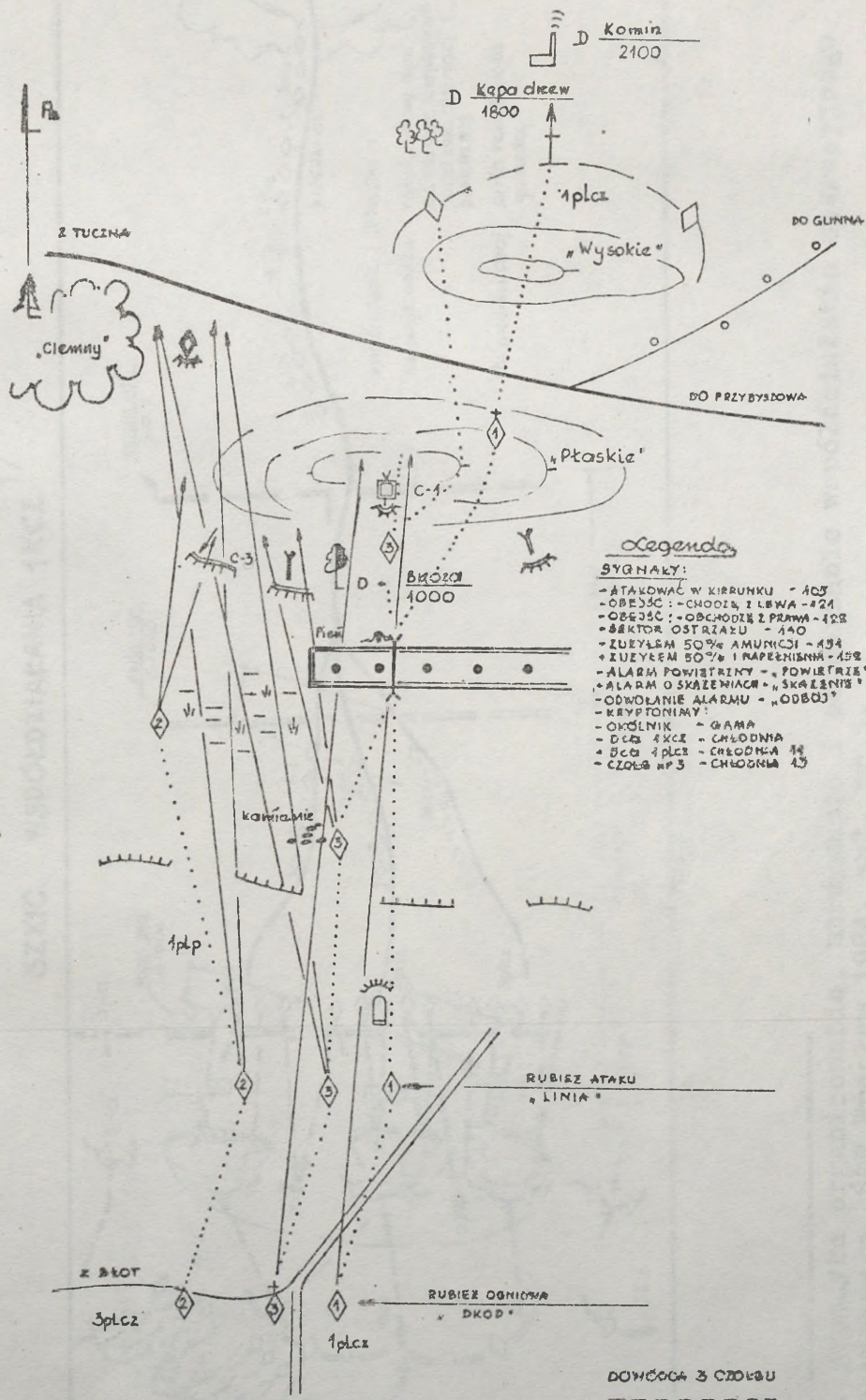
PRZEDMIOT TERENOWY	OZN. KODOWE
LAS	DYWAN
SZOSA	ZEGAR
RZĘKA	WSTĘGA
MOST	DESKA
MIEJSCOWOŚĆ	ZAMEK
WZGÓRZE	ZASŁONA
TOR KOLEJOWY	ORABINA
SKRZYŻOWANIE DRÓG	BRAMA

26 48  
27 49  
28 50

DOWÓDCA 1kcz

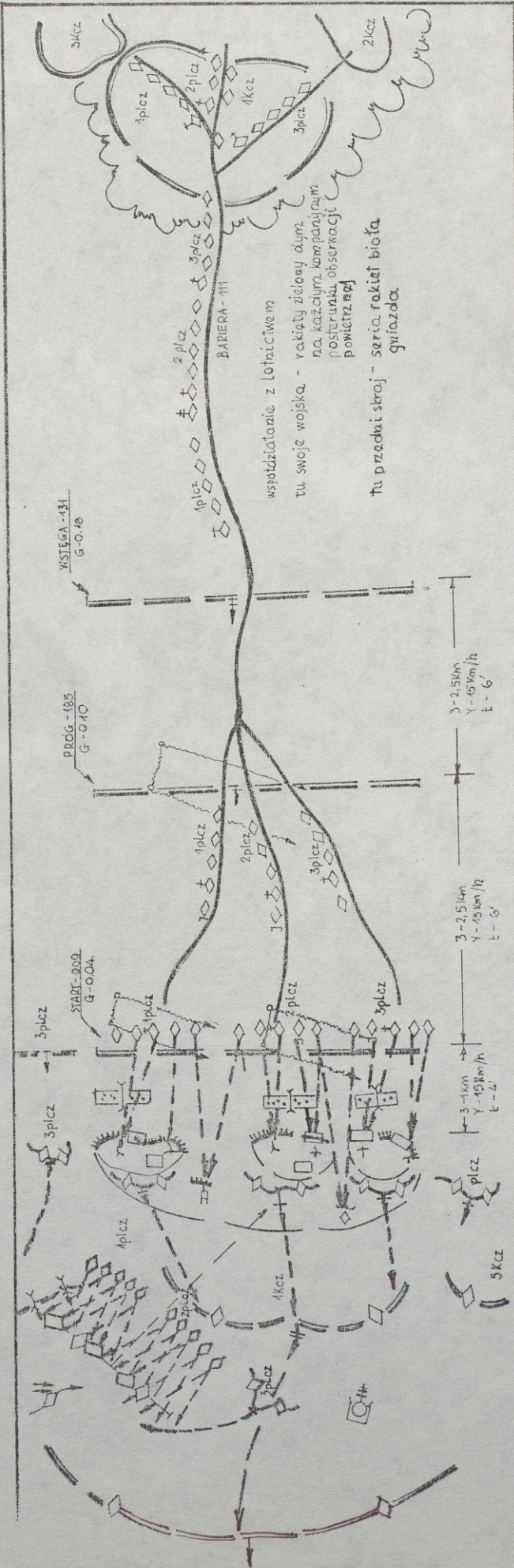
WYKONANO w 1 Eqz.  
WYK. WG PROJEKTU WŁASNEGO

SZKIC DZIAŁANIA CZOŁGU W NATARCIU<sup>1/</sup>



1/ Szkic działania czołgu w natarciu opracowano na podstawie pozycji: Podręcznik czołgisty, Warszawa 1975, s. 35; A. Adamczuk, S. Kotarski, Wzory rozkazów i dokumentów bojowych na szczeblu pododdziałów czołgów i piechoty, Poznań 1979, s. 13

1/  
SZKIC WSPÓŁDZIAŁANIA 1Kcz



1/ Por. Metodyka organizowania, utrzymania i odtwarzania współdziałania operacyjnego i taktycznego, SOW, Wrocław 1984, zał. nr 5.  
 Metodyka ta, zaleca wykonywanie szkicu współdziałania w natarciu na szczeblu batalionu, kompanii, plutonu i drużyny /załogi/.

SCHEMAT PROPONOWANEJ ŁĄCZNOŚCI RADIOWEJ KOMPANII CZŁEGÓW

Nr S/R lub K/R	Nazwa sieci lub kier. radiowego	Typ rdst.	1 bcz		1 kcz					Inne pododdziały			
			dca	szef sztabu	dca kez	dca 1plcz	dca 2plcz	dca 3plcz	szef komp. techn		Pom. d/s		
1.	Ś/R dowódcy 1bcz	R-123 R-107 Odb. UKF	AD-2	UAZ	AD-2	T	T	T	T	STAR	WZT	dca 2i3kcz 123	dca 2i3kcz UKF
2.	Ś/R szefa sztabu 1bcz /Ś/R zabezpiecz. tech. i tył. 1bcz/	R-107 R-123	123	107	123	UKF	UKF	UKF	UKF	107	123	szef 2i3kcz 107	Pom. dca 2i3kcz d.s. tech. 123
3.	Ś/R dcy 1 kcz	R-123 R-107			123	123	123	123	123	107	123	człtqi 1,2 i 3plcz 123	

1286

