
OPERAČNĚ TAKTICKÁ PŘÍPRAVA

O ZÁKLADNÍCH OTÁZKÁCH PLÁNOVÁNÍ V ARMÁDĚ

Major Karel Štěpánek

Ústřední výbor KSČ projednal a na svém zasedání 25. února 1958 definitivně schválil zásady, na jejichž základě bude zdokonalena organizace a úroveň řízení našeho národního hospodářství. Opatření uskutečňovaná v souvislosti s tímto usnesením nám pomohou, abychom mohli lépe, snadněji a s větším efektem plnit letošní i budoucí plánované úkoly a dovršit tak socialistickou výstavbu naší země.

Československá lidová armáda jako orgán naší strany a vlády na poli obrany prožívá pochopitelně v rámci těchto celostátních opatření svoje vnitřní změny, které odpovídají celostátním zájmům.

Vzhledem k těmto změnám jsou prováděna různá organizační, plánovací a jiná opatření.

Cílem tohoto článku je provést rozbor otázek plánování v naší armádě.

K splnění tohoto cíle jsou v článku rozebrány tyto statě:

1. Předpoklady pro plánování.
2. Základní zásady pro plánování.
3. Organizace plánování.
4. O kontrole a zabezpečení plnění plánu.

1. PŘEDPOKLADY PRO PLÁNOVÁNÍ

Možnost skutečného plánování není vlastní každému společenskému řádu. Vědecky plánovat je možné jen za socialismu (komunismu) nebo v přechodném období k tomuto společenskému zřízení. Náš stát je součástí světové socialistické soustavy. Jeho činnost je cílevědomá a je zaměřena na to, aby vědecky předvíдалa další svůj rozvoj — v současné době dovršení vybudování socialismu v naší zemi. Prostředkem k této uvědomělé činnosti je uskutečňování socialistického plánování.

Předpoklady pro plánování jsou dvojího druhu:

- a) objektivní a
- b) subjektivní.

Mezi objektivní předpoklady pro plánování především patří předpoklady politické a ekonomické. Politický předpoklad záleží v tom, aby stát plnil funkci diktatury proletariátu. Ekonomickým předpokladem je to, aby rozhodující část výrobních prostředků byla v socialistickém vlastnictví. Tím je dána možnost působení socialistických ekonomických zákonů, zvláště pak zákona plánovitého, proporcionalního rozvoje národního hospodářství.

Mezi subjektivní předpoklady pro plánování patří předpoklady organi-

sační a kádrové. Aby lidé mohli plánovat, musí znát požadavky působících zákonů a musí jich umět využívat. Zároveň je třeba, aby na základě dokonalého poznání a využití těchto zákonů vytvořili potřebné organizační formy, zásady a metody.

Nejinak je tomu i při plánování v armádě, i když toto plánování bude mít některé charakteristické zvláštnosti; základem však musí zůstat skutečnost, že se při stanovení zásad a systému plánování musí vycházet z uvedených předpokladů.

Organisace armády, přesné vymezení pravomoci a její dodržování, celý život armády stanovený řády a předpisy a doplněný uvědomělou prací a iniciativou příslušníků armády, to je zvláště výhodný vnitřní předpoklad pro úspěšné uskutečňování plánování v naší armádě.

Nejdůležitějším zákonem při plánování našeho národního hospodářství je zákon plánovitého, proporcionálního rozvoje národního hospodářství. Je pochopitelné, že spolu s ním musí být přiměřeně využito i ostatních ekonomických a jiných zákonů.

Komunistická strana, která ve své činnosti vychází ze znalosti zákonů vývoje společnosti, stanoví pro naše plány základní směrnice, které musí být páteří plánu.

Proto musí být tyto zákony a směrnice respektovány i při sestavování plánovacích dokumentů v armádě. To je dáno již tím, že naše plány vycházejí z politických a hospodářských možností našeho státu. Je pochopitelné, že se tyto plány budou měnit vzhledem k změnám potřeb obrany. Proto je třeba, aby plán rozvoje naší armády a ostatní hlavní plánovací dokumenty byly zpracovány na základě nové celostátní soustavy plánování. Kromě toho je však nutné, aby plány sestavované v naší armádě vycházely ze vzájemného souladu mezi morálně politickým stavem vojsk, vycvičeností vojsk, materiálně technickým zabezpečením vojsk a stálou připraveností vojsk k plnění bojového úkolu v kterékoli době.

Takto zpracované plány, koordinované s požadavky obrany státu, budou skutečnou náplní nového způsobu řízení vojsk a stanou se i předpokladem pro zlepšení metody a stylu řídicí práce. Takové plány nám umožní, abychom činnost v armádě správně řídili a abychom zabezpečili její další úspěšný rozvoj.

2. ZÁKLADNÍ ZÁSADY PRO PLÁNOVÁNÍ

Aby naše plány odpovídaly předchozím požadavkům, aby se staly skutečně vědeckými plány, musí být zpracovány podle určitých zásad. Tyto zásady nejsou samoučelným výmyslem, nýbrž jsou výsledkem zkušeností v plánování, zkušeností ověřených v praxi při úspěšném plnění plánů při výstavbě socialismu ve všech zemích světové socialistické soustavy.

Je pochopitelné, že tyto zásady nemohou být neměnným a stálým podkladem k sestavování plánu. Při svém vyhodnocení jsou však nedílným celkem, který nemůže být nějakým způsobem rozdělován a uplatňován po částech. Dobrým plánem může být jenom takový plán, který odpovídá všem stanoveným zásadám. Tento závěr se vztahuje na plány všech druhů a všech stupňů.

Základní zásadou našich plánů musí být jejich **stranickost a podřízenost politickohospodářským směrnicím strany**. Proto jsou tyto plány také třídním stranickým dokumentem. Soudruh Lenin se vyjádřil o plánech, že jsou „druhým programem strany“.

V současné době stanovil ústřední výbor KSČ novou celostátní soustavu plánování a její hlavní principy. Je třeba, aby i v armádě odpovídal systém plánování této nové soustavě. Protože je tato soustava odrazem vědeckého využití znalostí zákonitostí, zdůrazňuje nutnost prohloubení perspektivního plánování.

Perspektivní plán rozvoje Čs. lidové armády, zpracovaný vědecky a na podkladě zásad pro plánování, koordinovaný s ostatními celostátními plány a s plány Spojeného velení států Varšavské smlouvy, musí se stát páteří plánování v armádě. Na základě tohoto komplexního plánu je třeba rozpracovávat i ostatní plány (jak výcvikové plány, tak plány materiálně technického zabezpečení armády apod.). Je povinností příslušných plánujících orgánů, aby tento perspektivní plán rozpracovali po své odbornosti a upřesňovali jej závažně i v pětiletém plánu podle potřeb obrany našeho státu.

Jak je uvedeno v usnesení ústředního výboru KSČ z 25. února 1958, máme (tedy i orgány armády) v současné době úkol **dorešit problematiku plánování do roku 1960**. Právě plánování tohoto období musí být věnována důkladná péče, protože na něm bude záviset uvedení nové plánovací soustavy v život.

Jednotlivé druhy zpracovávaných plánů rozvedu ve stati „Organisace plánování“.

Stranickost našich plánů byla často chápána i tak, že se zpracoval „politický“ úvod, a tím byla stranickost plánu zakončena. Tak například při stanovení úkolů pro výcvikové plány nebylo vždy přihlíženo k tomu, jaké požadavky jsou kladeny na pohraniční svazky nebo jaké jsou reálné možnosti materiálně technického zabezpečení vojsk vzhledem k stanoveným úkolům, jak odpovídá množství stanovených úkolů možnostem vojsk, atd. I takové nedostatky je třeba posuzovat ze stranického hlediska.

Proto je třeba znát poslání naší armády, znát její možnosti a potřeby a stanovit úkoly, které takovým požadavkům v daných podmínkách a době odpovídají. Je rovněž třeba, aby se i útvarové organisace podílely na stanovení a na zpracovávání vytyčených úkolů.

Závaznost a mobilisačnost je další zásadou plánování.

V armádě je tato zásada zdánlivě usnadněna tím, že plány jsou do vojsk uváděny formou rozkazu. Přesto byly při uplatňování této zásady značné nedostatky právě v armádě.

Plán je rozkazem, který musí být splněn. Jde však o to, jak je splněn. A v tom je třeba vidět dodržování zásady závaznosti a mobilisačnosti.

Je třeba uvážit, zda by nebylo správné dát k prodiskutování do vojsk například výcvikový plán před jeho schválením. Je pochopitelné, že cílem takového opatření není snižovat autoritu příslušného velitelství, snižovat počet nebo náročnost stanovených úkolů, nýbrž že cílem takového opatření je zajistit aktivitu vojsk při zpracování a plnění plánu, zajistit uplatnění praxe a výměnu zkušeností v plánování úkolů a dosáhnout tak závaznosti a mobilisačnosti k plnění připravovaného plánu. Mají-li mít naše plány

takový charakter, je skutečně třeba, aby k zvýšení úrovně výcviku a bojové připravenosti vojsk byly plány takovým nebo jiným obdobným způsobem připravovány. K tomu musí být nápomocni velitelé, náčelníci a političtí pracovníci všech stupňů. K tomu nám napomáhá i výchova vzorných vojáků, jednotek a velitelů a kritické připomínky útvarových organizací KSČ i útvarových skupin ČSM.

Další zásadou plánování je **realnost**.

Realnost plánování nemá naprosto nic společného s tendencemi snižování počtu a náročnosti plánovaných úkolů, s pohodlnictvím a ulehčováním si práce jakýmkoli způsobem. Realnost našich plánů je odrazem vědeckého rozboru stavu a možností vojsk a armády vůbec. Správně pochopit tuto zásadu znamená vidět **p r a v d i v ě** všechny možnosti pro splnění úkolu, a to nejen z hlediska současnosti, ale i z hlediska budoucnosti.

Realnost našich plánů musí také záležet v tom, že budou určovat, nejen jakých cílů (úkolů) má být dosaženo, ale že budou konkrétně také ukazovat cesty a prostředky, jak těchto cílů (úkolů) dosáhnout. K plnění tohoto požadavku je třeba využít lépe socialistického soutěžení a využít všech prostředků moderní vědy a techniky, nových pracovních metod a výměny zkušeností získaných v praxi.

Naše plány nejsou samoučelné. **Vědeckost** při zpracování plánu je další zásadou plánování.

Pojmem vědeckosti je třeba rozumět, že plán musí vycházet z požadavků objektivně působících zákonů; že jeho náplň, každý cíl, úkol musí být zdůvodněn, musí vycházet z nutnosti jeho uskutečnění, musí vyplývat z potřeb armády. Je třeba, aby plánované úkoly na sebe navazovaly, jeden vycházel z druhého a tvořily tak jednotný, nedílný a komplexní celek. Komplexnost musí být ovšem zachována i při schvalování plánu; jinak by došlo k nesrovnalostem a k vážnému narušení plánování.

To je však jenom jedna stránka vědeckosti plánování. Zvláště v armádě nabývá velkého významu i druhá stránka vědeckosti a tou je plánovitě využití nejnovějších výsledků moderní vědy a techniky. Nedodržováním této zásady došlo v armádě k některým nedostatkům, jejichž následky musí být urychleně odstraněny. Tak jako je soustavné zavádění nové techniky a využití nejnovějších úspěchů vědy hlavním činitelem růstu a zhospodářování naší výroby, je jejich plánovitě zavádění do armády nezbytnou podmínkou rozvoje armády a její bojeschopnosti. Tu se v plné míře uplatňuje objektivní působení zákona závazného souladu stupně bojové techniky a vojenského umění, proporcionálního zastoupení vojsk (zvláště při rozvoji nových druhů vojsk), zákona jednoty fronty a zápolí atd. Nesmíme opominout ani otázky zabezpečení manévrového způsobu vedení boje, otázky záloh (sil i prostředků) apod.

Skutečnost dnešní doby je taková, že problém ničivé síly pro potřebu ozbrojeného zápasu, problém překonávání maximálních vzdáleností a rychlost napadení cíle jsou dnes již v podstatě vyřešeny. Vojenská věda, zákonitosti vedení ozbrojeného boje jsou a budou podstatně ovlivňovány rozvojem moderní vědy a techniky. Proto se musí v našich plánech v plné míře odrážet uplatňování této zásady plánování. Proto bude jedním z hlavních úkolů vojenskovědecké práce odhalit na základě zvládnutí moderní vědy a techniky zákonitosti vedení války v současné době. Úkolem pláno-

vání pak bude této zákonitosti využít při sestavování plánu a zároveň zpětně působit na vědu a techniku.

Využívat účelně všeho nového a pokrokového musí být základní vlastností každého plánovače.

Vědeckost plánů nám dává také odpověď na otázku „pružnosti“ plánu. Tu se setkáváme s těmito nezdravými názory:

- že je možné plán měnit a upravovat libovolně,
- že se plán nedá vůbec měnit, byl-li již jednou schválen.

Takové názory jsou nejen nesprávné a neodpovídají vědeckému zpracování plánu, ale tyto názory jsou nejvýš škodlivé, podřývají samu autoritu plánu a autoritu toho velitelství (štábu), které plán vydalo. Svědčí o tom, že plán byl buď zpracován formálně nebo že není příslušnými orgány respektován a že není skutečným prostředkem k řízení vojsk. Kromě toho zpracování plánu je pochopitelně otázkou jednotnosti názorů. Soudruh Lenin o tom říká, že „nejednotnost názorů je nejen nebezpečná, ale že odhaluje i neschopnost pracovat, že ukazuje více intelektuálské a byrokratické domýšlivosti než skutečné práce“. (Lenin, O socialistické výstavbě).

Plán se měnit dá, nikoli však libovolně. Jestliže se změní politickohospodářská situace, rozhodne se strana i vláda změnit plán. Jestliže nastanou změny ve výcviku vojsk nebo v materiálně technickém zabezpečení nebo v jiných oblastech, rozhodnou příslušné orgány v armádě o změně plánu. Je však třeba, aby tyto změny byly vždy vzhledem ke komplexnosti plánu řešeny komplexně a společně odpovědnými funkcionáři. Změna v jednom plánu si nevyhnutelně vyžaduje nejen změn a úprav v plánu samém, ale i v ostatních plánech. Proto i takovéto změny musí být promyšlené, řádně zdůvodněné, musí vyplývat z nutnosti vzniklého úkolu a odpovídat základní linii plánu.

Je třeba si pamatovat, že každé oslabení plánu je brzdou uskutečňování nových metod řízení.

Při sestavování plánu se nám často stává, že se snažíme řešit mnoho úkolů současně. Vytváříme tak složité plány, plné různé problematiky, plány, které jsou přeplněné, nejasné a jejichž plnění je obtížné. Obtížné i proto, že úsilí na splnění všech stanovených úkolů je roztrženo a výsledkem neodpovídá vynaložené práci. Podstata tkví v tom, jak říká Lenin, že lidé neumějí často vzít věc za pravý konec a že zaměňují živou práci za intelektuálskou a byrokratickou „plánomanií“. A tu jsme u další zásady při tvorbě plánu, zásady **hlavního článku**.

Při sestavování kteréhokoli plánu je třeba si ujasnit, co je nejdůležitější a splnění kterého úkolu — hlavního článku — rozhoduje o splnění plánu jako celku. To nám pak pomůže, abychom nezabředli do malicherností, nýbrž abychom řešili podstatu věci. V dalším uskutečňování plánování je pak třeba vycházet z tohoto hlavního článku, přednostně zabezpečovat jeho splnění a důsledně prosazovat jeho prioritu.

Na místě ne posledním je zásadou pro plánování **účast mas v plánování**. O splnění každého plánu rozhodují lidé. Proto je třeba vidět tuto práci lidí již při tvorbě plánu. Proto je třeba, aby úkoly byly v plánech stanoveny jasně a přesně. Proto je třeba, aby bylo přesně řečeno, kdo, kdy, kde a jak má stanovené úkoly plnit. Proto je třeba, aby naše plány nebyly jen záležitostmi vedoucích orgánů, nýbrž aby dávaly možnost maximálního

rozvoje iniciativy zdola. Přitom je ovšem třeba zajistit pevné a centralizované vedení v zásadních otázkách.

Plánování je nástrojem k uskutečňování našich cílů a úkolů. Správné a důsledné uplatňování všech stanovených zásad v našich plánech je prvním předpokladem pro jejich realizaci. V souvislosti s tím je třeba usilovat o důsledné plnění plánu, usilovat o to, aby nebyl smysl cílů a úkolů vytyčených v plánech měněn nebo jakýmkoli způsobem překrucován. Rovněž musíme usilovat o to, aby každý z nás měl ke zpracovanému plánu správný přístup, aby tento přístup nebyl pasivní nebo dokonce ignorantský, aby výklad plánu nebyl rozličný nebo patriotní.

Všechny orgány v armádě, všichni příslušníci armády musí považovat splnění plánů za jeden z prvořadých úkolů, jehož plněním zabezpečujeme další rozvoj naší armády, jehož plněním uskutečňujeme zájmy obrany našeho státu.

3. ORGANISACE PLÁNOVÁNÍ

Organisace plánování v armádě je v současné době předmětem mnoha diskusí a kritických připomínek.

Při organisaci plánování je třeba vycházet ze stanovených předpokladů a ze stanovených zásad pro plánování. V souvislosti s tím je třeba řešit tyto otázky:

- systém plánovacích orgánů,
- druhy plánů a jejich náplň,
- postup při sestavování plánu.

Přistupujeme-li tedy k řešení **systému plánovacích orgánů**, musíme vycházet z uvedených závěrů. Přitom nelze přehlédnout usnesení ústředního výboru KSČ z 2. a 3. dubna 1958, v kterém ústřední výbor KSČ vytvořením Státní plánovací komise a vytvořením Hospodářské rady reaguje na nová opatření v řízení našeho národního hospodářství a na nové předpoklady pro uspořádání práce vládních orgánů, které vznikly uskutečněním opatření v našem národním hospodářství k 1. dubnu 1958. Tato opatření zabezpečují totiž straně a vládě komplexnost při řešení otázek plánování národního hospodářství, zabezpečují kontrolu plnění plánu a umožňují a usnadňují tak správné řízení národního hospodářství.

Toto usnesení ústředního výboru KSČ nám ukazuje cestu, jak je třeba systém plánovacích orgánů řešit i v armádě. Jde tu o stejnou zásadu, tj. pověřit plánováním takové orgány, které mohou v našich vnitřních podmínkách armády zabezpečit komplexnost našich plánů a v souvislosti s tím i jejich kontrolu.

Nejvyšším orgánem, který řídí celé plánování v našem státě, je vláda. Na podkladě jejích návrhů schvaluje celostátní plány Národní shromáždění.

Z těchto plánů pak vyplývají úkoly spojené s obranou státu. Je to velmi mnoho úkolů, které plní i ostatní ministerstva a hlavní státní orgány v součinnosti s MNO. Ty úkoly, které má plnit jen armáda, uvádí do vojsk formou svých rozkazů ministr národní obrany, využívaje k tomu svého aparátu. Hlavním orgánem ministra národní obrany je kolegium ministra národní obrany, složené z orgánů strany a z vedoucích funkcionářů armády.

Je pochopitelné, že ústředním výkonným orgánem při uskutečňování plánování na stupni MNO nemůže být ani jednotlivec, ani

nějaká skupina, nýbrž že takovým orgánem musí být oddělení nebo správa, která zná celou problematiku armády.

Na základě předcházejících rozborů nám vyplynul závěr, že plánování je prostředkem k uskutečňování řízení. Má-li tedy mít tato správa vliv na plánovité řízení činnosti vojsk (a ona ho zákonitě musí mít, a to komplexně, tj. ve všech oblastech), je třeba, aby měla rozhodující vliv na stanovení návrhu základní linie pro operační i bojovou přípravu vojsk a pro stanovení návrhu základní linie materiálně technického zabezpečení vojsk a pro stanovení návrhu základní linie v ostatních oblastech činnosti armády. Takovým opatřením by byl respektován objektivně působící zákon závazného souladu stupně bojové techniky a vojenského umění a ostatních objektivně působících zákonů. Při nerespektování těchto opatření může v armádě docházet k rozporům mezi vycvičeností štábů a vojsk, morálně politickým stavem vojsk, materiálně technickým zabezpečením vojsk a připraveností vojsk k plnění bojového úkolu v kterékoli době.

Dosavadní systém plánovacích orgánů u MNO (a nejen u MNO) neodpovídá zcela požadavkům zásad pro plánování. Jeho hlavním nedostatkem je jeho roztržitost, malá pružnost a často nedůsledná vzájemná informovanost, technická zaostalost a nerovnoměrnost v přiměřeném rozdělení sil plánovacích orgánů. K odstranění tohoto nedostatku bude třeba vědecky zhodnotit současný stav plánovacích orgánů v armádě a popřípadě přikročit i k potřebným organizačním úpravám.

Stanovený systém plánovacích orgánů pak důsledně uplatnit v potřebném rozsahu na všech stupních velení v armádě.

Při stanovení zásady vědeckosti našich plánů jsme došli k závěru, že se celostátní plánovací soustava musí plně odrážet i v **plánovací soustavě armády**. Proto je třeba i v armádě zpracovat v souladu s celostátním perspektivním plánem komplexní perspektivní plán rozvoje Čs. lidové armády jako základní dokument pro současnou i výhledovou činnost armády. Je pochopitelné, jak již bylo uvedeno, že se s měnící se politickou a hospodářskou situací budou měnit i požadavky na obranu státu. Proto bude třeba tento plán upřesňovat v pětiletých plánech a v současné době s řešením problematiky plánování do roku 1960.

Uskutečňování perspektivního plánování se týká všech oblastí plánování v armádě (výcviku vojsk, materiálně technického zabezpečení vojsk, kádrových, finančních, dislokačních a investičních otázek atd.).

S výhledovým plánováním v armádě seznamovat u podřízených štábů v potřebném rozsahu jen hlavní funkcionáře.

Perspektivní plánování je podkladem pro zpracování ročních plánů.

Zpracování ročních plánů naráží v armádě na jednu závažnou překážku. Touto překážkou je skutečnost, že některé složky MNO plánují na kalendářní rok, jiné na výcvikový rok (který začíná v listopadu a u VL a PVOS v lednu každého roku), jiné složky jsou vázány školním rokem atd. Tato skutečnost nijak nepřispívá a ani nebude přispívat k dobrému uskutečňování plánování v armádě. Zavedením perspektivního plánování ve všech oblastech armády a jeho dodržováním mohla by být tato nesrovnalost značně omezena. Proto komplexnost při zpracování ročních plánů na základě stanovených zásad, důsledná koordinace těchto plánů a jejich kom-

plexní schválení jsou hlavním předpokladem jejich správného zpracování. Tento předpoklad určuje také správné stanovení výběru předpokládáných variant ročního plánu ke schválení. Náplň ročního plánu musí vyjadřovat harmonický, do všech důsledků promyšlený a skloubený celek, který v sobě zahrnuje veškerou činnost armády. Takovým způsobem mohou být odstraněny dosavadní rozpory v plánování na rok.

Jak ukazuje dosavadní praxe, bude výhodné na stupni okruhu zpracovávat rovněž komplexní celoroční plán podrobně upřesněný na první pololetí.

Na stupni svazku a útvaru plánovat na jednotlivá výcviková období. I tyto plány zpracovat komplexně.

Přesné a zcela podrobné a) konkrétní rozpracování uvedených plánů se uskutečňuje v měsíčních plánech. Právě tyto plány musí být důsledně a včas koordinovány a upřesněny s plánovanými úkoly v ročních plánech. Mimo to vycházet při jejich zpracování z důkladného vyhodnocení plnění úkolů v předcházejícím období. Při provádění této činnosti spočívá velká odpovědnost na velitelích a náčelnících všech stupňů, jejichž povinností je včas vydat potřebné pokyny pro plnění plánovaných úkolů na každý měsíc. Tyto měsíční plány zpracovávat na všech stupních.

V souvislosti s řešením druhů zpracovávaných plánů ještě několik slov o osobních plánech. Jsou různé názory na to, zda zpracovávat osobní plány na týden, na 14 dní, na měsíc nebo zda je zpracovávat vůbec a pod. Takový názor není správný. Na otázku osobních plánů je třeba se dívat z toho hlediska, že plánování je prostředkem, který nám umožňuje řízení. Takovým prostředkem je i osobní plán, který nám umožňuje správně rozdělit naši práci pro splnění stanovených úkolů. Zpracovávat osobní plány je povinností všech příslušníků armády na všech stupních. V těchto plánech je třeba mít rozpis úkolů v potřebném rozsahu a na potřebnou dobu. To bude záviset na povaze pracoviště, na časových možnostech, na celkové náplni plánu apod. Avšak ani při sestavování osobních plánů nesmějí být opominuty základní zásady pro plánování. Přezkoušovat realnost těchto plánů na jednotlivých pracovištích je povinností příslušných náčelníků.

I v této činnosti máme dosud mnoho nedostatků. Velmi často se například stává, že někteří náčelníci tuto činnost přehlíží nebo ji uskutečňují, jen „když je na to čas“, a v době, kdy nastává ať již z jakéhokoli důvodu větší pracovní zatížení, opomíjejí tuto svoji základní povinnost, ačkoli by právě v této době měli svoji činnost a činnost svých podřízených důsledně organisovat a řídit.

K zajištění **správného sestavení plánu** je třeba na základě stanovených zásad pro plánování dodržovat i určité metodické zásady.

Metodika plánování v sobě zahrnuje:

- rozbor výsledků, kterých bylo dosaženo v předcházejících obdobích. Důkladný a všestranný rozbor těchto výsledků je prvním předpokladem správného sestavení plánu. Rozbor uskutečňovat důsledně vědecky. V závěru mimo jiné si vyhodnotit kvantitativní a kvalitativní ukazatele;
- přesné stanovení termínů, v kterých budou probíhat jednotlivé etapy plánovacích prací. (Tu se nám projevuje onen nedostatek nejednotnosti zahájení zpracování a vydávání ročních plánů);

- předběžné stanovení náplně plánu. Tu půjde především o to, správně stanovit hlavní články plánu. Mít na zřeteli mimo jiné i stanovené finanční limity;
- v další činnosti je nutno se zaměřit na vyjasnění požadavků, které máme na jiné státní orgány (ministerstva, podniky, závody atd.), na vyjasnění požadavků uvnitř armády (mezi složkami, druhy vojsk atd.). V této činnosti uplatňovat zásadu účinnosti a závaznosti požadavků;
- zpracovat dílčí návrhy plánů po odbornosti na základě provedených opatření. V této době využívat již i iniciativy zdola;
- komplexní posouzení předložených návrhů plánu. Tyto plány je třeba posuzovat z hlediska jejich progresivnosti;
- komplexní sestavení celkového návrhu plánu. Je výhodné zpracovat dvě i více variant návrhového plánu;
- posouzení návrhu plánu příslušnými funkcionáři. Zároveň uvážit možnost prodiskutování návrhu plánu zdola (pokud to charakter zpracovaného plánu umožňuje). Aby diskuse k plánu zdola dodržovala správnou linii a neprobíhala živelně, bude třeba ji usměrnit na hlavní problémy, na nichž bude záviset plnění plánu. V této fázi bude velmi záležet na práci stranických a mládežnických organizací v armádě;
- zpracovat a včas schválit plán;
- přistoupit k rozpisu plánu. Provedení tohoto úkolu nepovažovat za zakončení prací na plánu. Mít na paměti, že úroveň podřízených štábů je různá a že další úspěch plánu bude záviset na jeho dalším rozpracování. Činnost při pomoci v plánování u podřízených štábů provádět odpovědně, avšak tak, aby odpovídala příslušnému stupni velení a nenarušovala kompetenci a autoritu podřízených štábů.

Kromě toho s prováděním rozpisu plánu upřesnit závazně a s konečnou platností požadavky jak na státní orgány, tak na jednotlivé orgány uvnitř armády.

Správné sestavení plánu zabezpečuje přesné plnění všech hlavních úkolů a zvyšuje a upevňuje autoritu příslušného velitelství.

4. KONTROLA A ZABEZPEČOVÁNÍ PLNĚNÍ PLÁNU

Plánování v sobě zahrnuje sestavení plánu, plnění plánu a kontrolu plánu. Proto je třeba po sestavení a po rozpisu plánu

- zabezpečovat podmínky pro jeho plnění,
- zajišťovat a organisovat plnění plánu,
- zabezpečovat řádnou kontrolu plánu.

Zabezpečování plnění plánu znamená zapojit aktivně všechny příslušníky armády do boje za splnění plánu. Útvarové organizace musí stát na předním místě v tomto boji.

Při zabezpečování plnění plánu se nezaměřovat jen na kvantitu, nýbrž na kvalitu jeho plnění.

Rovněž tak je třeba zkvalitňovat práci všech řídicích orgánů na všech stupních. Stává se, že ve snaze zajišťovat plnění plánu vydávají některé orgány neúměrné množství směrnic, rozkazů, pokynů atd. Tento nešvar vnáší zmatek a chaos do činnosti vojsk. Stejně tak je tomu s vyžadováním často nepotřebných hlášení.

Zabezpečování plnění plánu musí být koordinováno a musí být prováděno soustavně a pružně odshora až dolů a tak, aby především zabezpečovalo plnění hlavních úkolů. Přitom mít na paměti, že plnění stanovených úkolů musí být prováděno plynule, rovnoměrně a kvalitně.

Nejdůležitějším a také nejúčinnějším prostředkem k zabezpečování plnění plánu je provádění **důsledné kontroly**. Jednou z příčin některých neúspěchů v plnění plánu byly nedostatky v provádění kontrol.

Smysl kontrolní činnosti záleží ve včasném zjišťování plnění plánu, ve včasném, podrobném a hlubokém rozboru příčin narušování plánu a v navrhování opatření, jak zjištěné nedostatky včas odstranit. Smyslem kontrolní činnosti je však také zjistit úspěchy v plnění plánu, jak bylo těchto úspěchů dosaženo, a umožňovat tak přenášením zkušeností lepší plnění plánu v celé armádě. Proto je třeba neomezovat se při kontrole na zjišťování výsledků plnění plánu až po uplynutí jednotlivých období. Možné narušení plánu předvídat a včasnou kontrolou je předcházet a tak zabezpečovat nejvýhodnější a nejkvalitnější plnění plánu.

Proto je třeba uskutečňovat kontrolní činnost podle těchto zásad:

1. **Důsledně zachovávat stranickost kontrolní činnosti.** To znamená zaměřit kontrolní činnost na to, jak kvalitně jsou plněny úkoly vytyčené komunistickou stranou.

Dodržování této zásady bude také znamenat zjistit, jak jsou kontrolovaná vojska (složky) politicky a morálně připravena k plnění bojového úkolu. K tomu bude třeba, aby kontrolující orgány znaly dosavadní vývoj a hodnoty kontrolovaného svazku (útvaru) zjištěné v uplynulých obdobích, aby znaly, jaký úkol plní svazek (útvar) z celoarmádního hlediska a aby v průběhu kontroly měly stálý styk s útvarovými organizacemi KSČ a s útvarovými skupinami mládeže.

2. **K provádění kontrol přistupovat komplexně.** To je velmi závažný předpoklad pro provádění dobré kontroly plánu. Nejde nám o to, abychom zjistili, jak je na tom například svazek jen z hlediska zabezpečení určitým materiálem. Z hlediska MNO je třeba znát celkovou materiálně technickou situaci celého svazku. A nejen to. Je nutné znát celkovou situaci vůbec a také ji po kontrole komplexně řešit. Vždyť projeví-li se nedostatky v materiálním zabezpečení, projeví se také ve výcviku, v bojové pohotovosti, v morálně politickém stavu atd.

V souvislosti s řešením komplexnosti kontrol je třeba uvážit, do jakého stupně kontrolu uskutečnit, tj. aby rozsah kontroly odpovídal stupni toho velitelství, které kontrolu provádí. Provedenou kontrolou nenarušovat kompetenci a autoritu podřízených velitelství, nýbrž naopak zvýšit a upevnit svoji autoritu.

3. **Kontrolní činnost považovat za nedílnou součást řídicí činnosti.** Dodržování této zásady vyžaduje, aby každá kontrola byla prováděna vždy dostatečně autoritativními funkcionáři. Tím také nabývá kontrola potřebné pružnosti a odpovědnosti. Je bezpodmínečně nutné zabránit uskutečňování takových kontrol, které jsou neúčinné a povrchní. Je tím narušována autorita příslušného velitelství a provedená kontrola je více ke škodě než k prospěchu věci. Takové kontroly zavánějí také byrokratismem a formálností.

4. **Kontrolní činnost uskutečňovat současně sho-**

ra i zdola. Významná úloha při kontrole zdola připadá zejména útvarovým organisacím. Je třeba, aby útvarové organizace samy sledovaly plnění plánu a aby plnění plánu pravidelně hodnotily. Bude také účelné provádět s příslušnými funkcionáři pohovory přímo na pracovištích. Při sestavování kontrolních komisí uvažovat o možnosti zařazení některých příslušníků kontrolovaného svazku (útvaru) do kontrolní komise.

5. Při hodnocení výsledků kontroly vidět jako prvotní dosažené úspěchy. Dodržování této zásady má mimo jiné veliký vliv na aktivní využití kontroly a na výchovu podřízených.

Tato zásada ovšem neznamená zakrývání zjištěných nedostatků. Jde však o to, zjistit skutečný a pravdivý stav. Pravdivost kontrol nesmí být narušena.

6. Plánování kontrolní činnosti důsledně centralisovat. Stanovení této zásady nám vyplývá z předchozích zásad. Je třeba mít zpracovaný ústřední plán kontrol schválený na stupni MNO ministrem národní obrany. I tento plán mít zpracován výhledově a komplexně. Nepřipustit svévolné narušování tohoto plánu. Takovými opatřeními není omezována ani iniciativa, ani řídicí činnost velitelů a náčelníků. Tato opatření však plně zabezpečují účinnost prováděných kontrol a zabezpečují dodržení stanovených zásad. Tato opatření nám také umožní mít komplexní a ucelený přehled o výsledcích kontrol, o skutečném stavu vojsk a o tom, u koho a kdy je třeba poskytnout pomoc. Tato opatření nám umožní sledovat, jak je plněn plán a kam zaměřit úsilí v řízení vojsk.

7. Při stanovení náplně kontroly vycházet ze zásady hlavního článku. Proto je třeba pro provedení kontroly stanovit kontrolu jen zásadních a rozhodujících otázek; ty však zkontrolovat důkladně. Pro jejich kontrolu vymezit potřebný čas. Nedostatkem některých dosud prováděných kontrol byla mimo jiné i uspěchanost. Stejně tak je třeba dát potřebný čas i na vyhodnocení kontroly a na provedení jejího rozboru. V souvislosti s tím vyřešit i jednotný názor na provádění hodnocení.

Na základě uvedených zásad nám vyplývají i **formy kontrol**. Je třeba provádět takové kontroly, které nám poskytnou:

a) úplný a pravdivý přehled o skutečném stavu a situaci vojsk, o tom, jak jsou komplexně připravena k plnění bojového úkolu. Výsledky těchto kontrol by byly jednak podkladem pro hodnocení kontrolovaného, jednak podkladem pro ověření správnosti našich plánů, tj. správnosti naší řídicí činnosti vojsk. Na základě výsledků těchto kontrol provádět zásadní úpravy plánů. Mají-li nám pravdivě poskytnout tyto kontroly požadované podklady, jeví se výhodné uskutečňovat je u vojsk v polních podmínkách a jejich uskutečnění kontrolovaným neoznamovat.

Bylo by výhodné tyto kontroly uskutečňovat formou **inspekčních prohlídek**, a to před ukončením výcvikového roku;

b) přehled o situaci a stavu kontrolovaného štábu nebo svazku (útvaru) v průběhu plnění plánu. Provádění těchto kontrol předvídat a jejich uskutečněním sledovat poskytnutí pomoci s cílem zabezpečit správné, včasné a kvalitní plnění úkolů. I tyto kontroly provádět komplexně.

I při náhlém a nepředvídaném narušení plánu poskytovat vojskům především komplexní kontrolu a pomoc.

Bylo by výhodné tuto kontrolní činnost provádět formou

- komplexní kontroly,
- speciální kontroly hlavních funkcionářů.

c) Řízení a kontrolu politické práce v armádě ponechat politickým orgánům. I tu by bylo třeba v plné míře využívat provádění plánovaných kontrol.

d) Vzhledem k tomu, že v armádě existují úkoly, s jejichž plněním může být seznámen jen úzký kruh pracovníků (plnění zvláštních úkolů), usku- tečňovat tzv. zvláštní kontroly. Pro provádění těchto kontrol pak zpracovat zvláštní plány (příslušnými složkami) a koordinovat je složkou, která ústředně uskutečňuje plánování.

*

Tato práce o základních otázkách plánování v Čs. lidové armádě je zpra- cována především z hlediska potřeb MNO. Je třeba si uvědomit, že MNO plní jednak funkci státního ústředního orgánu, jednak funkci ústředního orgánu velení v armádě. Proto si využití této práce v nižších štábech vy- žádá jejího dalšího rozpracování v potřebném rozsahu a na základě prak- tických zkušeností příslušníků vojsk.

Je pochopitelné, že různá organizační opatření, změny situace v poli- tice i v národním hospodářství apod. budou i nadále ovlivňovat jednotlivé závěry. K jejich řešení bude však třeba přistupovat vždy vědecky. Kromě toho je třeba mít vždy na paměti, jak o tom mluvil soudruh ministr ná- rodní obrany na konferenci komunistů MNO, že „rozhodujícím činitelem pro zlepšení stylu práce jsou a zůstanou lidé se svými znalostmi a politic- kými a odbornými pohledy na otázky, které řešíme. Proto je třeba stále obracet pozornost směrem k lidem a s lidmi bojovat za vyšší ideologickou, politickou a odbornou úroveň nás všech. To je prvořadý a rozhodující či- nitel v dosažení úspěchů při plnění všech našich úkolů“.