

K některým otázkám řídicí práce velitelů a štábů

Plukovník Josef Čepický

Ze studia materiálů prosincového i lednového pléna ÚV KSČ vystupuje do popředí požadavek **pronikavě zlepšit styl a metody řídicí práce**. Také rozkaz MNO žádá jednoznačně **upevnit velení a podstatně zlepšit řídicí práci**.

Jak mimořádně naléhavý je tento úkol i u nás, přesvědčivě ukazuje zřetelný rozpor: na jedné straně velké množství práce, kterou vynakládá štáb armády, velitelé a štáby divizí, brigád a pluků (pracovní doba 10—12 hodin denně není výjimečná) a na druhé straně jen průměrné, převážně jen vyhovující výsledky v přípravě vojsk, štábů, v kázni, organizovanosti a v řešení otázek bojové pohotovosti v jejím komplexním chápání. Z toho vyplývá, že máme **velké rezervy v řízení a že se mnoho práce dělá zbytečně, formálně, neefektivně atd.**

Štáb armády už v přípravě výcvikového roku přijal řadu mimořádných opatření k zvýšení účinnosti řídicí práce a stylu a metod práce velitelů a štábů svazků a útvarů.

Jedním ze zásadních opatření velitele a štábu svazu byla tematická kontrola ve dvou svazcích a zobecnění nejzásadnějších poučení pro všechny svazky a útvary i pro náš štáb.

Mám za to, že už obsahové zaměření práce komise štábu armády je z hlediska úsilí o zvýšení úrovně řídicí práce poučné.

Kontrolní komise především **zjišťovala stav:**

- vyhlášením bojového poplachu u dvou útvarů byla zjištěna schopnost uvést útvary a jednotky do bojové a mobilizační pohotovosti;
- při kontrolním zaměstnání nejdůležitějších předmětů bojové přípravy jsme zjistili výsledky v bojové přípravě jednotek ke konci zimního výcvikového období (ZVO);
- prověrkou desítek tanků, obrněných automobilů, zbraní a bojové techniky všeho druhu byla ověřena **bojeschopnost bojové techniky**;
- operačními a taktickými letůčkami ve štábu divize a útvarů komise prověřila **stupeň znalostí některých zásad organizace a vedení soudobého boje**;
- celý týden komise sledovala chod života jednotek a útvarů s hlavním zaměřením na organizovanost života a činnost v útvarcích a jednotkách, plnění základních řádů, vliv dozorců a parkové služby na pevný vojenský režim a všeobecný pořádek, materiální péče o lidi, tedy jednu z oblastí, která je těsně spjata s požadavkem upevnění kázně.

Výsledky v prověřovaných oblastech byly hodnoceny jako průměrné, převážně vyhovující, výjimečně dobré.

Komise si postavila úkol nejen zjistit stav, ale zejména **vyvodit závěry pro zlepšení úrovně řídicí práce, stylu a metod práce štábu armády, divize a velitelů a štábů útvarů.**

V tom spatřuji největší přínos práce kontrolních komisí vyšších štábů. Zpravidla kontrolovaný stupeň stav zná, mnohdy líp, než kontrola zjistí. Nevyvodí-li se však závěry pro zlepšení stylu a metod práce a nedojde-li k nápravě, zjištěné nedostatky se sice mohou odstranit, ale za krátký čas se objeví znovu nebo někde jinde a život jde po staru. Také proto se komise podrobněji zabývala úrovní řídicí práce štábu svazku a štábů útvarů.

Nezbytným předpokladem úspěšné práce štábů a divizí i pluků je **dobrý plán**. V plánu, jeho sestavení i v jeho realizaci se v nejkoncentrovanější podobě promítá, jak příslušný řídicí článek respektuje principiální požadavky na řídicí práci.

Jaká je nejobecnější charakteristika plánovacích dokumentů štábů svazků a útvarů na ZVO 1964:

- plány na ZVO v podstatě odráží ve svém obsahovém zaměření úkoly, **postavené Rozkazem MNO a Směrnicí velitele armády**;

- nedostatečně se v nich odráží to nové, co přinesl tento výcvikový rok (nové pojetí velitelské přípravy v pluku, daleko širší základna v dosahování a zvyšování třídnosti, menší počet taktických cvičení, víc takticko-pořadových zaměstnání, méně prověrek uvedení útvarů do bojové a mobilizační pohotovosti, víc dílčích a komplexních nácviků atd.);

- úsilí velitelů a štábů je roztržité, síly velitelů a štábů nejsou plně soustředěny na hlavní úkoly;

- plány i jejich realizaci charakterizuje **přesycenost, uspěchanost, nejsou rezervy, je přeceněna kvantita a trpí kvalita**. Přesycenost je převážně způsobena tzv. **kontrolní činností**, o které si příslušní velitelé a štáby svazků a útvarů rozhodují sami;

- jestli plánovací dokumenty v podstatě odrážejí to, co je ukládáno shora, zcela nedostatečně reagují na to, co vyžaduje situace zdola, anebo reagují jednostranně.

Od obecné charakteristiky přecházím k některým konkrétnějším vývodům k řídicí práci. Jen k některým proto, že problematika řídicí práce je velmi široká, složitá a také proto, že naše kontrola nemohla dostatečně postihnout styl a metody práce velitelů a štábů v dynamice, za delší časové období.

K některým otázkám řídicí práce velitelů a štábů pluků

Je velmi dobře známo, jak mnohotvárná je práce v pluku, jaké množství problémů se denně v pluku řeší. Sám obsah bojové pohotovosti zahrnuje řadu vážných úkolů od uvedení útvaru do bojové pohotovosti, přes kázeň a morální politický stav, připravenost štábů, vojsk, techniky až po materiálně technické zabezpečení. K tomu ještě přistupuje řada úkolů např. hospodaření s materiálními a finančními prostředky, týlové otázky, vojsková příprava atd. Dvojnásob platí proto pro velitele a jeho štáb, aby z množství úkolů postavil na období i na ten nebo onen měsíc hlavní úkoly a na ně soustředil hlavní síly.

Jsou velitelé a štáby útvarů, kteří dovedou správně postavit hlavní úkoly.

Jeden velitel útvaru si vytyčil např. na měsíc březen tyto hlavní úkoly:

1. Na základě individuálního projednání funkčních povinností se ZVT a velitelem 1. praporu podstatně zlepšit stav v materiální péči o vojáky a mladé důstojníky.

2. Přípravou štábu, jednotek, techniky a materiálu zabezpečit úspěšný průběh praporečnického taktického cvičení 2. praporu.

3. Promyšleným zplánováním, přípravou velitelů praporů a rot a jejich technických zástupců všestranně zabezpečit přechod techniky na letní provoz.

4. Intenzivními tankostřeleckými nácviky, hlubokým osvojením teorie střelby, sladěním osádek a kvalitní přípravou zbraní zabezpečit ostré střelby z tanků úlohu 3a u tankového praporu nejméně na dobrou.

Mám za to, že tak vytyčené hlavní úkoly velitele a štábu pluku jsou postaveny neformálně, cílevědomě, vyjadřují správné soustředění velitele a štábu pluku a to, co je v daném měsíci hlavní.

U řady útvarů je však ve vytyčování hlavních úkolů mnoho formálnosti, nepromyšlenosti, malé cílevědomosti, obecnosti. Hlavní úkoly velitele a štábu pluku pro ten nebo onen měsíc se vytyčují jen proto, že se žádá, aby byly zformulovány na první stránce měsíčního plánu. Formálnost ve vytyčení hlavních úkolů má dalekosáhlý dopad v celé řídicí práci.

K dokreslení uvádím některá fakta:

Velitel a štáb jednoho motostřeleckého pluku vytyčuje každý měsíc stejné hlavní úkoly:

1. kázeň a organizovanost;
2. práce u jednotek;
3. práce štábu.

V tomto případě nemůže být ani řeči o postavení hlavních úkolů.

Jiný útvar vytyčuje tento hlavní úkol na měsíc leden:

„Navést trvale dobrý stav v plnění funkčních povinností všech velitelských orgánů“.

To není úkol, to je přání, postavené v obecnější formě než požadavek Rozkazu MNO k důslednějšímu plnění funkčních povinností.

Velmi častým zjevem je, že postavení hlavních úkolů nevychází ze situace v pluku. Na dokreslení opět příklad. Velitel jednoho pluku ke konci měsíce února hodnotí: „... pokud se organizovanosti v životě jednotek týká, nebyla stále dosažena žádná (?) úroveň. Stále dochází k narušování denního řádu a rozvrhu zaměstnání. Stav dozorců a strážní služby nedosáhl žádné (?) úrovně...“.

Co je zpracováno příští měsíc na základě konstatování tak nepříznivého stavu? V hlavních úkolech příštího měsíce není ani zmínka! Proč tedy hodnotíme?

Není prostě vytyčit z množství úkolů, které velitel a štáb pluku v průběhu měsíce postihuje, 3–4 hlavní úkoly. Proto je nemůže zformulovat náčelník štábu na chodu, ani za 5 minut. Tady by se mělo projevit využívání kolektivní zkušenosti. Náčelník štábu pluku by se měl sejít se zástupci a na základě toho, co ukládá starší náčelník, plán na období a co žádá situace u pluku, připravit veliteli pluku návrh hlavních úkolů na příští měsíc. Jedině velitel pluku má právo a povinnost, a nikdo jiný, vytyčovat hlavní úkoly.

Když byly vytyčeny hlavní úkoly, následuje známý proces řídicí práce — **příprava kádrů pro úkoly, získání příslušníků útvaru a jednotek pro plnění úkolů** (aby pochopili jejich smysl, své místo při jejich plnění), **kontrola** spojená s **účinnou pomocí, hodnocení, zobecnění zkušeností** a celý proces se v dalším měsíci opakuje.

To jsou známé pravdy — ukázalo se však, že konkrétní představy o těchto pravdách jsou u některých velitelů útvarů a jejich štábů neúplné, nepřesné, nehluboké a co hlavní, v praxi řídicí práce se nerespektují.

Cituji ze zápisu štábu svazku z komplexní kontroly u jednoho útvaru:

„... velitel provozní rotý zlepšil svoji práci hlavně po organizátorské a řídicí práci (!?). Je však nutné, aby v tomto směru vychovával své podřízené velitele čet a družstev, jejichž stav je v tomto směru (tj. v organizátorské a řídicí práci?) - podtrženo autorem) na velmi nízkém stupni. Zvláště u velitelů družstev“.

Takovým „omíláním“ organizátorské a řídicí práce se nic neřeší, jen dál se motá lidem hlava.

Když byly postaveny hlavní úkoly velitele a štábu pluku, měly by je především respektovat všichni zástupci, potom náčelníci druhů vojsk, celý štáb, měly by se tyto hlavní úkoly dál promítnout jako hlavní v celém plánu štábu a práci podle plánu. Tak tomu, bohužel, u řady útvarů zdaleka není. Hlavní úkoly jsou zformulovány na první stránce a víc po nich není „ani vidu ani slechu“ anebo se ztrácejí v množství kalendářně sestavených tzv. opatření v další části plánu.

Na dokreslení opět příklad:

Velitel postaví hlavní úkoly na měsíc. ZVTV plán nevede. ZVZ vytyčí 5 „svých úkolů“, ani jeden z nich nevychází z hlavních úkolů velitele a štábu pluku. Každý ze zástupců a odborných náčelníků si prosazuje „svoje“. Kam taková řídicí práce vede? Úsilí je roztrženo. Nejen to, těžko se dýchá veliteli praporu, protože všichni zástupci jsou jeho představenými a každý ho tlačí jinam, na jiné úkoly, i on má úsilí roztrženo a v důsledku toho nízký efekt své práce.

Závěr k této otázce je prostý. Všichni zástupci velitele pluku, odborní náčelníci, celý štáb musí hlavní úkoly respektovat, musí se v nich v souladu s vlastními funkčními povinnostmi najít — to je jedna z cest k soustředění sil na hlavní úkoly, jedna z cest k vyšší efektivnosti řídicí práce.

K zabezpečení hlavních úkolů plánujeme potřebná opatření. I v této otázce je mnoho nejasností, nepromyšlenosti, formálnosti. U řady útvarů jsou bez koncepce v plánu kalendářně seřazeny desítky úkolů a opatření. U jednoho pluku např. je v měsíci lednu plánováno 82 úkolů a opatření, v únoru 94, v březnu 88. Mezi nimi i takovéto úkoly a opatření: „opatření k plnění funkčních povinností“ — čára přes celý měsíc, „opatření k trvalé dobrému chování vojáků na veřejnosti“ — čára přes celý měsíc atd. Je zřejmé, že jde o formalismus, který tahá za vlasy.

K hlavním úkolům by měla být důsledně plánována a realizována i hlavní opatření — jak na ně připravíme kádry, získáme lidi, budeme kontrolovat, pomáhat, hodnotit, zevšeobecňovat zkušenosti.

O splnění vytyčených úkolů rozhodují kádry. To platí všude, i v našich podmínkách. Obsah úkolů je především závislý na připravenosti velitelů, funkcionářů štábů, politických pracovníků, stranického aktivu na přípravě kádru.

Velitele a funkcionáře připravujeme především v nařízených formách přípravy velitelů a štábů. Obsahově, organizačně i metodicky je příprava kádru podřízena stanoveným zásadám: připravovat na nejbližší úkoly, na hlavní úkoly, připravovat ke kvalitnímu plnění funkčních povinností. Stav této přípravy je velmi různý. Obecně můžeme říci, že příprava velitelů a štábů je podceňována. Uvažuje se asi takto: při prověrce ze střelecké přípravy, když nejsou zásahy, je střelba nevyhovující a v důsledku toho nevyhovující celý útvar. Výsledky střelecké přípravy jsou i snadno změřitelné. V přípravě velitelů a štábů není tak prosté hodnotit

známkou — „něco víme“. Říká se, že pro inspekční orgány není lehké postavit „nevyhovující“ z velitelské přípravy a přípravy štábu a z toho potom praktický závěr: nejméně času, pozornosti věnujeme přípravě velitelů a štábů. S časem pro samostatné studium se nakládá jako s časovou rezervou.

Nařízenými formami se příprava kádrů, velitelů a štábů, i kdyby se dělala na nejvyšší úrovni, nevyčerpává. Svůj význam mají i pracovní shromáždění a porady, aktivity, ukázková zaměstnání apod. Přední místo v přípravě kádrů by měla mít **individuální práce s kádry**. Bylo by velmi prospěšné, kdyby každý náčelník se svým podřízeným nejméně jedenkrát za rok individuálně, otevřeně projednal, jak plní uložené funkční povinnosti. Oč jde? O nic více a o nic méně, než o to, sednout, třeba s Řádem vnitřní služby v ruce a soudruhovi říci: „To se vám v práci daří a to nedaří, takové máte výsledky a takové slabiny v úseku práce, za který funkčně odpovídáte, takové kladné rysy svého stylu práce někde na okraji a tyto nedostatky odstraňte“. Vyslechnout přitom také, jaké mají podřízení těžkosti, problémy, pomoci je řešit. S takovou přípravou kádrů na plnění úkolů se v podstatě nezačalo.

Na všechno se najde čas, jen na individuální práci se zástupci, odbornými náčelníky, veliteli praporů, veliteli pluků čas nemají. Práce s kádry, jejich znalost, jejich příprava, jejich výchova, jejich školení — to by mělo v řídicí práci velitele a štábu pluku daleko převládat a zatím je tato oblast řídicí práce někde na okraji. Jde o vážnou disproporci, mající velmi záporný vliv na efektivnost řídicí práce.

Pro získávání velitelského sboru i celé masy vojáků pro plnění úkolů je nám bohatým zdrojem poučení prosincové i lednové zasedání ÚV KSČ.

„...masová politická práce je naše největší společenská rezerva...“

„...v praktické organizátorské práci neomezovat vliv strany jen na úzký okruh vedoucích, nýbrž vhodnými formami obsáhnout co nejširší okruh hospodářských pracovníků...“

„...každý komunista (to je každý velitel a převážná většina příslušníků štábů pluků), který přesvědčivě a účinně vládne perem a slovem a může dát účinný příklad, je povinen působit na co nejširší okruh lidí...“

V duchu těchto požadavků jsme v řídicí práci velitelů a štábů pluků udělali první kladné kroky. Není vzácnost, vede-li funkcionář štábu některé téma PŠM, vystupují-li velitelé a jejich zástupci s hlavními referáty na členských schůzích, stranických aktivech, uskuteční-li besedy v rotách k aktuálním vojenskopolitickým otázkám funkcionáři štábu apod. To je velmi správné, je to však ještě málo.

Proč řada úkolů neproniká nebo proniká v překroucené podobě? Proč jsou některé úkoly přeceněny a některé podceněny, proč je k některým formální přístup? Proč týdny a měsíce trvají záporné nálady? Především proto, že jsou slabiny v masové politické práci.

Masová politická práce je nedílnou součástí řídicí práce každého velitele a náčelníka, každého štábu. Její těžiště je třeba důsledněji položit na velitelský sbor, s vyjasňováním hlavních úkolů je třeba jít do nejbližší podřízeného stupně velení. Využívat rozborů, kdy je většina funkcionářů daného stupně pohromadě, jich se aktivně zúčastňovat, přiblížit úkoly, ukázat, co se jimi sleduje, jejich smysl, závažnost, místo v přípravě vojsk. Taková práce bude mít jistě výraznější výsledky.

Mnoho toho už bylo řečeno i napsáno o kontrole v pluku. Na počátku tohoto výcvikového roku byly znovu zdůrazněny zásady kontrolní činnosti v pluku.

Kladné je, že pevně zakotvila pravidelná kontrolní zaměstnání. Potvrzuje se, že je to účinný prostředek zjišťování skutečného stavu v přípravě vojsk.

Mohu říci, že dnes štáby pluků nevysedávají v kancelářích, ale jsou na cvičištích, parcích, střelnicích, v součástech. Proto dobře znají stav v jednotkách.

Funkcionáři štábů pluků pomáhají rotě tím, že osobně vedou zaměstnání na složitá témata. To je velmi správné, protože veliteli roty, vzhledem ke kádrové situaci v rotě, není lehké.

V činnosti štábu pluku má jít daleko víc o pomoc než o kontrolu. V praxi tomu tak není. Jeden útvar plánuje v měsíci březnu 19 kontrol, všechny na průběh zaměstnání, jiný útvar za tři měsíce provedl 60 kontrol u jednotek, až na vzácné výjimky, všechny na průběh zaměstnání. Převážně se „chodí“ na průběh zaměstnání, fotografuje se kupa nedostatků, na základě kontrolních listů se potom nařizují desítky opatření, často nereálných. Je jich tolik, že nemůže být o nich ani přehled, zásadní opatření zapadají mezi dílčími rozkazy a nařízení ztrácejí autoritu a jsme v kolotoči.

Prospělo by věci, kdyby se v pluku pořizovaly ne kontrolní listy, ale zápisy o pomoci.

Všechno má svou míru. Toho „chození“ do rot je příliš mnoho, štáb to zatěžuje, rotě málo pomáhá. Tady především platí „méně je více“. Z hlediska efektivnosti práce bylo by správné, aby štáb pluku postihoval především přípravu hlavních zaměstnání, aspoň ze 2/3. V průběhu zaměstnání se zpravidla přítomný funkcionář ze štábu pluku musí omezit na konstatování nedostatků — „chytá se kočka za ocas“. Velmi výstižně to charakterizoval jeden funkcionář: „Kdyby soudruzi, kteří do rot přicházejí ze štábů pluků, měli vytesat zjištěné nedostatky do kamene, chodili by víc na přípravu hlavních zaměstnání a nedostatků by bylo podstatně méně“. V přípravě hlavních zaměstnání by měla být na prvním místě postihována velitelská příprava na nižším stupni. Stav je takový, že stav ve velitelské přípravě na nižších stupních řada štábů pluků nejméně zná a nejméně i ovlivňuje.

I ve zhodnocovací práci velitelů a štábů pluků je úroveň nízká. Ve většině útvarů se hodnotí každý měsíc se štáby, veliteli praporů a plukovních součástí kázeň a plnění úkolů bojové a politické přípravy. Možná říci odpovědně, že rozborová činnost je slabým místem v řídicí řadě velitelů pluků a jejich štábů.

Cituji z rozboru kázně u jednoho pluku:

„... nejlepší kázeňská praxe se jeví u velitelské čety pluku, kde bylo v měsíci únoru uděleno 15 odměn, na druhé straně byl udělen pouze jediný kázeňský trest. Tento stav není způsoben správnou kázeňskou praxí velitele čety, jako jeho malou náročností a mnohdy velkou shovívavostí k podřízeným...“.

Takové hodnocení víc zatemní než rozjasní.

Cituji dále: „... dále ze strany funkcionářů štábu pluku není vždy plně zabezpečena organizovanost života, ať již nesprávným plánováním nebo narušováním výcviku jednotek nebo jednotlivců. Přes výslovný zákaz posílání vojáků na štáb se toto stává i nadále. Kdyby své funkční povinnosti plnili řádně všichni, kteří mají v péči stravování, nemohlo by docházet k tomu, že není často strava připravena včas, že je nepořádek v kuchyni, nesouhlasí proviant atd. Nemohlo by se také stát, že kuchyňská směna pracuje v kuchyni bez prohlídky (lékařské), stravu připravuje kuchař, který má hnisající ruku. Největší nedostatky jsou však u jednotek, především u velitelů rot a čet, velitelů osádek a staršínů. U velitelů

rot, čet a osádek se jeví opak (?). Tito hlavní důraz pokládají do výcviku a ve značné míře opomíjejí péči o materiální zabezpečení lidí. To se samozřejmě projevuje ve výstroji lidí, v péči o stravování, v péči o jejich kulturní vyžití, v tom, jak je plněn denní řád a jak se vojáci chovají na veřejnosti.

Kdyby skutečně všichni velitelé plnili své funkční povinnosti, nemohlo by dojít k tomu, že by nebyl řádně připraven výcvik, že by se vyskytovalo všude plno špíny, že není plněn denní řád a že bojová technika není v pořádku. Nedá se hovořit o tom, že by otázky funkčních povinností nebyly známy. Ale od velitelů světnic, osádek, velitelů čet se nevyžadují, protože práce těchto funkcionářů je práce měnivá (?) a velitelé rot, štáby praporů a v mnoha případech i štáb pluku vykonává práci za tyto a potom nemají dostatek času na své vlastní povinnosti. Důsledkem toho je šturmovština, kdy se přechází z jednoho úkolu na druhý, aniž by předchozí byl doveden do konce. Tento hlavní úkol měsíce ledna nebyl důsledně splněn, protože ne všichni velitelé a náčelníci si dovedou (?) rozdělit čas pro plnění funkčních povinností a tyto správně plnit!!

Hodnocení neadresné, „nadává“ se všem, mluví se o všem, jenom ne o konkrétních lidech, jednotkách, bez závěrů, jak dál, které kladné zkušenosti rozvíjet, které nedostatky, do kdy a kdo odstranit. Velitel svazu uložil hodnocení a rozborů kázně dělat podle hlavy X Kázeňského řádu a hlavně čl. 4 Kázeňského řádu, který stanoví, že kázeň se dosahuje výchovou, pevným vojenským režimem, opřeným o základní řády, náročností, spojenou s péčí o podřízené. S tímto obsahovým zaměřením rozbor po problémech nebo po součástech přinese jistě víc užítku.

Ani v hodnocení bojové a politické přípravy není zdaleka všechno v pořádku; formalismus, jak se zdá, má tuhý život.

Za zimní výcvikové období má tento obraz:

- v lednu se zaujímá globální stanovisko ke všem úkolům, nebo téměř ke všem úkolům přípravy štábů, jednotek, technice atd., až po vnějvojskovou přípravu na výročních schůzích;

- v únoru na velitelském shromáždění opět globální pohled do bojového poplachů až po socialistické soutěžení;

- v březnu opět celkový pohled na divizních stranických konferencích a armádní konferenci KSČ;

- v dubnu při celkovém hodnocení ZVO opět celkový „rozbor“ všech úkolů (nic nesmí chybět!).

K čemu taková praxe vede? Protože se hodnotí všechno, zákonitě musí jít rozbor po povrchu. Kvete duplicita. Rozbor stojí mnoho práce a podílejí se na něm desítky funkcionářů. Efekt je však velmi nízký.

Správně se ukazuje přístup jednotlivých velitelů útvarů, kteří na pravidelných i nepravidelných rozbořích s podřízenými rozebírají 2—3 hlavní problémy ze života a práce útvaru, jejich pohled je hluboký, živě se mluví o zkušenostech konkrétních funkcionářů, jednotek, o zkušenostech dobrých, které je třeba rozšířit, i nedobrych, kterým je třeba příště předejít. Tito funkcionáři pochopili, že rozbor neděláme pro rozbor, ale především pro závěr, jak pracovat dál, jak efektivněji.

V závěru k některým otázkám organizačské a řídicí práce velitelů a štábů pluků ještě dvě poznámky.

Využívat, opírat se o iniciativu podřízených, vojenských mas, to je rys nedílné velitelské pravomoci na stranických základech. Výrazem iniciativy je účast mas vojáků na socialistickém soutěžení. Štáby k rozvoji socialistického soutěžení mají

v podstatě byrokratický vztah a často si to ani neuvědomují. Pečlivě, s náležitou štábní kulturou vedou podrobné přehledy, mají je uzamčené v trezoru. O to přece nejde. Socialistické soutěžení je nástroj v rukou velitele, funkcionáře štábu, s jehož pomocí dostává z podřízených víc, než je jejich povinnost. Je to nástroj živý, živá práce s jednotlivci i kolektivy, která nejen podněcuje k uzavírání závazků, ale i vytváří podmínky pro splnění, odstraňuje překážky, aby závazky nezůstaly na papíře.

Není řídkým zjevem omlouvat nedostatky. Funkcionáři hodně pracují, je to dvojnásob těžké přiznávat nedostatky. Často jsou slyšet takové hlasy „mé zkušenosti jsou prověřené praxí, já v té problematice žiji, já vím, proč to nejde“ — praktikismus, přeceňování vlastních praktických zkušeností, nechť učít se od druhých, nechť přebírat dobré zkušenosti druhých znamená mimo jiné promarnit i důležitý zdroj pro zvýšení efektivity vlastní práce.

K některým otázkám řídicí práce divize

Komise velitele svazu shromáždila řadu postřehů a došla i k některým závěrům v řídicí práci štábů svazků.

Obsahová náplň práce štábů odpovídá hlavním úkolům výcvikového roku, vychází se z výsledků předcházejícího výcvikového roku.

Měsíční plány velitelů a štábů svazků respektují perspektivu na ZVO a jsou realizovány obětavou prací celých štábů.

Velitelé svazků a jejich štáby zaměřili hlavní úsilí na střeleckou přípravu z tanků a ručních zbraní (v podzimním období byl stav nevyhovující) a k upevnění kázně a organizovanosti (v minulém roce byl ve svazcích velmi nepříznivý stav). Z útvarů pak byla hlavní pozornost věnována těm, jejichž bojová pohotovost byla v podzimním období na velmi nízkém stupni. Toto soustředěné úsilí přineslo i znatelné výsledky.

Přes tento vcelku kladný pohled na práci štábů svazků i v jejich řídicí práci jsou slabá místa, rezervy. To, co bylo řečeno v obecné charakteristice řídicí práce velitelů a štábů pluků, platí do značné míry i pro štáby svazků:

- přesycenost operativních měsíčních plánů;
- převládá kvantita a trpí kvalita;
- vážné disproporce v obsahovém zaměření práce;
- žádné časové rezervy.

Všechny tyto záporné rysy řídicí práce jsou spjaty převážně s chybným pojetím a chybnou praxí kontrolní činnosti štábu svazku.

ÚV KSČ na svém zasedání v lednu konstatuje: „... kontrola se chápe jako pasivní sbírání informací o negativních jevech, ale skutečná náprava, o kterou především jde, se nezjedná“.

Zkonfrontuji tuto myšlenku s kontrolní činností jednoho štábu svazku.

Štáb svazku zpracoval plán kontrolní činnosti na ZVO. Dobrý plán. Jsou v něm správně formulovány cíle kontrolní činnosti, kam položit hlavní úsilí kontrolní činnosti i vytyčeny správné zásady pro kontrolní činnost.

Kontrolní praxe je někdy v souladu, ale často v nesouladu s dobrým plánem, s vytyčenými zásadami.

Štáb svazku provedl v ZVO komplexní kontroly u dvou útvarů. Obě kontroly vedly k zlepšení stavu u těchto útvarů. Kromě toho zásadní poznatky z komplexní

kontroly z ledna byly zobecněny pro všechny velitele útvarů a jejich ZVP z celého svazku.

Po komplexní kontrole u druhého útvaru zůstal u kontrolovaného útvaru celý týden odpovědný funkcionář štábu svazku, aby pomohl veliteli a štábu útvaru odstranit zjištěné nedostatky. To je praxe velmi správná, v souladu s vytyčenými zásadami pro kontrolní činnost štábu svazku.

Kromě těchto kontrol provedl štáb divize desítky kontrol (jen oper. odd. 24 kontrol na střeleckou přípravu za necelé 3 měsíce), asi z 80 % zaměřených ke střelecké přípravě, z 10 % k taktickým cvičením, zbytek na ostatní úkoly. Již zde je zřejmá vážná disproporce.

O těchto kontrolách se mnoho kladného říci nedá. Funkcionáři štábu svazku objíždějí jednotky, střelnice, parky po celém svazku. Ráno v 07.30 přijede např. na střelnici pracovník operačního oddělení, v 10.00 zástupce velitele svazku a ve 12.00 potom oba přesvědčují velitele roty, že málo pro střeleckou přípravu udělal.

Efekt takové kontrolní činnosti je minimální, vyjíždí se v podstatě bez přípravy, výsledky nelze zhodnotit, zobecňovat pro jejich dílčí charakter, po takových kontrolách život jde v podstatě dál, tak jako šel před kontrolou.

Kromě toho nezměrné množství individuálních „výjezdů“ do vojsk jednotlivých funkcionářů štábů svazku má dalekosáhlý záporný dopad.

Ztratil se drahocenný čas, kterého se potom nedostává na studium, zruší se samostatné studium, tělesná příprava, i v rodinách jsou rozpory, protože funkcionář nemá čas na rodinu atd.

Štáb svazku zplánoval např. komplexní kontroly všech poddůstojnických škol. Když se s kontrolou začalo, nevešli se členové kontrolní komise do dvou štábních autobusů, když kontrola skončila, stačil pro členy komise malý gáz. Když komise zahájila práci v poddůstojnických školách, vedl ji zástupce velitele svazku, když práci končila, pomocník náčelníka organizačního oddělení. Soudruzi si zakousli větší krajíc, než mohli sníst. Příkladná snaha postihnout všechny PŠ a přispět k zabezpečení dobrých a výtečných poddůstojníků v příštím roce nic nevyřešila, naopak, narušila autoritu štábu svazku tak, jak ji i narušuje většina tzv. individuálních kontrol. Nebylo by správnější reálněji ocenit síly a možnosti štábu svazku, důkladně prověřit jednu nebo dvě poddůstojnické školy za období, svolat potom ostatní náčelníky PŠ, zobecnit zásadní poznatky z kontroly? Nebyl by tak při nejmenším časově vypětí dosažen větší efekt?

I kontroly štábu svazku jdou převážně na průběh (z 80—90 %) a ne přípravu hlavních zaměstnání, s výjimkou střelecké přípravy.

Vážné disproporce jsou v obsahovém zaměření kontrolní činnosti. Velitelská příprava, příprava kádrů, velitelů a štábů se postihuje velmi málo anebo vůbec ne.

Když se zeptáme techniků: „Jak chcete, soudruzi, dosáhnout dobrého a výtečného stavu techniky?“ Odpoví jednoznačně, že přes práci s lidmi, veliteli, technikou, řidiči. Odpověď výtečná, praxe v kontrolní činnosti taková, že 90 % kontrol jde na techniku a 10 % na technickou přípravu a výchovnou práci s technickým aparátem a řidiči.

Výcvikové dokumenty pro tento výcvikový rok staví požadavek: „na základě znalosti situace v jednotkách zlepšovat práci nejbližší podřízeného stupně velení“. Pro svazek to znamená na základě znalosti situace učit pracovat efektivněji velitele a štáby útvarů. Dovádět zjištěný stav v jednotkách do stylu a metod

práce velitelů a štábů útvarů. Tento požadavek není respektován, jak to dokumentuje i stav v řídicí práci štábů pluků, charakterizovaný v první části článku.

Z charakteru soudobého boje vystupuje do popředí samostatnost velitelů všech stupňů. I to přednášíme ve školách, přednáškách ve velitelské přípravě. V praxi však je mnoho nedůvěry k podřízeným. Snaha chtít za každou cenu „oběhat všechny roty“ je škodlivá z několika důvodů. Při takovém množství kontrol není čas opatření štábu svazku dobře připravit, kvalitně provést, dobře vyhodnotit.

To, co jsem uvedl, je hlavní příčina přesycenosti plánů, konstatování, že převládá kvantita a trpí kvalita. Příprava důležitých opatření není plánována a není plánováno ani zpracování vyhodnocení. Nezbytná příprava se však udělat musí, dělá se tedy v „nadplánu“ a to přesycenost znásobuje.

V měsíčních operačních plánech není časových rezerv. Jedna z principiálních zásad řídicí práce žádá reagovat včas, operativně na situaci, která vznikla. Je to těžké reagovat, když nejsou rezervy. Buď se mění plán nebo se opatření, které vyžaduje situaci, plní v nadplánu, a to znamená ještě větší přesycenost. Časovou rezervu je třeba plánovat v měsíčním plánu štábu svazku nejméně o dvou dnech tak přesně, jako třeba zakotvuje v plánu termín cvičení.

Ukazuje se, že **nejúčinnější jsou komplexní nebo skupinové kontroly**. Individuální výjezdy funkcionářů štábů svazků bude správně podstatně omezit, převážně je zaměřit na přípravu důležitých zaměstnání a na přípravu kádrů, velitelů a podřízených štábů. Méně je více — platí tu dvojnásob.

Štáb prověřovaného svazku mnoho užitečné práce vykonal v přípravě kádrů, velitelů a funkcionářů štábů útvarů k plnění nejbližších úkolů. Kromě přípravy v nařízených formách připravil a provedl semináře k výměně zkušeností z problematiky kázně a organizovanosti, připravil a provedl střeleckou konferenci, aktiv k péči o vojáka, a to všechno má svůj nesporný kladný odraz ve zlepšení situace v těchto oblastech u podřízených útvarů. Štáb svazku vyděluje jen minimum času „na sebe“, na svůj růst, politický, technický, operační a taktický na to, aby v souladu s požadavky soudobého boje dovedně velel svazku v poli. To je rovněž velmi vážná disproporce — „na sebe“ příliš málo, na vojska mnoho s velmi škodlivými důsledky.

Závěrem možno říci, že v řídicí práci, ve stylu a metodách práce štábů svazků, jednotlivých náčelníků i jednotlivých oddělení je mnoho kladných, velmi cenných rysů, které budeme jistě rozvíjet. Jsou i slabá místa, rezervy, které byly kontrolou štábu svazu odhaleny, kritika přijata a v tom je záruka, že řídicí práce štábů se bude i nadále zlepšovat a přinese i větší efekt, výsledky dobré a výtečné a ne stále jen vyhovující.

K některým zkušenostem z řídicí práce štábu armády

Ze zkušeností ZVO i z výsledků kontrol ve svazcích a útvarech byla náročně posuzována i úroveň řídicí práce štábu armády, především v rámci jednotlivých oddělení v družném úsilí náčelníků a dílčích organizací strany. Při tomto hodnocení byly vyvozeny závěry pro zvýšení efektivnosti řídicí práce jednotlivých náčelníků, štábů druhů vojsk a oddělení a vyvozeny závěry pro zdokonalení řídicí práce štábu armády jako celku.

I to je mimořádně závažné — aby štáb, který kontroluje, si zjištěný stav promítal do své práce.

Které zkušenosti se ukazují jako zvlášť kladné v řídicí práci štábu armády jako celku.

Při plánování tohoto výcvikového roku byly **současně s plánovacími dokumenty** pro vojska zpracovány vnitřní dokumenty štábu — perspektivní plán vojenské rady, plán kontrol, plán opatření štábu k hlavním úkolům RMNO, plán hlavních opatření velitele a štábu armády k upevnění kázně a organizovanosti. Obsahová i časová návaznost a vzájemný soulad těchto plánovacích dokumentů přinesly organizační klid, cílevědomost a jasnou perspektivu v práci celého štábu.

Jako velmi prospěšná opatření řídicí práce se ukázala **zasedání vojenských rad ve svazcích** po rozsáhlejších kontrolách štábu armády. Tato zasedání velmi účinně pomohla svazkům proto, že rozborby byly vojenskou radou a velitelem armády dělány přímo s náčelníky oddělení štábů svazků, veliteli útvarů a jejich ZVP. Rozšířená zasedání vojenských rad byla současně kvalifikovaným předáním nejzásadnějších zkušeností ostatním velitelům a náčelníkům PO svazků, kteří se jich zúčastnili.

I volba obsahových otázek — v lednu u té otázky kázně a organizovanosti, v únoru pro msd a té rozbor polní přípravy štábů a vojsk, v březnu u msd otázky řídicí práce velitelů a štábů — se ukázala jako **velmi správná**. Řešení těchto otázek je těmi články v řetězu, kterými se zdvíhá celý řetěz.

Vojenská rada se v přípravách na LVO zúčastnila **schvalování plánovacích dokumentů svazků ve svazcích** po dvouapůldenní pomoci komisemi štábu, vedenými členy vojenské rady. Tato forma pomoci při plánování a schvalování plánů svazků je na štáb armády i vedoucí funkcionáře velmi náročná, její přínos však daleko převyší časové ztráty pro štáb. Vyjasnění úkolů výcvikového období ve štábech svazků, jednoty názorů na postavené úkoly a promyšlené zplánování období — to jsou rozhodující předpoklady kvalitního splnění úkolů výcvikového období. Tuto formu schvalování plánu na LVO uplatnili po příkladu armády i velitelé a štáby svazků. Proto plány na LVO byly kvalitnější zpracovány, než tomu bylo dříve.

Pro měsíční operativní plánování se osvědčily **pravidelné porady zástupců velitele**, na nichž se podrobně s využitím kolektivní zkušenosti za řízení náčelníka štábu, projednává vytyčená perspektiva příštího měsíce a zásadní součinnostní otázky. Tato praxe v řídicí práci má řadu kladných výsledků. Přispívá k co nejsprávnějšímu soustředění sil na hlavní úkoly, pomáhá jejich obsahovému vyjasnění, vytváří příznivé podmínky pro potřebný spád součinnostních porad náčelníků oddělení a v neposlední řadě znamená realitu plánu, organizační klid nejen v práci štábu, ale i svazků, které tak dostávají včas upřesňující podklady pro svoji práci.

Velkou pozornost věnujeme tomu, abychom **soustředili síly na hlavní úkoly** a aby byly vytyčené hlavní úkoly v náplni práce celého štábu respektovány.

Zkušenosti potvrzují, že se vyplácí **odpovědnost a důkladnost** v přípravě kadrů na plnění úkolů, jak z hlediska nařizeného obsahu a forem, tak formou zobecnění zásadních zkušeností z přípravy vojsk a štábů (ve štábu se zásadně pro celý štáb zobecňují poznatky z větších kontrol, cvičení, z řešené problematiky kázně a mimořádných událostí, z prověrek bojové pohotovosti apod.).

I zkušenosti z **kontrolní činnosti** štábu armády potvrzují, že neefektivnější formou kontrolní činnosti jsou komplexní a tematické kontroly. Ještě důsledněji je třeba respektovat, aby byl řízen nejblíže podřízený stupeň velení. V řídicí

práci štábů svazků ke konci ZVO byly zjištěny vážné slabiny. Mohly být už dříve odhaleny a energičtěji odstraňovány, kdyby zásada, důsledně řídit nejbližší podřízený stupeň velení, byla plněji dodržována. Stav v jednotkách musí i štáb svazu dobře znát. Ne však proto, aby v jednotlivých jednotkách stav řešil, ale proto, aby bylo účinnější řízení štábů svazků a armádních útvarů.

Ukazuje se, že individuální kontroly štábu svazu bude prospěšné dále omezit.

Pokud budou, měly by být zaměřeny na přípravu důležitých opatření v přípravě vojsk a štábů — velitelskou, polní, střeleckou, technickou a odbornou přípravu.

Individuální výjezdy funkcionářů by měly mít **aktivní charakter** (vystoupení na rozborech ve svazcích, přednášky ve štábech, aktivní podíl na přípravě ukázkových zaměstnání ve svazcích apod.). Pro zvýšení efektivnosti individuálních výjezdů náčelníků i ostatních odpovědných funkcionářů štábu (např. směrových důstojníků) se ukazuje jako nutné uvolňovat v plánu štábu předposlední den v měsíci pro tyto výjezdy, kdy se v podřízených svazcích hodnotí uplynulý měsíc a plánuje příští. V této době řídicí vliv na štáby svazků umožňuje značnou účinnost.

Z á v ě r

Kritický pohled na některé otázky řídicí práce velitelů a štábů útvarů a svazků i zobecnění některých zkušeností z řídicí práce štábu svazu v tomto článku má skromný cíl — dát podnět k hledání rezerv v řídicí práci, dát podnět k energičtějšímu odbourávání všeho formálního a byrokratického ve stylu a metodách práce a tak dosahovat výraznějších výsledků v přípravě vojsk a štábů.