

Generálmajor Ing. Vasil Valo

P PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI VOJSK A ŠTÁBŮ

Praxe ukazuje, že jednotlivé stupně velení pochopily zásady plánování bojové a politické přípravy, zakotvené v předpise Vševojsk-7-1, jednotlivé stupně velení pochopily a také v jejich duchu plánují. Přesto diskuse kolem plánů bojové a politické přípravy neustávají. Na přetřes se dostávají zejména otázky reálnosti plánů. Celkově převládá názor, že plány jsou nereálné a úkoly v nich zakotvené nejsou splnitelné, poněvadž se nepamatuje na nepředvídané úkoly a v plánech se pro ně nevytváří dostatečná časová rezerva. Nositeli tohoto názoru jsou zpravidla nižší stupně velení. Na vyšších velitelských stupních dominuje převážně opačné mínění, spočívající v tom, že stanovené úkoly na plánovací období odpovídají časovým možnostem, teoretickým vědomostem a praktickým zkušenostem podřízených a že jejich nesplnění je zapříčiňováno zpravidla nedobrou organizátorskou a řídicí prací nižších stupňů velení. Nejsou ani ojedinělé názory, že neúnosné požadavky nadřízeného stupně vedou ve svých důsledcích k deformacím výcviku a výcvikového roku.

Ve svém příspěvku chci vyjádřit svůj názor k této problematice a naznačit některé cesty k jejímu řešení.



Je známo, že velitelé a štáby všech stupňů vynakládají hodně úsilí k tomu, aby uložené úkoly podřízených podložili potřebnými časovými a materiálními propočty. Někdy se zdá, že při plánování v míru to děláme lépe a důkladněji,

než při přípravě velitelů, štábů a vojsk v poli. Diference nebo rozpory vyřeší nadřízený velitel nebo jeho štáb zpravidla dříve, než podřízený velitel předkládá svůj plán ke schválení. V posledních letech se zřejmě nestalo na žádném stupni velení, aby velitel označil nadřízenému svůj plán za nereálný dříve, než přistoupil k jeho plnění. Stalo se však vícekrát, že v průběhu realizace plánů bojové a politické přípravy někteří velitelé žádali své nadřízené o zrušení nebo alespoň o omezení některého úkolu, zakotveného v plánu, poněvadž vzniklé okolnosti nedovolovaly jej splnit v plánovaném čase, prostoru a rozsahu. Staly se i případy, kdy některé úkoly útvary plnily vědomě povrchně jen proto, aby nemusely žádat o jejich zrušení nebo úpravu, aniž by přitom byly podmínky k jejich důslednému splnění.

Posuzujeme-li reálnost plánů bojové a politické přípravy z tohoto pohledu a přitom hledáme příčinu nesplnění nebo nedůsledného plnění některých plánovaných úkolů, nabízí se odpověď, že příčinou je skutečně špatná organizátorská a řídicí práce vykonavatelů při realizaci plánů. To by potvrzovala i skutečnost, že např. ústřední orgán (MNO) uložil štábům vševojskových svazů takové úkoly, které si vyžádají zhruba 15 — 40 % pracovních dnů v tomto výcvikovém roce. Stanovené úkoly štábům svazků si vyžádají sice více času, avšak, jak ukazují časové propočty, na všech stupních velení byla v tomto roce vytvořena dostatečná časová rezerva k uplatnění iniciativy a vytvoření podmínek i ke splnění nepředvídaných úkolů. Přesto již v prvních měsících tohoto výcvikového roku došlo a stále dochází k takovým úpravám a narušování zpracovaných a nadřízenými veliteli schválených plánů, které se projevovaly v minulých letech a které ve svých důsledcích vedou přinejmenším k povrchnímu plnění úkolů.

Vnucuje se tedy otázka, který stupeň velení nese na tom vinu. Podle schválených ročních plánů bojové a politické přípravy by to padalo plně na vrub přímých vykonavatelů, tj. velitelů praporů a rot, poněvadž oni zřejmě nejsou schopni realizovat to, co nadřízení velitelé a štáby propočtli, rozvrhli na jednotlivá období a údobí a jako reálné zakotvili do plánů.

Aniž bych podceňoval nedostatky v řídicí a organizátorské práci při plnění úkolů bojové a politické přípravy velitelů praporů (oddílů) a rot (baterií) a bral je bezdůvodně v ochranu, domnívám se, že oni nejsou jedinými a dokonce hlavními viníky. Když stále ještě je taková situace, že mnozí velitelé praporů (oddílů) nejsou s to vydat podřízeným velitelům rot (baterií) upřesňující úkoly na příští týden nejpozději ve středu, aby ve čtvrtek tito mohli zpracovat rozvrhy zaměstnání a v pátek je předložit ke schválení, když mnoho upřesňujících úkolů shora přichází v sobotu nebo i později, když tedy bezdůvodně vznikají problémy se zpracováním a realizací týdenního nebo čtrnáctidenního rozvrhu zaměstnání na nejdůležitějším a přitom nejcitlivějším úseku naší činnosti, pak zřejmě velitelé praporů a rot nenesou na tom vinu sami.

Jdeme-li důsledně po příčině toho, proč třeba velitel praporu nemůže podřízeným velitelům upřesnit úkoly na příští týden nejpozději ve středu, dojdeme obvykle k poznatku, že velitel pluku a jeho odborní náčelníci dostávají upřesnění ze štábu svazku později, proto vyčkávají i s vlastními opatřeními na pozdější dobu a to mnohdy až na sobotu. Dojde-li i k neplánovanému odvelení vojáků základní služby a z povolání, situace se zpravidla komplikuje u většiny jednotek a pak není divu, že narychlo upravené rozvrhy zaměstnání lidí a provozu techniky postrádají mnohdy cílevědomost a někdy i logičnost. Není třeba

zvlášť zdůrazňovat, že časté změny v rozvrzích zaměstnání vedou k nedobrým koncům nejen ve výcviku, ale i ve výchově. Opakující se praxe se změnami v rozvrzích zaměstnání vede k jejich nedůslednému plnění vcelku, poněvadž nově naplánované úkoly obvykle do nějaké míry okleštují původní zámysl, jejich příprava je zpravidla poznamenána úspěchaností a slabým materiálním zabezpečením, a tedy ne vždy je dosahováno žádoucího výcvikového a výchovného efektu. Snad nejhorším důsledkem je to, že časem někteří nižší velitelé takovýto stav považují za normální a pomalu neměnný.

Převážná většina velitelů útvarů a jednotek si dobře uvědomuje uvedené důsledky a činí včasné a správné opatření k zabezpečení správného splňování výcviku a výchovy v rotě a zejména k důslednému dodržení a splnění rozvrhů zaměstnání. Stejný cíl sledují i nadřízení velitelé a jejich štáby. Přesto dosavadní úsilí nepřineslo požadované výsledky nejen na stupni rota—prapor, ale i na vyšších stupních. Mám zde na mysli zejména tvorbu a dodržování měsíčních plánů činnosti velitelů a štábů.



Snad největší zásahy do krátkodobých a dlouhodobých plánů činnosti vojsk a štábů způsobuje neplánované odvelení lidí a techniky. Praxe přitom potvrzuje, že nejvíce škod může způsobit odvelení, které nařizují a konkretizují co do úkolu, útvaru, místa, času a počtů vyšší velitelské stupně, které neznají do všech detailů situaci určeného útvaru a podmínky k plnění úkolu. Takové odvelení nejen že zasahuje do plánů činnosti určeného útvaru, ale někdy i vážně narušuje vztahy mezi jednotlivými stupni velení. Často se totiž ukázalo, že stanovený úkol mohl lépe splnit jiný útvar nebo jednotka, s menším počtem lidí a techniky, ve vhodnější době, bez podstatného narušení plánů činnosti a s menšími náklady.

Nelze souhlasit s takovými názory, které neberou v úvahu zvláštnosti organismu soudobého útvaru se vši jeho mnohotvárností. Často totiž zejména na vyšších stupních velení se můžeme setkat s hlasy, že odvelení 20 — 30 vojáků různých odborností nemůže veliteli útvarů způsobit žádné potíže, vždyť má stovky vojáků a bez odvelených se může obejít. Nositelé podobných názorů mnohdy zapomínají, že vojáci žádaných odborností jsou zpravidla i nepostradatelnými odborníky při výcviku a výchově v různých jednotkách a jejich neplánované odvelení zpravidla vynucuje řadu změn v rozvrzích zaměstnání a plánech činnosti, a často i objektivně nutnou improvizaci. Nemají pravdu ani ti, kteří tvrdí, že odvelení organické jednotky naruší jen plán této jednotky. Je známo, že neplánované odvelení i organické jednotky může vynutit přepřelánování u celého útvaru vzhledem k vyhlášenému rozdělovníku stráží, výcvikových prostorů apod. Ani neplánované odvelení 2 — 3 vojáků z povolání od útvaru se neobejde bez úpravy plánů a často i improvizovaného zastupování. Totéž se plně vztahuje i na různé neplánované porady na nadřízených velitelstvích a štábech, na nichž je požadována nebo nařizována účast podřízených velitelů a příslušníků štábů. Dnes převážná většina středních a vyšších velitelů a příslušníků jejich štábů má rozplánovanou svou osobní činnost zhruba na celý měsíc tak, jak jim to vyplývá z měsíčního plánu činnosti jejich velitelství a štábu. Proto každý neplánovaný úkol v průběhu měsíce má za následek úpravu nejen osobního, ale velmi často i měsíčního plánu velitelství a štábu, poněvadž zejména účast na nadřízených velitelstvích a štábech se obvykle týká

hlavních a tedy i nejexponovanějších funkcionářů. Není třeba zvlášť zdůrazňovat, že nepřipravenost anebo slabá úroveň neplánovaných porad, shromáždění a jiných akcí, organizovaných nadřízenými složkami a vyžadujícími účast podřízených, obvykle ještě znásobuje negativní důsledky.

Může vzniknout námitka, že s neplánovanými úkoly je nutné předem počítat a v plánech pro ně vytvořit potřebné kádrové, materiální a časové podmínky, vždyť žádný velitelský stupeň nemůže na delší dobu dopředu všechno přesně předvídat a pak mohou vzniknout i havarijní okolnosti, které často vyžadují zásahu nebo přispění příslušníků armády. V mnohých případech je tomu skutečně tak a zde je těžko radit. Je třeba popravdě říci, že i když převážná většina velitelů a štábů se například brání jakémukoliv odvelení vojáků a techniky, poněvadž jim to způsobuje známé potíže v bojové a politické přípravě a v zabezpečení bojové pohotovosti, přesto v havarijních případech zasahuje uvědoměle, s pochopením a bez ohledu na plány bojové a politické přípravy. U každého útvaru, svazku nebo štábu v průběhu roku se vyskytne takových případů několik a mnohdy se skutečně jedná o záchranu lidských životů a značných materiálních hodnot. Takovou neplánovanou činnost považují sami vykonavatelé jako činnost bezpodmínečně nutnou a po skončení mají z ní všichni radost. Avšak neplánované a přitom ani neodůvodněné odvelení a úkoly mají již uváděné negativní důsledky a v žádném případě nepřinášejí ani radost z práce, ani neupevňují vztahy mezi jednotlivými stupni velení.

Pro takovou činnost vojáků velitelé všech stupňů jen velmi neradi obětují vytvořené časové, kádrové a materiální rezervy a to jak v krátkodobých, tak v dlouhodobých plánech činnosti. Do kategorie takových neplánovaných úkolů patří zejména odvelení vojáků a vojenské techniky na vojenskou výpomoc civilním podnikům a organizacím, aniž by pro vykonavatele byl zřejmý havarijní stav nebo bylo známo usnesení vlády, odvelování vojáků k pracím na různých vojenských stavbách tam, kde by bylo možné získat kvalifikované civilní stavební podniky, soustavné prodlužování odvelení skupin vojáků a jednotlivců na různých pracích včetně prací na vyšších štábech, požadavky na urychlené vyjádření k závažným koncepčním materiálům, požadavky na urychlené zpracování závěrů k takovým otázkám, které jsou zjevně záležitostmi nadřízeného stupně velení, požadavky na účast na narychlo svolávaných poradách, shromážděních, konzultacích a konferencích, prodlužování doby cvičení a jiných služebních zaměstnání, ukládání různých doplňujících úkolů před plánovanými cvičeními a zaměstnáními, požadavky na osobní účast určitých funkcionářů tam, kde by stačil zástupce nebo jiný podřízený orgán apod.

Mohl bych jmenovat i celou řadu dalších činností, které spadají do této oblasti narušování plánů, to však jistě postačí k tomu, aby bylo jasné, jaké vlastně neplánované úkoly způsobují vojskům a štábům potíže, ohrožují realitu plánů a vyžadují řešení. Již samotný výčet těchto úkolů ukazuje, že jejich autory jsou převážně vyšší stupně velení, než stupeň prapor nebo rota, a že tedy i zlepšení řídicí a organizátorské práce středních a vyšších stupňů velení může podstatnou měrou kladně ovlivnit plánovitou a cílevědomou činnost podřízených velitelů, štábů a vojsk.



Jaké jsou tedy cesty ke zlepšení dosavadního stavu v oblasti tvorby a dodržování plánů bojové a politické přípravy vojsk a plánů činnosti štábů?

Pokud jde o dlouhodobé, v podstatě roční plány bojové a politické přípravy

pro svazek a útvar a plány zabezpečení plnění hlavních úkolů štábů a velitelství, domnívám se, že jejich tvorba vcelku odpovídá požadavkům praxe, možnostem velitelů a štábů a soudobým potřebám. Dodá-li ústřední plánovací orgán potřebné podklady k plánování nejpozději dva měsíce před zahájením nového výcvikového roku, podřízení velitelé a štáby jsou schopni včas a kvalitně uložené úkoly rozpracovat, zakotvit je do svých plánů, vytvořit k jejich realizaci potřebné materiální podmínky, určit a v potřebném rozsahu proškolení kádry a zabezpečit potřebná politickoorganizační opatření. Podklady však musí být úplné a konečné, včetně výpisu z centrálního plánu odvelení, rozdělení výcvikových prostorů a vytvoření materiálních podmínek ke splnění stanovených úkolů.

Dvouměsíční doba na splňování úkolů na stupních svaz až rota je nutná i proto, aby štáby jednotlivých stupňů mohly účinnou pomocí ovlivnit plánování na podřízených stupních a do svých plánů činnosti, tj. do plánů zabezpečení plnění hlavních úkolů, zapracovat i některá opatření podřízených stupňů. V uplynulých letech se často stávalo, že v důsledku krátkosti času na plánování některé stupně plánovaly souběžně, přičemž nadřízený štáb měl málo času na poskytnutí účinné pomoci podřízeným stupňům, poněvadž současně musel zpracovávat i své vnitřní plány činnosti, které mnohdy neobsahovaly důležité akce podřízených štábů a vojsk. Šlo zejména o takové akce, které plánovaly podřízené stupně a na jejichž přípravě byla účast příslušníků nadřízeného štábu nutná nebo účelná. V praxi se obvykle tyto úkoly plnily stejně, ale vzhledem k tomu, že nebyly zakotveny ve vnitřních plánech činnosti štábů, byly považovány za úkoly navíc a mnohdy i za jednu z příčin nerealizace plánů.

Jsou názory, že *plánování* na výcvikový rok je *hodně pracné* a tím i zdlouhavé proto, že se vyrábí také zbytečné plánovací dokumenty. Někteří soudruzi mají za to, že i velitel svazu by mohl vydávat výcvikový rozkaz na delší dobu, než na jeden rok. Při bližším zkoumání obsahu, formy a počtu plánovacích dokumentů na výcvikový rok se ukazuje, že není účelné např. na stupni svazu vydávat pro každý vojskový svazek a vojskový útvar zvláštní organizační směrnici a že diferenciací dosáhneme odlišností příloh jednotné organizační směrnice. Pokud jde o rozkaz velitele svazu, jsem toho názoru, že opakuje-li výcvikový rozkaz velitele svazu jen zásady a znění rozkazu ministra národní obrany, pak by stačilo jej vydávat ve stejných časových intervalech jako rozkaz ministra národní obrany. Domnívám se však, že již na stupni svazu je nutné zásady rozkazu ministra národní obrany více konkretizovat a diferencovat a to i proto, že každý svaz má svoji specifiku, různý počet, druh, vybavení, početní stavy a poslání svazků a útvarů. Tuto konkretizaci a diferenciaci je možné sice příslušnou formou zakotvit do organizační směrnice, avšak tím by se organizační směrnice stala směrníci linie, metodiky, materiálních podkladů apod. V zájmu dodržení zásad stanovených v rozkaze ministra národní obrany a jejich jednoznačného výkladu na všech stupních velení, a také v důsledku objektivní nutnosti jejich konkretizace i z časového hlediska, *bude nutné* a účelné vydávat výcvikový rozkaz na nižších stupních než je ministerstvo národní obrany *nejméně na jeden výcvikový rok*.

Bude třeba dále zkvalitňovat potřebné propočty k stanovení reálných úkolů. I když v tomto směru jsme dosáhli v poslední době značného pokroku, zdaleka to však neodpovídá vědeckým zásadám a požadavkům. Nemůže tomu být ani jinak, poněvadž dosud nemáme celou řadu nutných a vyzkoušených výcvikových

norem, které by nejen usnadňovaly reálně stanovit časové normy ke splnění toho kterého úkolu, ale jistě by ovlivnily i metodický přístup k jejich uskutečnění. Mám na mysli nejen výcvikové normy pro vojáka základní služby, kde časové údaje z programů bojové přípravy mohou být jen všeobecným vodítkem, ale i střední časové normy v přípravě velitelů a štábů. Vždyť se nezdá, že právě určená doba na přípravu, provedení a vyhodnocení závažných cvičení vykonavatelům zdaleka nepostačuje, a v takových případech nezbyvá nic jiného, než v plánu někde něco ubrat nebo zrušit. Budou-li postupně známé střední časové normy ke splnění určitých zásadních úkolů, reálnost plánů se prohloubí, usnadní se kontrola, spíše se odhalí příčiny nedostatků a naleznou se cesty k jejich odstranění, posílí se pocit odpovědnosti u vykonavatelů, zkvalitní se kádrová práce a bude méně zmetků. To však zároveň vyžaduje vytvořit ke stanovení úkolů optimální podmínky.

Jednou z takových podmínek je, aby všechny velitelské stupně při měsíčním upřesňování úkolů bezpodmínečně dodržely kdysi stanovené časové termíny (MNO svazkům do každého 15., svazy svazkům do 18., svazky útvarům do 22. předcházejícího měsíce). Jak ukazuje praxe, toto organizační opatření sebrálo velmi kladnou úlohu tam, kde je důsledně dodržováno. Je-li např. velitel a štáb svazku známo, že nejpозději 18. obdrží upřesnění úkolů a odvelení na příští měsíc od velitele svazu, a že v pozdější době, kromě havarijních případů a prověrek, nic a nikdo nemůže narušit jeho plán, může daleko cílevědoměji zaměřit výchovu a výcvik, přípravu kádrů a materiální zabezpečení. V opačném případě hrozí mu stále nebezpečí, že nejen dlouhodobý, ale i upřesněný jím měsíční plán může kdykoliv nadřízený velitel narušit a nadto, že nebude mít vždy dostatek času k vytvoření kádrových, materiálních a časových předpokladů ke splnění nového nebo upřesněného úkolu. Ve svých důsledcích taková praxe vede nejen k narušení plánu činnosti velitele a štábu svazku, ale mnohdy i mnohých útvarů a jednotek, včetně rot a baterií.

Avšak ne každé upřesnění úkolů na příští měsíc je postačující. Plánovitosti a cílevědomosti v práci napomáhá jen takové upřesnění, které obsahuje úplné obsahové, časové, kádrové a materiálně technické údaje. Stává se totiž, že někdy některý údaj schází, jako např. přesný čas, počet osob, obsah zaměstnání, materiální vybavení atd. Nezdá se, že „upřesnění“ je doložka, že ten a ten úkol bude ještě dodatečně upřesněn, nebo některá složka nadřízeného štábu si upřesňuje úkoly jen po své linii, cestou příslušníků svého druhu vojska nebo služby. Stávají se i případy, kdy druhy vojsk a služby nadřízených štábů se snaží cestou příslušníků své odbornosti na podřízených štábech prosadit i neplánované odvelení osob a techniky, což mnohdy končí nepříjemnými důsledky a zbytečným zhoršením vztahů.

Bylo by proto záhodno, aby na každém stupni velení úkoly upřesňoval osobně velitel nebo náčelník štábu v jeho zastoupení, a aby tohoto práva byli výslovně zbaveni ostatní funkcionáři. Pokud jde o upřesnění odvelení osob nebo techniky, řídí se stejnou zásadou. To se pochopitelně týká i ústředního orgánu, tj. ministerstva národní obrany.

Jen tak můžeme dosáhnout stavu, aby bylo možné konkrétně zjistit kladný nebo záporný podíl jednotlivých stupňů velení na zabezpečování plánovitosti v práci, posílit odpovědnost v práci a zamezit obezličce. Tím v žádném případě nepodceňuji schopnosti, možnosti a odpovědný přístup ostatních funkcionářů v řídicí a organizační práci. Jde jen o to, aby o každé úpravě a naru-

šení plánu činnosti věděl velitel, který má největší přehled o všestranné zatíženosti, stupni přípravy, stavu bojové pohotovosti a možnostech podřízených, a má také nedílnou velitelskou pravomoc a odpovědnost. Není nutné zamlčovat ani to, že uvedený systém při upřeshování úkolů a odvelení vyžaduje od všech navrhovatelů, aby jejich návrhy velitelé byly nejen účelné, ale i důsledně zdůvodněné.

Jsou-li dlouhodobé plány výcviku vojsk a činnosti velitelů a štábů takto důsledně na každý kalendářní měsíc upřeshovány, teoreticky by se nemělo stát, aby velitel praporu (oddílu) neměl dostatek konkrétních a vyčerpávajících podkladů k včasnému upřeshnění úkolů svým podřízeným, k vytvoření kádrových, materiálních a časových podmínek na zpracování, zkoordinování, schválení, zveřejnění a důsledné dodržení rozvrhů zaměstnání rot (baterií). Jistě není třeba zdůrazňovat, že rozvrhy zaměstnání rot a baterií jsou nejcitlivějším výrobním programem, poněvadž na kvalitě jeho plnění závisí i kvalita připravovaného obránce a budovatele vlasti. Ne vždy je možné zbytečně promarněný čas při výchově a výcviku nahradit a snadno odstranit morálně politické škody, které zpravidla vznikají při neorganizované, práci.

Je pochopitelné, že za účelné a cílevědomé postavení a rozvržení úkolů při výchově a výcviku vojsk na týden nebo čtrnáct dnů a za jejich splnění nesou největší odpovědnost velitelé rot, baterií, praporů a oddílů. Na jejich teoretické připravenosti a praktických zkušenostech, jakož i na úrovni jejich řídicí a organizátorské práce závisí, zda určený čas k výchově a výcviku bude správně využit a zda bude dosaženo stanovených cílů. Proto také těmto stupňům velení nepomůže všeobecné poučování, ale jen konkrétní pomoc nadřízených velitelských a stranickopolitických stupňů. Domnívám se, že jde zejména o pomoc při stranickopolitické a mládežnické práci a vytvoření obsahových materiálních časových podmínek ke splnění stanovených úkolů. Některé z těchto podmínek jsem uvedl vpředu.



O podkladech, tvorbě, zabezpečení, plnění a vyhodnocování výcvikových plánů vojsk a plánů činnosti velitelů a štábů můžeme napsat daleko více a z jiných pohledů. V článku jsem chtěl poukázat jen na některé problémy, které ovlivňují reálnost plánů a také názory lidí na současný stav a naše možnosti v této oblasti naší řídicí a organizátorské práce. Přesto jsem přesvědčen, že i důsledné vyřešení nastíněných otázek by značně přispělo k stabilitě plánů a výraznějším výsledkům v bojové a politické přípravě vojsk a mnohostranné činnosti velitelů a štábů všech stupňů. Je mi přitom jasné, že příprava velitelů a štábů musí být zaměřena i na takové otázky, jako je rychlá a správná reakce na změněnou situaci a její pružné řešení. Domnívám se však, že k procvičování těchto vlastností plně postačují plánovaná cvičení, a že v mírové přípravě bychom měli vytvářet optimální podmínky pro klidnou, plánovitou a cílevědomou práci a odpočinek jak vojákům z povolání, tak vojákům základní služby.