

JAK DÁL

V ŘÍDÍCÍ PRÁCI

V letech 1964—1966, souběžně s prací na novém modelu řízení ministerstva národní obrany, byly u vybraných svazků a útvarů ČSLA, spolu s dalšími otázkami, experimentálně uvěřovány některé organizační změny ve velitelství a štábu svazku a útvaru.

Současně byla přezkoušena i nová funkční působnost pro stupeň svazek-útvár, vycházející z nové organizační struktury obou orgánů velení.

Obecným cílem přezkoušovaných změn v oblasti velení bylo zjednodušení vztahů v mechanismu řízení na stupni svazek — útvár v míru a v poli a vytvoření optimálních podmínek pro tvůrčí osobní úlohu velitele v procesu rozhodování a velení.

Konkrétně šlo o tyto dílčí cíle:

- posílit nedílnou velitelskou pravomoc velitele svazku (útvaru). Snížením počtu přímo řízených funkcionářů uvolnit velitele a vytvořit mu výhodnější podmínky pro tvůrčí osobní řízení podřízených v míru, v poli pak pro vlastní přípravu a přijetí rozhodnutí;

- zvýraznit úlohu náčelníka štábu jako bezprostředního ústředního organizátora v procesu shromažďování a zpracování informací, při přípravě podkladů k rozhodnutí velitele, v pronikání rozka-

zů a nařízení k podřízeným a kontrole jeho plnění;

- pracovní podmínky náčelníka štábu při zvýšení jeho odpovědnosti zlepšit snížením počtu samostatných přímo řízených funkcionářů;

- zvýšit efektivnost a komplexnost v plánování a provádění oprav techniky v míru a v poli, zvýšit efektivnost a kvalitu řízení technické služby svazku (útvaru). Sloučením péče o techniku všeho druhu (včetně speciálních opravárenských fondů) do technického úseku odstranit dosavadní roztržičnost ve vybavení a využití opravárenských prostředků a v přísunu náhradních dílů;

- vyjmutím speciálního materiálu a techniky z péče odborných náčelníků vytvořit náčelníkům (důstojníkům) druhů vojsk výhodnější podmínky pro bezprostřední osobní vliv na kvalitu výcvikového procesu v odborných družích příprav;

- ujednotit systém evidence, skladování a přísunu materiálu a zásob příbuzného charakteru v týlovém a technickém úseku. V evidenci stavu zásob a náhradních dílů vytvářet předpoklady pro přechod k mechanizaci a automatizaci účetních prací;

- omezit okruh funkcionářů a součin-

nostní vztahy ve vyžadování a plánování přísunu zásob.

Ke splnění zkušebního úkolu došlo u štábu svazku a útvaru ke strukturálním změnám v povinnosti a odpovědnosti mezi funkcionáři, řídicími hlavní úseky činnosti a to (uvádím jen zásadní):

- ženijní a chemický náčelník byli převedeni do osobní podřízenosti náčelníka štábu;

- byl vytvořen jednotný technický úsek, řešící komplexně otázky provozu a oprav techniky všeho druhu;

- důstojníci — materialisté všech odborností byli včleněni do rámce technického oddělení,

- do technického oddělení byla včleněna skupina dělostřeleckého vyzbrojování včetně problematiky zásobování municí;

- náčelníci (důstojníci) druhů vojsk byli osvobozeni od materiální péče (účtování, přidělování, evidence provozu a speciální techniky a materiálu, mobilizačního plánování apod.);

- materiál byl rozdělen mezi týlový a technický úsek podle druhů a povahy materiálu.

Smyslem těchto změn spolu s dílčí úpravou tabulek bylo odstranění duplicity a složitost v součinnostních vztazích na štábech sjednocení řídicí činnosti do ucelených oblastí, řízených hlavními funkcionáři, kteří za stav plnění úkolů na svém úseku odpovídají přímo velitelům.

Především, že zkušený experiment většinu postavených úkolů splnil a řada z nich už je v současné době zavedena v systému plánování, řízení a hodnocení bojové a politické přípravy. Některé problémy z oblasti řídicí práce a uspořádání řídicího aparátu však zůstaly otevřeny vzhledem k nedostatku koncepce v začátcích experimentu a jisté míry a hodnocení. Dokonce i poněkud zaostaly za řešením, ke kterému v téže době došlo pro stupeň ministerstva národní obrany a vojenského okruhu komise pracující na novém modelu řízení MNO.

Přesto mají závěry experimentu i v této oblasti svůj nesporný význam pro další výzkum a řešení úkolu. Už samo vykročení po nové cestě v oboru řízení přineslo řadu poznatků a zkušeností, potvrzujících správnost linie přijaté modelem, ukázalo však i na první problémy a předpoklady, se kterými bude jeho dořešení na stupni svazek — útvar spojeno.

K vlastním výsledkům experimentu v oblasti velení

Půrběh potvrdil, že je výhodné v míru i v poli omezit okruh funkcionářů velitelství svazku (útvary), řízených přímo velitelem.

Při řešení tohoto úkolu brali jsme v úvahu dvě základní hlediska:

1. Aby velitel **přímo řídil rozhodující funkcionáře, odpovědné za ucelený úsek činnosti,**

2. mimo zástupce ponechat veliteli k přímému řízení jen ty funkcionáře, kteří **jsou jeho odbornými orgány pro velení palběnými prostředky a přímo se účastní vedení boje.**

Při obecně známém zatížení velitelů na taktických stupních do velitele svazku vto, je zaváděná změna podřízenosti ženijního a chemického náčelníka účelná. Zbavuje velitele řady operativních řešení a kroků a uvolňuje mu čas pro vlastní činnost a řízení.

Z hlediska ujednání toku informací k veliteli se v polních i mírových podmínkách osvědčilo vytvoření jednotného technického a týlového úseku. V dřívější organizaci informovali velitele o stavu techniky, opravářské kapacity a zabezpečení municí a materiálem zástupce pro technické věci, zástupce pro týl, náčelník

raketového vojska a dělostřelectva, ženijní a chemický náčelník.

V nových podmínkách zástupce velitele pro technické věci byl schopen informovat velitele uceleně o stavu techniky, opravářských prostředků, municí a náhradních dílů všeho druhu. Velitel tím získával komplexní přehled o stavu materiálního a technického zabezpečení a zejména při práci v poli i další čas k řízení vlastní bojové činnosti.

Přes tyto pozitivní výsledky považují závěry k náplni a objemu práce velitelů jen za dílčí úspěch. V budoucnu bude nutné jít i na taktickém stupni cestou dalšího sjednocení řídicí činnosti do ucelených úseků a oblastí — tak např. řízení procesu bojové a politické přípravy ve svazku (útvary) včetně odborných útvarů a speciálních druhů příprav.

K podstatné změně došlo novým uspořádáním funkčních vztahů a organizace v činnosti náčelníka štábu.

Náčelník štábu i v dosavadní organizaci měl výsadní postavení mezi zástupci velitele. Toto postavení vyplývalo nejen z ustanovení čl. 50 Vševojsk-1-1, který mu jako jedinému ze zástupců velitele **dává právo vydávat rozkazy jménem velitele.**

Je i logickým důsledkem dalšího ustanovení stejného článku Polního řádu, které **náčelníkoví štábu ukládá povinnost sládo-
vat práci štábu, náčelníků druhů vojsk a
služeb a zástupců velitele pro technické
věci a pro týl.**

Formulačně méně výrazně, obsahově však stejně jednoznačně, stanoví povinnosti náčelníka štábu při uskutečňování rozhodnutí velitele v mírové službě Řád vnitřní služby ČSLA.

Z ustanovení obou řádů tedy vyplývá, že mimo jiné povinnosti je **náčelník štábu při realizaci rozhodnutí velitele ústředním koordinátorem plánování, práce a kontroly činnosti celého štábu, včetně odborných zástupců velitele a náčelníků druhů vojsk a služeb.**

Toto postavení náčelníka štábu bylo v nové organizaci zvýrazněno tím, že do jeho přímé podřízenosti byli převedeni ženijní a chemický náčelník, čímž se podstatně rozšířila oblast jeho působnosti a odpovědnosti.

Kladem této změny je, že v přímé podřízenosti náčelníka štábu **byli soustředěni všichni odborní náčelníci, kteří se osobně** podílejí na přípravě, organizaci a kontrole úkolů zabezpečení bojové činnosti vojsk.

S tím souvisí i některé nové povinnosti náčelníka štábu. Odborný náčelník, mimo řízení a kontrolu speciálního druhu přípravy ve svazku (útvary), v systému řídicího aparátu nutně zaujímá místo odborného orgánu velitele (náčelníka štábu) pro bezprostřední trvalé řízení a kontrolu činnosti a stavu přímo podřízených speciálních útvarů a jednotek. Je proto výhodné — a funkční působnost platná v době experimentu u zkušebních svazků a útvarů tuto povinnost zahrnovala — aby odborný náčelník osobně odpovídal veliteli (náčelníkovi štábu) za trvalou kontrolu, hlášení a včasné odstranění nedostatků ve všech oblastech činnosti a stavu těchto jednotek.

Je-li tomu tak, potom si bez dotčení přímé velitelské podřízenosti a pravomoci, **náčelník štábu v nové organizaci přejímá před velitelem odpovědnost za plnění úkolů a stav samostatných ženijních a chemických útvarů a jednotek svazku (útvary), stejně jako tomu je u spojovacích a průzkumných útvarů (jednotek).**

Tím se rozšiřuje i okruh osobních pracovních vztahů náčelníka štábu k těmto útvarům a jednotkám, včetně povinnosti jejich častější osobní kontroly v procesu bojové, politické a velitelské přípravy, osobního řízení nejdůležitějších zaměstnání, cvičení apod.

Při práci v poli pak k dosavadním povinnostem náčelníka štábu přistupuje **přímá odpovědnost za stav plnění úkolů jednotkami zabezpečení.** To od náčelníka štábu vyžaduje přijetí informací ženijního a chemického náčelníka, jejich návrhů na řešení úkolů zabezpečení bojové činnosti vojsk a přednesení vlastních závěrů a návrhů veliteli; po jeho schválení nebo upřesnění organizací a kontrolu zabezpečení bojové činnosti podřízených.

Náčelník štábu ani v minulosti nepatřil v míru a tím spíše v poli k funkcionářům, oplývající nadmírou časem. V nových podmínkách, při rozšíření jeho funkčních povinností a odpovědnosti, je třeba hledat cesty k racionalizaci jeho řídicí činnosti s cílem ponechat mu část pracovního dne pro vlastní tvůrčí práci, promýšlení a přípravu úkolů.

Na základě zkušeností — kladných i záporných — dvouletého experimentu mohou učinit závěr, že takové metody práce je možné najít. Univerzální řešení není. Metoda řízení je v každém jednotlivém případě závislá na řadě podmínek — ať už na vlastní osobě náčelníka štábu — jeho zkušenostech, vlastnostech, pracovní kapacitě, nebo na schopnostech, připravenosti, výkonnosti a stupni odpovědnosti jeho podřízených. Ovlivní ji i období výcvikového roku, hlavní úkoly štábu v dané etapě a jiné okolnosti.

Za všech okolností je úspěch řídicí práce náčelníka štábu v nové organizaci závislý na řadě i dosud platných obecných podmínek, k nimž patří:

— reálné a pružné plánování práce celého štábu a vlastní řídicí práce;

— přísný režim pracovního dne a týdne na štábu, vytvářející nezbytnou časovou zálohu pro hlavní funkcionáře a oddělení štábu,

— kvalitu, přesnost a důslednost v plnění součinnostních úkolů a povinností uvnitř štábu.

Má však i svoje zvláštní podmínky, dané novým uspořádáním funkčních vztahů. Z nich jako rozhodující uvádím:

— rozumnou decentralizaci úkolů a odstupňování odpovědnosti při zachování systému důsledného osobního řízení, sledování a kontroly výsledků práce podřízených zejména ve vztahu k přímo řízeným speciálním útvarům a jednotkám a odborným druhům příprav,

— prohloubení autority náčelníka oddělení operační a bojové přípravy jako zástupce náčelníka štábu v prosazování a plnění součinnostních úkolů daných měsíčním plánem štábu, v poli metodikou práce nebo rozkazem velitele.

Ani tyto principy nejsou v systému štábní práce nové. Jestliže však v minulosti bylo možné pracovat s lepšími nebo horšími výsledky i bez nich, vyvolalo by jejich nerespektování v nových podmínkách chronické přetížení náčelníka štábu, které by se nutně projevilo na kvalitě práce, případně nesplnění úkolu celého štábu.

Při konečném řešení postavení a úkolů náčelníka štábu i na taktickém stupni bude nutné, aby veškerou pozornost a úsilí zaměřil na rozhodující otázky funkční naplně — tj. zejména na bojovou a mobilizační pohotovost, plánování, velení průzkum a zabezpečení bojové činnosti vojsk. S ohledem na postavení a odpovědnost zástupce velitele, je vhodné posoudit osob-

ní podíl a úkoly náčelníka štábu k oblasti bojové a politické přípravy jako celku. Obtížnost řešení spočívá v tom, že zatímco na stupni ministerstva národní obrany a vojenského okruhu je možné poměrně snadno vést dělicí čáru mezi úkoly operačními na jedné, bojové a velitelské přípravy na druhé straně, na svazku už není toto dělení tak jednoznačné a na nižších stupních nepřichází v úvahu vůbec.

Nechci předbíhat seriální studii, která bude nutná před konečným řešením. Jistě však není věci na škodu, vyslovit-li svoje stanovisko k tomuto problému více soudruhů, kteří mají několikaletou zkušenost z řídicí práce na vedoucích funkcích svazku a útvaru.

Určité potíže v průběhu experimentu vyvolávalo sloučení materiálu a převedení speciální techniky k týlovému a technickému úseku. Zdrojem těchto potíží byla jednak mimořádná složitost vztahů v oblasti materiální a technické péče, dále neznalost materiálu, která se projevila u řídicích orgánů technického a týlového zabezpečení a v jednotlivých případech i nesprávné pochopení tohoto opatření a nezdravý konzervatismus u náčelníků druhů vojsk.

Uvedu některé zajímavé otázky a náměty, které vystoupily do popředí při zkušebním zavedení dvou materiálních hospodářů, a které bude zřejmě třeba brát v úvahu při konečném řešení úkolu.

Sloučením technické služby a materiální odpovědnosti vznikly nové vztahy mezi dosavadními materiálními hospodáři — náčelníky druhů vojsk a zástupcem pro technické věci a pro týl.

Náčelníci druhů vojsk se novým řešením plně uvolnili od evidence a hospodaření materiálem a technikou. Zvýraznila se tím jejich řídicí úloha v plánování, provádění a kontrole odborné přípravy u podřízených útvarů a jednotek a byly jim pro ni vytvořeny výhodnější podmínky.

Na druhé straně však toto opatření nelze chápat tak, že odborní náčelníci se jím zbavují odpovědnosti za sledování provozu a bojeschopnosti speciální techniky a materiálu.

Odborný náčelník v plné míře zůstává — a nová funkční působnost s tím musí počítat — odborným orgánem velitele (náčelníka štábu) pro přímé řízení samostatných speciálních útvarů a jednotek. Pojem „přímé řízení“ přitom chápeme jako osobní odpovědnost odborného náčel-

níka za trvalé sledování a podrobnou znalost všech stránek bojové pohotovosti, plnění úkolů bojové a politické přípravy a stavu materiálního a technického zabezpečení útvaru, za včasné zjištění nedostatků ve všech uvedených oblastech a poskytnutí účinné pomoci veliteli útvaru v jejich řešení. Je-li to nutné i osobním zásahem velitele nebo náčelníka štábu. Stav techniky a materiálu — a nejen speciální techniky a materiálu — má na bojovou pohotovost rozhodující vliv. Nelze se mu tedy v řídicí funkci náčelníka druhu vojska vyhnout ani tehdy, když hlavní pozornost a péče o techniku půjde po linii odborných orgánů technické služby.

Stejně by mělo být samozřejmé, že i když odborný náčelník v nové organizaci nemá přímý vztah k evidenci materiálu, bude se běžně v míru i v poli starat o stav **zásob rozhodujících druhů speciálního materiálu a munice**, potřebných k zabezpečení bojové přípravy, v poli bojové činnosti speciálních jednotek.

Běžné zabezpečení vojsk speciálním materiálem a municí podle normy se v nové organizaci plně stalo záležitostí orgánů týlu a technické služby. Odborný náčelník, na základě znalosti situace a bojového úkolu jednotek svého druhu vojska, by měl v návrhu velitel (náčelníkovi štábu) na použití těchto jednotek uvést i opatření k zvýšení nebo snížení normovaných zásob, případně manévry s nimi podle konkrétních podmínek bojové situace, úkolů jednotek a stavu jejich zabezpečení.

Zavedení systému dvou materiálních hospodářů vedlo k podstatnému zjednodušení vztahů při vyžadování, plánování a

zabezpečení přísunu materiálu a zásob
všeho druhu k útvarům a jednotkám.

Prakticky došlo ve zkušebním uspořádání proti dřívějším šesti k omezení součinnosti na dva rozhodující partnery — zástupce pro týl a zástupce pro technické věci — přičemž přísun náhradních dílů k technice zabezpečuje zástupce pro technické věci vlastními prostředky.

Zkušenosti z mírové praxe i z řady cvičení potvrdily, že takové řešení je výhodné a že zástupce pro týl v součinnosti se zástupcem pro technické věci jsou schopni plnit rozkazy velitele k zabezpečení vojsk v potřebném objemu a včas.

Rozhodující oblastí součinnosti mezi týlovým a technickým úsekem v zabezpečení vojsk zůstalo zásobování municí,

kteřá z celkového objemu přísunu tvoří přibližně 40 %. V závěrečné etapě experimentu jsme se pokusili o odstranění i tohoto součinnostního vztahu mezi týlem a technickým úsekem převedením skupiny pro zásobování municí k zástupci pro týl. Toto řešení však narazilo v dosavadní struktuře orgánů týlu a služby dělostřeleckého vyzbrojování, zejména na stupni pluk — samostatný prapor, na řadu potíží, které jsme už nemohli úspěšně dořešit. Přesto se domnívám, vzhledem k vysokému podílu municí v celkovém objemu přísunu, že jde o zajímavý námět. Jeho vyřešení by znamenalo další podstatné zúžení součinnostních vztahů mezi složkami velení a tedy i zjednodušení v řízení materiálního zabezpečení vojsk vůbec.

V článku jsem se pokusil vyložit některé zásadní změny ve funkční působnosti a vztazích, ovlivněné u štábu svazku a útvaru zkušebními organizačními úpravami. Jak jsem už předeslal, nebudou realizovány v rámci ČSLA všechny přezkoušené otázky najednou už v roce 1967. Některé z nich bude třeba znovu přehodnotit a uvést do souladu s modelem velení, zaváděným na stupni MNO a vojenského okruhu, některé — zvláště v technické a materiální oblasti, budou mimo dořešení celkové struktury týlové a technické služby v ČSLA, vyžadovat i řádnou předběžnou přípravu organizační a kádrovou.

Z toho vyplývá, že pro stupeň svazek — útvar, experiment znamenal ne konec, ale začátek vážného úsilí o zjednodušení systému a metod řídicí práce.

Smyslem tohoto článku, shrnujícího zkušenosti jednoho ze zkušebních svazků z oblasti řízení, je jednak předat zkušenosti a osobní poznatky k těmto otázkám, hlavně však podnítit zájem vedoucích funkcionářů svazků a útvarů o otázky velení a řízení a získat je pro aktivní spolupráci a účast při konečném výzkumu a řešení otevřených problémů.