

Štábní kultura

Redakčně zpracovaný a zkrácený článek maršála spojovacích vojsk A. I. Bělova, kandidáta vojenských věd, uveřejněný v sovětském časopise „VOJENNAJA MYSL“ čis. 8/1979.

Neustálý růst efektivnosti prostředků ozbrojeného zápasu a jimi podmíněná vysoká intenzita bojové činnosti, její vysoká dynamičnost a rychlý spád kladou neustále větší požadavky na velení vojskům, zvýšení jeho spolehlivosti a operativnosti. V rámci toho má důležité místo příprava orgánů velení, zlepšování jejich organizační struktury, vybavení soudobými prostředky velení, spojení, zavádění samočinné výpočetní techniky, zdokonalování metod práce ve velení vojskům a rovněž zvyšování štábní kultury.

V podmínkách vysokého tempa vědeckotechnického pokroku, za současné úrovně technického vybavení vojsk, v neustále rostoucím rozsahu práce a prudkém zkrácení časových lhůt v procesu velení vojskům získává samotný pojem „štábní kultura“ čím dále, tím širší smysl. Ve vztahu k orgánu velení tento pojem znamená především **vysokou kvalitu a operativnost organizátorské práce velitelství, štábů, politických orgánů a služeb při řízení vojsk v jakékoli situaci, a to jak při přípravě a vedení bojové činnosti, tak také v míru.** V bojové situaci je štábní kultura, umění štábu v krátké době organizovat splnění určených úkolů v souladu s přijatým rozhodnutím velitele.

Vysoká štábní kultura jakéhokoli orgánu velení se projevuje v:

- přesně sladěnému systému sběru, zpracování a doručení informací o situaci,

- sladěné práci při přípravě podkladů pro přijetí rozhodnutí,

- zabezpečení včasného přijetí nejúčelnějšího rozhodnutí,

- kvalitní plánování bojové činnosti,

- komplexním využití všech technických prostředků velení, spojení a prostředků automatizace,

- celkové organizovanosti, výkonnosti a tvůrčím splnění určených úkolů, ve vysoké operativnosti velení vojskům.

Pojem „štábní kultura“ se rozšiřuje na celý komplex hlavních otázek, spojených s činností ve velení. Zvýšení jeho kvality a efektivnosti je jednou z důležitých podmínek zdokonalování velení vojskům v celku.

Rozhodující úlohu ve velení vojskům tak jako dříve mají nadále lidé. Nakonec jejich kvalita je závislá na ideově politické úrovni, odborné připravenosti, organizátorských schopnostech a úrovni štábní kultury každého důstojníka.

Štábní kultura důstojníka, velitele nebo příslušníka štábu a politického pracovníka — to je především vysoká odbornost, služební způsobilost, dělnost, umění správně zhodnotit situaci, operativnost v práci při přijetí rozhodnutí, určování úkolů, plánování bojové činnosti, přesná organizace práce vojsk a v terénu. Dále je to hluboká znalost bojových možností vlastních vojsk a nepřítelů, schopnost předvídat vývoj událostí, umění zvolit hlavní článek ve své činnosti, stručně, úplně a jasně formulovat myšlenky, včas a kvalitně zpracovat dokumenty, přesně a rychle připravit rozhodnutí. Je to také dovedné využívání soudobých prostředků velení a samočinné výpočetní techniky. Nakonec je to široký rozhled, kultura řeči, tvůrčí přístup k práci, připravenost ke splnění povinností v rámci vzájemné zastupitelnosti a snaha po dalším osobním zdokonalování. V dalším vysvětlíme nejdůležitější aspekty štábní kultury

Prvořadý význam má **odborná příprava důstojníka orgánu velení**. V závislosti na vybavení vojsk složitou soudobou technikou a výzbrojí, neustálém zdokonalování způsobů jejich použití a trvalém růstu úrovně všeobecného a technického vzdělání vojáků, probíhají hluboké kvalitativní změny v charakteru a obsahu štábní práce. Stává se více tvůrčí a vysoce intelektuální, vyžaduje všestrannou odbornou připravenost, mimořádně morálně politické a fyzické kvality.

Nedostatečná profesionální příprava důstojníka štábu a nesprávné plnění jeho funkčních povinností se vždy záporně odrazilo na činnosti vojsk.

Základem vysoké odborné připravenosti důstojníka kteréhokoli orgánu velení vojskům musí být:

- hluboká znalost odkazu klasiků marxismu-leninismu z oblasti vojenství,
- zvládnutí principů vědecké organizace řízení práce a soudobých metod velení,
- dovedné spojování každodenní běžné práce s hledáním nových nebo zdokonalením dosavadních forem a způsobů práce orgánů velení (nebo jeho jednotlivých funkcionářů) na základě nejnovějších výsledků vědy a techniky.

Mezi další prvky kvality, které určují úroveň odborné přípravy důstojníka, patří především rozšiřování a prohlubování znalostí orgánu velení v příslušné oblasti vojenského umění, dále schopnost nejen přesně a včas splnit vlastní funkční povinnosti, ale dosáhnout plnění určených úkolů podřízenými stupni. K tomu jsou

potřebné takové kvality jako je ukázněnost, tvůrčí přístup k práci, vysoký pocit zodpovědnosti, neochvějná vůle a vysoké organizátorské schopnosti. Ze všech vyjmenovaných kvalit je velmi důležitá schopnost důstojníka prakticky plnit stanovené úkoly. Proto praktické návyky musí být hlavním kritériem hodnocení služebních kvalit každého důstojníka orgánu velení.

V komplexu faktorů, které charakterizují úroveň štábní kultury a zejména odbornou připravenost důstojníka orgánu velení, je určujícím umění plnit práce spojené s plánováním, a to nejen bojové činnosti, ale také jakéhokoli procesu řízení vojsk. Rozpracování plánu na základě východních podkladů, hluboká znalost skutečného stavu věcí, všestranné sladění různých opatření a spolehlivé jejich zabezpečení — to vše tvoří předmět zvláštní pozornosti v orgánech velení, protože v přesně rozpracovaném plánu jsou již objektivní předpoklady k jeho splnění.

Úspěšnému plánování v mnoha směrech napomáhají hluboké všeobecné a odborné znalosti důstojníka orgánu velení. K velení musí být určování lidí vysoce vzdělaní, energičtí a iniciativní, práce schopní a samostatní ve svých úsudcích a činnostech, současně však taktičtí a skromní v životě.

Má-li důstojník všechny tyto rysy, můžeme počítat s tím, že plně zvládne své povinnosti, získá potřebnou rovnováhu rozumu a charakteru a co je neméně důležité, rychle získá pochopení a podporu kolektivu, ve kterém pracuje. Analýza činnosti různých orgánů velení umožňuje udělat závěr, že v soudobých podmínkách, kdy se řídicí práce vyznačuje vysokým vypětím, značným rozsahem úkolů a zkrácením doby na jejich splnění není možné se obejít bez vysokých individuálních kvalit každého pracovníka štábu. Je to dáno i tím, že tito tvoří základ, na němž se v kolektivu vytváří situace bojové mobilnosti, vysoké sebekázně a celkové nálady k úspěšnému splnění stanovených úkolů, formuje se nakonec i jednotný, sladěný a lehký řízený kolektiv, který vyřeší jakékoli nejsložitější úkoly.

Vytváření takového kolektivu do značné míry závisí na době získání potřebných pracovních návyků každým jeho příslušníkem. Štábní kultura není vrozenou vlastností. Důstojník ji získává v procesu vykonávání funkce. Štábní kultura je přímo závislá na cílevědomosti a intenzivnosti nácviků plnění funkčních povinností. Metody, které používáme k rychlejšímu zapracování důstojníka štábu, jsou

velmi různorodé a závisí na konkrétních podmínkách a úkolech, které má plnit orgán velení. Proto chceme zdůraznit účinnost takových metod, jako je např. ukázka těch postupů a úkolů, při jejichž plnění důstojník ještě nezískal potřebné návyky, nebo společná práce mladých důstojníků se zkušenými pracovníky štábu. Praxe potvrzuje, že dovedným používáním a spojováním těchto metod se nám podaří v krátké době dosáhnout rychlého zapracování mladého důstojníka štábu a zvýšení jeho odborné přípravy.

S úrovní odborné přípravy bezprostředně souvisí skoubenost kolektivu štábu a účinnost praktické práce každého důstojníka a každého orgánu velení, stupeň jejich vlivu na stav věci u podřízených vojsk. Podle hloubky tohoto vlivu a na základě konkrétních výsledků činnosti vojsk hodnotíme i účinnost jejich práce. Např. dopustil-li se kolektiv štábu velení nebo oddělení na cvičení zásadních chyb při organizaci bojové činnosti nebo ve velení vojskům v celku, projevila se v tom především nedostatečná odborná příprava příslušných náčelníků a jejich podřízených, nízká efektivnost kolektivní praktické práce, nízká štábní kultura a neodpovídající skloubenost tohoto kolektivu.

V soudobých podmínkách kolektiv štábu v procesu velení vojskům musí umět, jako nikdy předtím, s jistotou předvídat vývoj událostí; v opačném případě se může stát jen „záchrannou skupinou“, která se bude zbytečně snažit odstraňovat nedostatky, které se projevují na jednotlivých úsecích práce. K tomu především potřebujeme dobře připravené důstojníky s vysokou štábní kulturou a všestrannými praktickými návyky. Při řešení tohoto úkolu hraje důležitou úlohu kvalitně organizovaný výběr důstojníků pro práci ve štábech.

Současné musíme mít na zřeteli to, že k získání maximální efektivnosti práce malého nebo velkého kolektivu orgánu velení má vedoucí úlohu nejen dobře organizovaný výběr kádrů. Velký význam pro sladěnou práci má vytvoření pevného a příznivého mikroklimatu, pohody a vzájemné náročnosti vypracování jednotného chápání procesu a jevů v řídící činnosti, dosažení nejvyššího stupně sladěnosti kolektivu, který musí mluvit jednou řečí, a dávat stejný smysl myšlenkám jednotlivých výrazů.

V současné době je velení vojskům jak v míru, tak zvláště při vedení bojové činnosti natolik složité, že je závislé jen na kolektivním rozumu. V perspektivě bude tato složitost pravděpodobně na-

růstat ještě rychlejšími tempy. Proto přihlídnutí ke zdůvodněným názorům a návrhům odborníků a kolektivnost při přípravě výchozích podkladů pro přijetí rozhodnutí velitele mají prvořadý význam; to umožňuje vyhnout se nedomyšleným, neodůvodněným nebo tzv. „volným“ rozhodnutím.

Práce orgánů velení je do značné míry upravována příslušnými řády a předpisy (zvláště v obsahu). Avšak praxe neustále nastoluje nové problémy a otázky, někdy i dokumenty pro řízení nepředpokládané. Proto hledání nových forem, všestrannější zdůvodnění a realizace způsobů plnění těchto problémů v závislosti na konkrétních podmínkách a faktorech, široká tvůrčí práce, iniciativní a novátorské plnění úkolů jsou neoddělitelnými vlastnostmi příslušníků orgánu velení, které svědčí o jeho vysoké štábní struktuře.

S úrovní štábní kultury organicky souvisí otázka umění kolektivů štábů předvádět výsledky operace nebo bojové činnosti. V současné době rozhodnutí k vedení boje nebo operace nemůže být opírným, nebudou-li jeho základem: pečlivé rozpracování několika variant rozhodnutí k plnění bojových úkolů, jejich analýza, srovnání a pravděpodobností prognóza operační situace. Uskutečňujeme je jak s využitím poměrně jednoduchých metod, tak i složitých komplexních modelů, realizovaných na samočinném počítači. Tento požadavek není módní záležitostí, ale přirozeným důsledkem rozvoje operačního umění a zdokonalování procesu velení vojskům.

Orgány velení sovětských ozbrojených sil v letech Velké vlastenecké války se vždy vyznačovaly snahou připravit přesnou prognózu plánovaných operací, na jejímž základě byla přijímána převážná většina rozhodnutí. Takto připravovaná rozhodnutí byla dostatečně zdůvodněna a jejich splnění zpravidla vedlo k očekávaným výsledkům.

Umění předvídat průběh bojové činnosti, bezchybně stanovit kritické okamžiky, předvídat narůstání krizových situací a včas přijímat příslušná protipatření — to vše bylo vždy příznakem vysoké úrovně profesionálního mistrovství nejen velitelů, ale také štábů jako orgánů velení vojskům. V soudobých podmínkách tyto vlastnosti nabývají ještě na větším významu, protože proces válečných střetnutí se neustále komplikuje, je stále více dynamičtější a mnohostrannější.

Využití mobilních, dalekonosných a vysoce účinných prostředků boje k předstížení nepřítelů v činnosti může mít v řadě

případů větší přednosti, než např. úder s převahou sil vedený po dlouhodobém jejich soustředování. Na základě zkušeností z lokálních válek posledních let vyplývá, že dosažení překvapení může 1,4 až 2,6krát zvýšit naději na úspěch. Především nepříteli v činnosti ovšem znamená především předjetí ho ve zhodnocení situace, přijetí rozhodnutí, doručení úkolů vojskům a v organizaci jejich splnění. Je-li štáb nebo jiný orgán velení schopen včas rozpracovat a připravit veliteli originální návrh na rozhodnutí nový způsob splnění bojových úkolů nebo správná opatření k dosažení překvapení, svědčí to o vysoké štábní kultuře a vyzrálosti daného kolektivu.

Důležitou součástí vysoké štábní kultury je **přípravenost štábu na efektivní organizátorskou práci u vojsk**. Jde nejen o kontrolu splnění vydaných rozkazů a nařízení, ale i o schopnost štábu poskytnout vojskům pomoc při přípravě k bojové činnosti, zvláště o dovednou organizaci práce v terénu ke sladění a koordinaci společné bojové činnosti všech druhů vojsk. Práce v terénu s podřízenými je jedním z nejdůležitějších principů přípravy bojové činnosti. Toto přesvědčivé potvrzení zkušenosti z Velké vlastenecké války a praxe cvičení z poválečného období. K maximálně účinnému uskutečňování organizátorské práce u vojsk a plnění (v časově omezené době) značného množství složitých otázek musí mít hlavní příslušníci štábu mimořádné organizátorské schopnosti, přesné znalosti o způsobu splnění jednotlivých úkolů, použití a činnosti druhů vojsk (speciálních vojsk) a služeb. Dobře připravené orgány velení před výjezdem velitele do terénu **kompletně připravují dokumenty, přesně rozpracovávají otázky, které bude velitel řešit na jednotlivých stanovištích v terénu, jasně stanoví způsob i dobu práce a složení účastníků**.

Při práci v terénu věnujeme hlavní pozornost sladění nebo upřesnění jen těch zásadních otázek, které musíme vyřešit konkrétně na daném stanovišti (v daném prostoru). Hluboce promyšlenou a přesnou práci v terénu vytvoříme potřebné předpoklady k úspěšnému splnění bojových úkolů vojsky.

Jedním z ukazatelů vysoké štábní kultury a sladění orgánů velení je **vzájemná zastupitelnost důstojníků**. Speciatizace a rozdělení funkčních povinností jako hlavní řídicí páka zvyšování operativnosti v činnosti důstojníků štábu musí být dovedně spojována s principem vzájemné zastupitelnosti. Zkušenosti z Velké vlaste-

necké války svědčí o tom, že v průběhu bojové činnosti nepřevyšovala naplněnost orgánů velení svazků a svazů zpravidla 60—75 %; i přesto plnily stanovené úkoly v plném rozsahu. To by nebylo možné bez patřičné vzájemné zastupitelnosti důstojníků a generálů orgánů velení. Počítat s kompletním naplněním štábů v podmínkách soudobé války je nereálné. **Proto význam principu vzájemné zastupitelnosti v řídicí činnosti neustále narůstá.**

Důležitou úlohu při zvyšování štábní kultury důstojníků a ve sladění orgánů velení mají **příslušní velitelé a náčelníci**. Umění vytvořit v kolektivní situaci vzájemné náročnosti a srdečnosti, neměnit podřízené, důvěřovat jim, dělit se s nimi o starosti i práci a šetrně zacházet s kádery — to jsou vlastnosti, které musí mít velitel (náčelník). Jsou stejně důležité jako vysoká odborná příprava. V každém kolektivě mohou být nedostatky a v důsledku toho i konkrétní jejich nositelé; proto je nejdůležitějším úkolem vedoucího funkcionáře vytvořit takové ovzduší, aby kritické připomínky přiměly pracovat ještě lépe a kvalitněji.

Prvořadou úlohu má vedoucí funkcionář také v otázkách zvyšování odborné úrovně důstojníků a generálů štábů a ve vytvoření podmínek, aby štáb byl hlavním orgánem velení. Při řešení těchto úkolů má velký význam dovedné spojování různých forem praktického výcviku důstojníků štábu. K tomu musíme široce využívat především operačně taktická, vojsková a velitelsko-štábní cvičení, komplexní a samostatné štábní nácviky, operačně taktické a taktické letučky atd. Důstojníci orgánů velení zejména v průběhu operační přípravy zdokonalují se v praktických nácvicích organizovat a zabezpečovat bojovou činnost, připravovat potřebné operačně taktické a technické propočty, rozpracovávat různé plány a další dokumenty. Prohlubují si návyky v účinném využívání všech prostředků automatizace a mechanizace.

Těžko můžeme docenit úlohu vedoucího funkcionáře také ve jmenování důstojníka do funkce. **Přesné stanovení funkčních povinností, systematická kontrola jejich plnění, dovedný výběr úkolů, družná spoluúčasť, pozornost k potřebám podřízených, spojená s vysokou náročností** — to vše v mnoha směrech napomáhá rychlejšímu zapracování mladého důstojníka štábu.

Všechno úsilí vedoucího funkcionáře, všechna opatření ke zlepšení štábní kultury důstojníků budou však probíhat velmi pomalu, nebudou-li sami důstojníci věnovat patřičnou pozornost pravidelné

samostatné přípravě. Měli by prostudovat zejména dokumenty velení armády, nové studijní pomůcky a materiály z periodického tisku; osvojit si konstrukci a analýzu možností výzbroje, bojové techniky a prostředků velení; cvičit se ve zhodnocení situace v přípravě různých pro-
počtů a zpracování bojových dokumentů.

Systematická a cílevědomá samostatná příprava příslušníků orgánů velení je nemyslitelná bez houževnatosti, vytrvalosti

a snahy každého důstojníka k vlastnímu zdokonalování. Vyžaduje správné rozdělení osobního času, objektivní analýzu silných a slabých stránek, umění statečně překonávat potíže a neustále zdokonalovat svou štábní kulturu. Zkušenosti ukazují, že jen při splnění těchto podmínek mohou důstojníci štábu v krátké době a plně zvládnout funkční povinnosti, dále zvyšovat účinnost řídicí práce a tak získat uznání a vážnost ve svém kolektivu a u vojsk.



V současném období rozvoje vojenství neustále narůstá vliv velení vojskům na výsledek operací nebo bojové činnosti. Čím vyšší je stupeň velení, tím větší je jeho vliv. Praxe klade na velení neustále vyšší požadavky. K jejich realizaci jsou potřebné dokonalejší mechanismy a způsoby velení, kromě toho i dokonalá organizátorská práce. V současné době, tak jako nikdy před tím, je potřebná přesná a sladěná činnost orgánů velení, vysoká odpovědnost každého důstojníka na splnění povinností.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které napomáhají splnění těchto požadavků,

je vysoká štábní kultura. V ní se totiž soustřeďuje v podstatě celý komplex znalostí a návyků, které potřebuje každý důstojník štábu a celý kolektiv orgánů velení k úspěšné praktické práci. Boj za vysokou štábní kulturu není samoúčelný. Je jednou z reálných cest neustálého zkvalitňování metod a obsahu řídicí činnosti. Zvyšování úrovně odborné přípravy, hledání a plné využívání značných možností systému velení, které je založeno na nejnovějších výsledcích vědy a techniky, to je hlavní podmínkou dalšího zdokonalování řízení vojsk.