

K hlavním úkolům řídící a organizační práce velitelů a štábů

Stupeň využití objektivních předností socialistického systému pro zvyšování obratyschopnosti ČSSR a bojové pohotovosti ČSLA je závislý na úrovni řízení. Proto osvojování, prohlubování a rozvíjení leninských principů řízení se v současné době stává zákonitostí. Současný rozvoj vojensství již nedovoluje uspokojovat se jen s dílčími, byť užitečnými změnami v soustavě řízení, ale vyžaduje hluboké teoretické propracování základních leninských principů řízení. Závěry z tohoto propracování metodologicky zvládnout a v praxi je důsledně prosazovat tak, aby do soustavy řízení byla vnesena nová kvalita.

Nové podmínky, mezi něž patří vývoj vojenskopolitické situace ve světě, válečné přípravy nepřítelů, ekonomická situace ČSSR a států socialistického společenství, rozvoj vědeckotechnické revoluce ve vojensství, vztahy uvnitř států Varšavské smlouvy a další okolnosti kladou při výstavbě ČSLA a zdokonalování její bojové pohotovosti stále větší požadavky na řídicí a organizační práci ministerstva národní obrany, vojenských okruhů, armád i svazků, útvarů, místních vojenských správ, útvarů a zařízení ČSLA. To vyžaduje, aby velitelé (náčelníci), štáby, politické orgány, stranické a svazácké organizace přistupovali ke zdokonalování řídicí práce jako k dynamickému procesu řešení problémů a vyloučili z řídicí práce sezónnost, aby zachovávali a rozvíjeli ty metody a formy řídicí práce, které se osvědčily, ale současně aby zaváděli nové prvky, zejména v případech, kdy dosavadní formy a metody již neodpovídají požadavkům. Nejde tedy o vytváření nějakého nového modelu řízení, ale o neustálé zdokonalování dosavadního modelu, o potlačení nebo vyloučení již nevyhovujících forem a metod a zavedení takových prvků a nástrojů řízení, které podporují a vytvářejí tlak na přechod k maximální efektivnosti a kvalitě všech kategorií výstavby, bojové a politické přípravy a bojové pohotovosti.

Prosazení požadavku na zkvalitnění řízení klade mimořádné nároky na práci ministerstva národní obrany, v jehož metodách leckdy přetrvávají návyky z doby, kdy existovaly zcela jiné podmínky než dnes. Rozhodněji by mělo řešit naléhavé koncepční i praktické otázky řízení vědeckotechnického rozvoje i hospodárnost. Každý příslušník ministerstva národní obrany si musí být stále vědom, že svou činností rozhoduje o řešení otázek, jež mají velký politický, ekonomický i společenský dosah. K splnění těchto úkolů je nezbytné využít všech prostředků, v případě potřeby i změnit organizační struktury správ a samostatných oddělení MNO a zkvalitnit jejich kádrové obsazení.

Obdobně je možné zdokonalit i řídicí práci velitelství svazů. Tato nesmí být pouhým mezičlánkem mezi ministerstvem a svazky (útvary), ale musí se stát vedoucími štáby jednotné, komplexní organizace s rozsáhlou pravomocí i odpovědností, organizátory součinnosti všech podřízených svazků, útvarů, místních vojenských správ, útvarů a zařízení k plnění vojenské politiky KSČ.

Velitelé (náčelníci), štáby, politické orgány, stranické a svazácké organizace všech stupňů by měly zesílit svou politicko-výchovnou a organizační práci, sledovat plnění hlavních a rozhodujících úkolů a neustále rozvíjet iniciativu příslušníků ČSLA při zdokonalování řídicí práce. Vést boj za využívání malých i velkých rezerv, za řešení dosud nezládaných problémů, zvyšovat odpovědnost a stranický přístup k úkolům, bojovat proti rutině, setrvačnosti, pohodlnosti, klást vysoká měřítka na výsledky práce vlastní i práce druhých, nevyhýbat se konfliktům tam, kde jde o zájmy vysoké bojové pohotovosti a připravenosti ČSLA.

Je nezbytné domýšlet a dotvářet používané metody a formy řízení na základě zkušeností vlastních, Sovětské armády i armád států Varšavské smlouvy. Vyloučit

tendence měnit řízení jen jako důsledek rozvoje ČSLA a formovat jej jako účinný prostředek k prosazování nové etapy rozvoje ČSLA, jako nástroj k ovlivňování postojů a činnosti všech příslušníků ČSLA. Nedopustit, aby se zdokonalování řízení opožďovalo za výstavbou ČSLA, vylučovat z činnosti velitelů a štábů vítou rutinu, zvyky, šablonovitost, uplatňovat náročnější hlediska, jako je rozhodnost, pružnost, přesnost, citlivost, vytrvalost, rychlost a vychovávat podřízené k vysokému citu osobní odpovědnosti za splnění svěřených úkolů.

«Stále je třeba mít na mysli slova V. I. Lenina, „abychom se neuspokojovali tím co umíme, čemu jsme se naučili dříve, ale bychom šli stůj co stůj dál, kladli si stůj co stůj větší požadavky a přecházeli od snadnějších úkolů k obtížnějším.“ (Lenin V. I., Spisy, sv. 28, Praha 1950, s. 193).

Hlavním nástrojem řízení, analýzy vývoje i kontroly plnění plánu a operativního vytyčování nápravných opatření je **plánování**. Jeho hlavním úkolem je zabezpečit ve stanoveném čase co nejvyšší splnění všech uložených úkolů, zavést do stylu práce systém. Bez zdokonalení plánování je další efektivní výstavba ČSLA nemyslitelná. Proto je nutné plánování neustále zkvalitňovat, zvyšovat jeho vědeckost, komplexnost a propojenost a posilovat jeho cílově programový charakter. Stále je třeba mít na mysli, že plánování není jen pouhým rozpisem úkolů shora dolů, že je základním programem výstavby ČSLA a významným nástrojem mobilizace všech příslušníků ČSLA.

Při zdokonalování plánování je nutné dodržovat zásadní principy, tj. princip dlouhodobosti, stability, efektivnosti, kvality a přípustné míry tolerancí (odchylek). Mít neustále na paměti, že plánování je neobyčejně odpovědný a složitý tvůrčí proces, který vyžaduje, aby jeho zpracovatelé měli seriózní teoretickou přípravu, praktické zkušenosti, znalost metodiky výcviku a výchovy vojsk, základních i odborných řádů a předpisů, rozkazů a směrnic. Zásadně je třeba odstranit bezduché mechanické kopírování plánovacích dokumentů vydaných nadřízeným stupněm.

Důležitým požadavkem zdokonalování plánování je důslednější prosazování komplexnosti, stability, pružnosti a efektivnosti plánu. Komplexnost plánu vyjadřuje jeho sladěnost s plánem nadřízeného, stanovení přesných, úplných a závazných konkrétních úkolů, realita a splnitelnost úkolů a stanovení určité časové zálohy pro nepředvídané úkoly. Stabilitu plánu je třeba chápat tak, že jednou zpracovaný a schválený plán se stává zákonem a není

možné jej měnit dle libovůle podřízených, ale jen se souhlasem toho orgánu, který plán schválil. Tato stabilita však nevylučuje pružnost plánu. Změnil-li se v průběhu jeho plnění podmínky, je nutné plán pružně přizpůsobit situaci. Úsilí o dosažení stability tedy neznamená absolutní neměnnost úkolů a strnulost. Ale právě naopak, podle znalosti dlouhodobých cílů, úkolů, limitů a materiálně technických podmínek musí všechny stupně velení pružněji reagovat na potřeby konkrétní situace a lépe využívat prostoru, který jim dává posílení dlouhodobosti. Je však třeba nekompromisně bojovat proti spekulativnímu přístupu, kdy na základě různých subjektivních skutečností je vytvářena atmosféra pro neplnění nebo snížení stanovených úkolů a cílů plánu.

«Při tvorbě plánu i při jeho realizaci na všech stupních velení by měla být vždy uplatňována hlediska efektivnosti a kvality, mělo by se vycházet z reálných časových, prostorových, technických možností a z celkového stavu vycvičenosti podřízených vojsk.»

V plánovací praxi se bude stále více prosazovat perspektivnost, tj. předvídání vývoje a stanovení cílů a úkolů s potřebným předstihem a vnitřní provázaností. Ukazuje se, že pro soudobý a zvláště pak budoucí rozvoj ČSLA se tradiční rámec plánovacích cyklů stává značně těsným a jeví se potřeba posunout těžiště plánování směrem k dlouhodobosti. Významným nástrojem plánování by se mohly stát dlouhodobé komplexní plány (programy) výstavby na 10–20 let, které by tvořily ucelený, jednotný, strukturovaný a vnitřně sladěný soubor, ve kterém by byla propojena vědeckotechnická, ekonomická, sociální a jiná hlediska a tvořily by pojítka mezi prognózami a střednědobými (pětiletými) prováděcími plány. Takovéto dlouhodobé plány, jejichž tvůrcem by bylo ministerstvo národní obrany za spoluúčasti vědeckých a výzkumných pracovišť a vojenských vysokých škol, by umožnilo lépe integrovat všechny stránky rozvoje jednotlivých druhů vojsk, speciálních vojsk a služeb. Nezbytnost dlouhodobého plánování zdůraznil s. G. Husák na XVI. sjezdu KSČ, když řekl: „Před plánovacími orgány stojí závažný úkol – posílit perspektivnost plánování a připravit dlouhodobý výhled naší ekonomiky. Z něho vycházet při rozpracování pětiletých plánů, které považujeme za hlavní nástroj realizace hospodářské a sociální politiky strany.“ (Zpráva o činnosti strany a vývoji společnosti od XV. sjezdu KSČ a další úkoly strany, Rudé právo 7. 4. 1981.)

Současně by se měla posílit i úloha pětiletkových plánů, které by se měly stát hlavním pomocníkem při překonávání dosavadních nedostatků v úrovni perspektivnosti, cílevědomosti a efektivnosti plánování a při zdokonalování racionalizace vynakládaných sil a prostředků.

Neméně významnou úlohu mají i roční plány, které zabezpečují splnění hlavních cílů a úkolů pětiletky. Podle situace je třeba roční plány včas upřesňovat, na stupni ministerstva národní obrany a svazů nejméně tři měsíce a na taktickém stupni jeden měsíc dopředu.

Důležitou úlohu v životě vojsk mají plány na výcvikové období, měsíční plány i týdenní rozvrhy zaměstnání rot. Tyto dokumenty musí být maximálně promyšlené a musí stanovit přesnou a metodickou posloupnost plánovaných témat výcviku. Velitelé útvarů, praporů i rot nesmí připustit narušování těchto plánů, měli by učit své podřízené mít k těmto dokumentům stejný vztah jako k rozkazu — tj. plnit je bezpodmínečně a přesně.

Rozhodujícím předpokladem pro zkvalitnění plánování je dosáhnout, aby plánování tvořilo vzájemně propojený celek mezi dlouhodobými, střednědobými a krátkodobými plány a tzv. „operativními úkoly“. Závěry z analýz řídicí práce ukazují, že řešení operativních úkolů zabírá hlavními funkcionáři mnoho času z doby vyčleněné na řešení zásadních perspektivních a koncepčních úkolů. Řešení tohoto rozporu je možné nalézt v dodržení dělby práce ve štábech, v prozaření pravidla samostatnosti v rozhodování a v uplatnění požadavku, aby se nedostatky vždy odstraňovaly tím stupněm velení, kde vznikly, aby se jejich řešení nepřenášelo pohodlně „nahoru“. Nejvíce se plýtvá energií v případech, kdy všechny stupně velení dělají všechno. Nedostatek vzniklý u jednotky (někdy i jednotlivce) proběhne všemi stupni až do generálního štábu, zde se zevšeobecní a dolů jde pokyn, který pokud není každým dalším podřízeným stupněm aplikován tvůrčím způsobem na konkrétní podmínky, působí frázovitě a odtrženě. Cesty řízení se takto deformují tím více, čím více je těchto zásahů.

Pozornost musíme soustředit i na další nedostatky. Např. plány nadřízených stupňů jsou v některých případech nadměrně podrobné a značně obsáhlé, což zapříčiňuje, že podřízený stupeň k nim již nemá co dodat a opisuje z nich v podstatě jen své úkoly. To svazuje iniciativu podřízených a omezuje jejich tvůrčí přístup k plánování na vlastním stupni. Při změně situace musí být dělány úpravy a upřesnění plánu na

všech stupních, čímž se vyvolává bludný kruh permanentního upravování plánů. Zdánlivě malá oprava či upřesnění plánu na vyšším stupni vyvolává přitom u středních a nižších stupňů zásah do celé řady opatření a jejich materiálně technického zabezpečení. Dodatečné napravování disproportionality, nevybilancovanosti a nerovnovážnosti plánu stojí mnoho sil a energie a odvádí velitele a štáby od plnění jejich funkčních povinností.

Je nezbytné se vyrovnat i s druhým extrémem, tj. s přílišnou obecností plánů, která nevytváří potřebné podmínky pro soustředění hlavního úsilí na úkoly a opatření, které jsou rozhodující pro splnění stanovených úkolů.

Dalším недостатkem plánování je často administrativní přístup k zajišťování plnění plánu. Společá se na jeho samočinnost, málo úsilí se věnuje na objasnění jeho koncepce, úlohy a cíle a nedostatečně se pracuje se štáby, které tento plán realizují.

Pro ČSLA platí plně slova s. G. Husáka, která řekl na okresní konferenci v Kladně. „Po staru se nedá plánovat, nedá řídit, nedá pracovat, chceme-li obstat v nových, tvůrčích, náročnějších podmínkách. To není subjektivní přání, to je objektivní nutnost.“ (Rudé právo 18. 2. 1961.)

Abyste se velitelé mohli správně rozhodovat, nebo hodnotit stupeň dokončení započatého úkolu, musíte znát fakta, vědět čeho bylo dosaženo a v jakých podmínkách bude probíhat další činnost. Tyto informace zabezpečuje do určité míry kontrola. Význam kontroly a evidence teoreticky zdůvodnil již V. I. Lenin. Učil, že „prověřovat lidi a kontrolovat co skutečně vykonali — v tom a ještě jednou v tom a pouze v tom je nyní jádro celé práce, veškeré politiky.“ (Lenin, V. I., Spisy, sv. 33, Praha 1955, s. 222.)

Kontrola plní funkci poznávací a ovlivňující. Poznávací funkce spočívá v tom, že zjišťuje odchylky mezi požadovaným stavem a skutečným, odhaluje příčiny těchto odchylek, odhaluje rezervy a navrhuje vhodná východiska pro odstranění zjištěných odchylek a pro vytvoření účinných zábran, aby se nemohly opakovat. Ovlivňovací funkce plní svůj úkol především výchovou podřízených. Vede je ke svědomitosti, odpovědnosti, k přesnému plnění úkolů, k hospodárnosti, odstraňuje byrokratismus, formalismus a subjektivismus, umožňuje předcházet chybám a odhalovat rezervy, podněcuje aktivitu a iniciativu, je preventivní ochranou před počtem nezdravého sebeuspokojení. Spočívá též v poskytování konkrétní pomoci a ve výuce

podřízených správným metodám práce apod.

Při kontrolách je nezbytné dodržovat leninské principy, k nimž patří především systematická, objektivnost, efektivnost, komplexnost a plánovitost. V souladu s těmito principy je třeba bojovat proti kampanovitým a povrchním kontrolám a prosazovat jejich permanentnost, metodičnost a výhledovost. Měly by být vždy sladěny mezi jednotlivými stupni velení. Svým zaměřením i obsahem by měly odpovídat příslušnému stupni velení.

Aby kontrola byla účinná, musí být praxe viditelná. Toho se může dosáhnout jen tehdy, jsou-li přesně vymezeny povinnosti a práva každého řídicího orgánu (velitele, náčelníka štábu apod.). Má-li každý článek řízení svou konkrétní a přesně vymezenou pravomoc, je veden k tomu, aby v mezích a v rámci svých práv přijímal samostatná rozhodnutí, bez zvláštního souhlasu nadřízeného, a nesl za ně plnou odpovědnost.

Účinek kontroly je podmíněn dobrou připraveností kontrolních orgánů. Všichni kontrolující musí vždy znát dobře kontrolovanou oblast, vědět co je v ní hlavní a co podružné, kde mohou být nejvíce nedostatky a umět vystihnout hlavní článek. Musí být dobří odborníci, ovládat zásady a metodiku kontrolní činnosti a mít zkušenosti z výchovné práce. Měli by vždy dodržovat plán kontroly co do času, místa a obsahu, vůči kontrolovanému by měli vystupovat taktně a navodit atmosféru vzájemné důvěry, nenechat se ovlivnit osobním vztahem ke kontrolovanému a vyvarovat se neuvážených, okamžitých závěrů. Nesmí být jen revizory, ale účastníky při řešení těch úkolů, které kontrolovaný štáb, útvar a jednotka plní a poskytovat kontrolovanému co nejúčinnější pomoc.

Ke zdokonalení kontrolní činnosti by přispělo důslednější prosazení zásady, aby každý stupeň velení kontroloval to, co mu přísluší. Nemělo by se např. stát, aby štáb svazů a svazků dělaly kontroly tam, kde tyto kontroly mají dělat výkonní praporčíci či velitelé rot, velitelé praporů či útvarů. Takové kontroly by měly tyto stupně velení organizovat výjimečně. Naproti tomu vyšší štáby by měly mít přehled o tom, jak jejich bezprostřední podřízené plní vydané směrnice, zda projevují ve své činnosti potřebnou odpovědnost a náročnost i tutéž míru odpovědnosti a náročnosti vyžadují zase od svých podřízených.

Často se diskutuje o otázce, zda je kontrol málo či mnoho. Princip je v tom, že nedostatek kontroly demoralizuje, velký počet kontrol zase snižuje samostatnost,

iniciativu a pocit zodpovědnosti. Není-li kontrola vůbec, vzniká a šíří se nebezpečný názor, že i když nejsou úkoly plněny, stejně se nic nestane. Proto optimální počet kontrol stanoví vždy velitel podle situace.

Současná kontrolní praxe u vojsk však potvrzuje, že dodržování požadavku systematickosti a nepetržitosti kontrolní činnosti je často zaměňováno za příliš časté kontroly, což není vždy ve prospěch věci. Nadměrné množství kontrol odrhne štáby od práce, překáží v běžné každodenní činnosti, neboť často zbytečný počet důstojníků prověřovaného útvaru, místo aby řídil výcvik vojsk, plní různé požadavky kontrolních orgánů. Lidé si pak na kontroly zvykají, zpočátku se u nich projevuje podrážděnost, později lhostejnost a pasivita.

Dochází též k situacím, že u některého útvaru se kontroly různých nadřízených stupňů vzájemně překrývají. Zatím co jedna kontrolní skupina ještě nestačila prověřku ukončit, přijíždí jiná, která kontroluje totéž nebo má oproti předcházející kontrole zcela jiný program. Prospěch z takového znásobování kontrol je malý.

Obdobně se diskutuje i o otázce plánovaných a neplánovaných kontrol. Situace vyžaduje, aby velitelé dělali některé kontroly (prověrky) s překvapením mimo stanovený plán. To je plně v souladu s leninskými principy kontroly, neboť V. I. Lenin často doporučoval vedoucím pracovníkům, aby systematickou, plánovitou kontrolu spojovali s kontrolou překvapivou a mimořádnou.

Dalším nedostatkem v kontrolní činnosti je, že odstraňování nedostatků není postihováno následnými kontrolami. U nesplněných úkolů se často prodlužují termíny bez hlubšího rozboru situace, proč termín nebyl splněn, zjištěné závady se berou na vědomí ve své všeobecné podobě, aniž by se pátralo po příčinách. Místo trvání na důsledném plnění dříve vydaných rozkazů a nařízení se po povrchní kontrole vydávají k těmto úkolům nové rozkazy a nařízení a vůči těm, kteří nesplnění úkolu zavinili, se nevyvozuje náležité závěry. Takové uplatňování kontrolní činnosti nepřispívá ani k upevňování systému řízení, ani k pracovní kázi a odpovědnosti. Naopak vede k porušování technických a technologických postupů, k podceňování kvality a k dalším negativním jevům.

Problémem leckde bývá i využívání výsledků kontrolní činnosti. V některých oblastech dosud přetrvává nízká úroveň rozborové činnosti, která zpravidla nedává dostatek konkrétních a věcných podkladů ke zjištění skutečných příčin nedo-

statků. Kontrolám se nedaří často proniknout do problémů života útvarů a jednotek a zjistit příčiny negativních jevů. Proto jsou často závěry z kontrolní činnosti anonymní a nevyjadřují odpovědnost konkrétních funkcionářů za zjištěný stav.

Se závěry kontrol není někdy dost důsledně pracováno. Od jejich řešení se před návalem dalších úkolů ustupuje a důsledkem je, že další kontrola dospívá pouze k zaznamenání stejných, již dříve zjištěných nedostatků. V důsledku toho se rok co rok opakují rozkazy k jejich odstranění, což ve svém důsledku znevažuje celou kontrolní práci.

Druhým extrémem je, že při kontrolách je ukládáno velké množství úkolů, které svým rozsahem vyžadují mnoho operativy a vedou k omezení prostoru pro řídicí a koncepční práci kontrolovaných útvarů. Častým jevem je, že se stanoví neuvážené termíny pro uskutečnění některých konkrétních opatření, přičemž řada odpovědných i podřízených funkcionářů ví, že nařizovaná opatření jsou nespílitelná.

Kontrolní orgány by kromě zjišťování nedostatků a jejich příčin si měly všimnout též všeho nového a progresivního a všemožně napomáhat, aby toto nové bylo v nejkratší době rozšířeno a uplatňováno i u jiných jednotek.

Měřítkem účinnosti kontroly je její vliv na praktickou činnost vojsk, to, jak přispívá k pozitivní motivaci zaostávajících a průměrných. Kontrola by však neměla ponechávat v klidu ani ty nejlepší, protože „latka“ požadavků se neustále zvyšuje.

Důležitým předpokladem zdokonalování řízení je dobře fungující **informační systém**, zabezpečující potřebnou sumu a kvalitu přesných, spolehlivých, objektivních a včasných informací. Jsou-li informace neúplné nebo opožděné, může být rozhodnutí přijaté na jejich podkladě chybné. Je proto nezbytné, aby velitelé dbali na kvalitu přijímaných informací a podle potřeby si je doplňovali vlastním osobním poznáním. Vyšším velitelům by se měla dostávat jen informace zpracované v příslušných závěrech, zatím co nižší velitelé a velitelství potřebují údaje živé, konkrétní a podrobné.

K dosažení jednotnosti informačního systému je nutné neustále jej slaďovat, vyloučit, aby byl zahlcován nepodstatnými hlášeními, nepřipustit, aby podřízené místo organizování a řízení výcviku psali hlášení.

Každá informace podávaná nadřízenému by měla být vždy určitá, výstižná, srozumitelná, jednoznačná, prokazatelná a podložena číselným vyjádřením údajů, stručná, s vyzdvížením hlavních článků a sou-

vislostí. Měly by být ukládány ve štábech tak, aby jich mohlo být kdykoli využito ke zpracování potřebných závěrů o tendencích budoucího vývoje, nebo k návrhům na přijetí optimálních rozhodnutí.

<Nenahraditelnou metodou zdokonalování řízení je **zvyšování náročnosti**. Specifickým rysem obsahu náročnosti v současných podmínkách je jeho soustředění do oblasti zvyšování kvality, efektivnosti a hospodárnosti. Uplatňovat náročnost vyžaduje vidět vojska v neustálém vývoji, každou etapu oceňovat věcně a střízlivě, nevydávat přání za skutečnost ani skutečnost neztotožňovat s maximem možného. Dosažené výsledky je nutné vždy měřit objektivními možnostmi hodnoceného velitelství či útvaru.

Mezi kritikou zjištěného stavu a ukládáním náročnějších úkolů je přímá souvislost. Čím hlubší, kritičtější a nestrannější je přístup k hodnocení dosahovaných výsledků, tím lépe je využíváno získaných zkušeností a tím cílevědoměji je organizována příprava na plnění následujících náročných úkolů.

Náročnost není možné zaměňovat jen za pouhé popisování nedostatků, tím méně za jednostranný negativismus. Je sice nutné začít od kritiky dosaženého stavu, ale zůstat jen na této poloviční cestě mnoho nepomůže. Kritiku je třeba spojit s pravdivým a nestranným posouzením příčin nedostatků a vytyčením reálných úkolů k jejich odstranění. Požadavek vyšší náročnosti platí bez rozdílu a výjimky pro všechny stupně velení od ministerstva národní obrany až po velitele rot a čet.

Jedním z důležitých prvků řídicí práce je požadavek **zvyšování kvality, efektivnosti a hospodárnosti**. Tento požadavek není jen politickým procesem, který ukazuje dosaženou míru stranické a společenské vyspělosti velitelského sboru, ale je též prvořadým ekonomickým úkolem, na jehož uskutečňování se podílí podle svého zařazení každý příslušník ČSLA.

Kvalitu, efektivnost a hospodárnost je nutné zvyšovat především cestou důslednějšího uplatňování vědeckotechnického pokroku, vědeckých metod plánování a výuky, širším využitím výpočetní techniky, mobilizací rezerv, růstem produktivity veškeré vojenské činnosti, rozvojem pracovní aktivity, iniciativy, socialistického soužití, zlepšovatelství a vynálezcovství apod.

Důležitou podmínkou dalšího zdokonalování řízení je **výběr a rozmísťování kádrů**. Tato práce nesnáší subjektivismus, šablonovitost a zjednodušování, ale je třeba ji dělat podle návodu V. I. Lenina: „Bu-

deme se snažit co možná opatrně a trpělivě zkoušet a objevovat skutečné organizátory, lidi se střízlivým rozumem a praktickým smyslem, lidi, kteří v sobě spojují oddanost socialismu s uměním bez hluku (a přes zmatek a hluk) organizovat pevnou a družnou spolupráci velkého množství lidí... Jedině takové lidi po mnohonásobném přezkoušení je třeba vést od nejjednodušších úkolů k obtížnějším a dosazovat na odpovědná místa." (Lenin, V. I., Spisy, sv. 27, Praha 1955, s. 258.)

Protože tyto leninské zásady výběru kádrů nejsou dodržovány, stává se, že na odpovědném místě se někdy ocitají lidé, které je pak po určité době nutné zbavovat funkcí. Snížení počtu chyb při výběru osob k jejich povyšování, vyznamenávání a k ustanovování do vyšších funkcí je možné dosáhnout jen všestranným studiem politických a pracovních kvalit důstojníka, podrobnou proovrkou jeho schopností a odborných znalostí. Objektivní ocenění schopností může být dáno jen po systematickém studiu důstojníka v průběhu jeho každodenní práce a ne podle momentálního rozhodnutí, vyplývajícího z potřeby splnit nařízené směrné číslo.

Někteří velitelé hodnotí své podřízené pouze podle údajů z osobních spisů, třebaže tyto někdy neodhalují všechny silné a slabé stránky jejich charakteru. Mnohá hodnocení jsou formální, nedostatečně se přibližují k dosahovaným pracovním výsledkům a jsou poplatná momentální potřebě. Chceme-li dosáhnout zdokonalení práce s kádry, je třeba důsledně dodržovat postup, stanovený soudruhem G. Hu-

sákem na konferenci v Kladně. Řekl: „Novým požadavkům musíme přizpůsobit naši kádrovou politiku, uplatňovat v ní náročnější měřítka politická, odborná i charakterová. Na zodpovědná místa musíme všude stavět lidi politicky i odborně připravené, zodpovědné, charakterově pevné, kteří mají autoritu a jsou ochotní a schopni vést zápas a zvládnout vyšší úkoly... Vážíme si každého, kdo chce pomáhat věcem kupředu. Avšak kdo nechce nebo nemůže úkoly splnit, bude muset uvolnit místo jinému. Neděláme žádné kádrové zemětřesení, ale větší náročnost i v této oblasti je podmínkou úkolů, které jsou před námi..." (Rudé právo 16. 2. 1981.)

Ve Zprávě PÚV KSČ „O stavu prací a hlavních problémech přípravy 7. pětiletého plánu“ je uvedena charakteristika vedoucího pracovníka. Stanovené požadavky jsou plně platné i pro příslušníky velitelského sboru ČSLA. Ve zprávě se uvádí: „Zvládnout nové úkoly může jen ten vedoucí pracovník, u něhož se politická vyspělost spojuje s vysokou odborností a výkonností, s dobrou orientací v technologii a znalostmi světového vývoje ve svém oboru. Naléhavě potřebujeme, aby řídící pracovníci projevovali větší pružnost, zdravou podnikavost a aby se nebáli postoupit zdůvodněné riziko. Zejména pak klademe důraz na jejich schopnost citlivě řídit podnikové kolektivy, na umění vyvolávat a organizovat iniciativu, soustavně odkrývat rezervy, prohlubovat spolupráci výrobních kolektivů a pěstovat v nich pocit společné odpovědnosti za výsledky podniku a závodu.“ (Rudé právo 8. 10. 1980.)

□

Zdokonalování řídicí práce je úkolem každého vojáka z povolání. Na všech stupních velení je nezbytné dosáhnout výrazného zlepšení ve fungování mechanismu moderní, vyspělé armády, účinněji předcházet různým poruchám a pružněji řešit vznikající problémy. Mnohem důrazněji musíme prosazovat v naší práci otázky kvality, náročnosti a účinnosti každodenního řízení, soustavného zdokonalování stylu a metod práce a racionální dělby odpovědnosti. Hlavní pozornost přitom musíme věnovat především zkvalitňování plánování, analytické a rozborové činnosti, kontrole, toku informací a evidenci získaných závěrů, kádrové práci, kvalitě, efektivnosti a hospodárnosti veškeré činnosti, rozvíjení pracovní aktivity a iniciativy, zlepšovatelského a vynálezcovského hnutí. Intenzivně vést rozhodný boj proti lajdáckosti a neodpovědnosti.

Na všech velitelských i štábních funkcích všech stupňů pracuje mnoho čestných, poctivých a obětavých příslušníků ČSLA, kteří nešetří svých sil a energie při zabezpečování úkolů. Přesto však ne všichni řeší úkoly racionálně ve vztahu k splnění rozhodujících otázek bojové pohotovosti, bojové a politické přípravy. Stále leckde přetrvává rutinérství, byrokratismus, alibismus a snaha místo rozhodování problémy přesouvat. To není ničím jiným než projevem politického oportunismu, proti kterému musíme vést účinný boj. Kdo zastává odpovědné místo, nemůže počítat s tím, že bude mít pohodlný život. Účinnost a kvalitu řídicí a organizátorské práce je třeba posuzovat v novém výcvikovém roce především podle výsledků dosahovaných u podřízených štábů a vojsk v bojové a mobilizační pohotovosti, v bojové a politické přípravě.