

MĚSÍČNÍ PLÁN

činnosti velitele a štábu

XIV. sjezd KSČ schválil náročný program všestranného rozvoje naší socialistické společnosti. Cílem je dosáhnout vyšší stupeň politického, ekonomického a kulturního rozmachu, uspokojování potřeb lidu, upevňování mezinárodního postavení ČSSR a socialismu ve světě.

Nejsou to úkoly malé. Máme-li k jejich splnění přispět i v armádním organizmu, pak svoji prvořadou pozornost musíme obrátit na základní podmínku plnění daného cíle, tj. **na soustavné zvyšování úrovně a účinnosti řídicí práce na všech stupních.** Důležitou součástí řídicí činnosti je **plánování** — ať dlouhodobé či operativní.

Náčelník HPS ČSLA gen. Horáček při rozboru výsledků únorového pléna a jeho aplikace na armádní podmínky na toto téma mimo jiné řekl: „Základním nástrojem řízení je **pevný plán.** Podtrhujeme autoritu a bezpodmínečnou závaznost plánu bojové a politické přípravy jako základního řídicího dokumentu a zákona pro naši činnost a to na každém stupni. Jsme realisté a víme, že každý vojenský život přináší řadu nových problémů. Nikdy se nemůžeme vyhnout zásahům, které narušují plánovaný rytmus práce. **O to náročnější jsou požadavky na promyšlené operativní řízení** veliteli a štáby, aby i za této situace nedocházelo k podstatnému ohrožení plnění rozkazu s. ministra“.

Základní dokument zejména na stupni svazku je celoroční Plán bojové a politické přípravy.

Dokumentem, který rozpracovává celoroční úkoly na měsíční časové úseky a je schopen v dostatečné míře zachytit a paralyzovat operativně většinu negativních zásahů do plánu bojové a politické přípravy, je na stupni svazek (svaz) **Plán činnosti velitele a štábu**, který ovšem nesmí narušovat autoritu celoročního plánu.

Zpracování tohoto plánu ukládá předpis Vševojsk-7-1, článek 26. Nepokládám za vhodné, že předpis jeho formu ani obsah (což je mnohem důležitější) blíže a závazně neurčuje a ponechává volnost a iniciativu v jeho zpracování jednotlivým štábům. Proto se setkáváme ve štábech s různým způsobem sestavenými a rozličně formálně uspořádanými i obsahově rozmanitými doku-

menty. Některé plány jsou pouhým výčtem několika stovek úkolů, které mají jednotlivci či oddělení plnit. Poznat však **hlavní článek** měsíce, rozhodující úkoly pro dané období spolu s jasně formulovanými opatřeními, na jejichž plnění najdeme podíl a návaznost v plánech oddělení i každého jednotlivce — je složité, protože to chybí.

Při vydání nového předpisu Vševojsk-7-1 měli bychom na úpravu v tomto smyslu pamatovat.

V článku chci ukázat na možnou a z dlouholeté velitelské praxe osvědčenou **metodu zpracování** plánu činnosti tak, aby se v něm plně uplatnila osobnost a vyjádřila jednotící vůle velitele a jeho hlavních spolupracovníků jako rozhodujících řídicích pracovníků svazu či svazku a plán se stal hluboce promyšleným operativním dokumentem řízení.

Zpracování plánu můžeme rozdělit do čtyř obsahově různých pracovních etap:

1. etapa = v době od 5. do 8. daného měsíce: stanovení hlavních úkolů na další měsíc;
2. etapa = v době od 9. do 15.: projednání hlavních úkolů na odděleních štábu a určení jejich podílu na plnění úkolů;
3. etapa = v době od 16. do 19.: projednání a schválení plánu na poradě u velitele;
4. etapa = v době od 20. do 25.: vydání plánu, seznámení štábu a individuální práce s plánem.

* * *

1. etapa je nejdůležitější, neboť jejím cílem je stanovit hlavní úkoly a opatření. Této tvorbě hlavních úkolů a zásadních opatření k nim musí odpovídat na prvním jednání o plánu i personální účast, tj. **velitele, náčelníka politického oddělení, náčelníka štábu, zástupce velitele** a podle potřeby i dalších funkcionářů. V této etapě jsou tito hlavní řídicí funkcionáři **nezastupitelní**. Jestliže např. se podíl velitele na tvorbě plánu omezí pouze na formální závěrečný schvalovací podpis a teprve v průběhu měsíce začne ovlivňovat život svazku podle svých představ, pak důsledkem musí být změna plánu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Také účast jednotlivých funkcionářů na jednání o plánu **nesmí být pasivní**, např. jen vyslechnout a odsouhlasit předložený návrh, který zpracoval další funkcionář štábu (náčelník nebo důstojník operačního oddělení), jak tomu ke škodě věci často bývá. Tato aktivita předpokládá, že každý **předem samostatně prostuduje a promyslí** výchozí podkladový plánovací materiál (je jím jako základní roční Plán bojové a politické přípravy, dále realizační plány, které vycházejí z usnesení sjezdu či plenárních zasedání ÚV KSČ, plán činnosti na rok, plán kontrolní činnosti apod.), zrekapituluje si a vychází ze znalostí konkrétního stavu bojové a politické přípravy štábu i útvarů, z požadavků nadřazeného stupně, z možnosti štábu a připraví si svůj návrh na hlavní úkoly měsíce a základní opatření k jejich zabezpečení. Na poradě u velitele přednese každý funkcionář svůj připravený návrh.

Společným úsilím pak hledají optimální variantu hlavních úkolů a opatření, která zabezpečují splnění hlavních úkolů v duchu RMNO a dalších závazných dokumentů.

Správně stanovené hlavní úkoly

— ukazují, kam každý jednotlivec, oddělení i štáb jako celek musí napřít

svoje síly, aby **dlouhodobý perspektivní zámysl** velitele svazku či svazu (který vychází z RMNO) byl v daném měsíci splněn;

— jsou **hluboce obsahově promyšleny**. Nejsou jen souhrnem přání, jež velitel a jeho štáb nejsou schopni při nejlepší vůli splnit, ale stávají se akčními úkoly, formulovanými vojensky stručně, přitom výstižně, bez jakýchkoliv nadnášejících přívlastků (jako např. urychleně, velmi náročně, vysoce kvalitně ...), ovšem vyčerpávajícím způsobem;

— plně **respektují pracovní kapacitu** štábu i jednotlivých oddělení a ponechávají rezervu každému příslušníku k plnění vlastních funkčních povinností jako odborných funkcionářů.

Opatření, která vyplývají z hlavních úkolů nebo která ukládá nadřízený náčelník, musí být

— **splnitelná, účinná**, vzájemně skloubená, v rozsahu a počtu, který zabezpečí splnění hlavního úkolu, aniž by bylo třeba v průběhu měsíce přijímat další doplňková opatření nebo původně určená měnit;

— **organizačně jasná**, tj. stanovena odpovědnost, účast, součinnost i přesné časové termíny. Někde ještě — bohužel — nacházíme v měsíčních plánech neujasněné termíny s poznámkou „bude určeno později“, což je jen vysvětlením pro povrchní zpracování plánu a obezličku;

— **obsahově úplná**, tj. vyjádřena příprava daného úkolu (zplánování, školení lidí, materiální zabezpečení apod.), projednání a schválení od velitele nebo náčelníka štábu, jeho plnění (příp. etapy nebo stanoven postup), vyhodnocení a způsob uzavření.

Těžiště 2. etapy, jejíž východiskem je přijatý návrh hlavních úkolů, přechází na jednotlivá oddělení. S návrhem mohou být náčelníci oddělení a skupin seznámeni na krátkém shromáždění u náčelníka štábu (např. po skončení bojového rozdělení), i když plně postačuje vydat písemně rozmnožené úkoly a opatření s předpokládaným počtem účasti funkcionářů oddělení a časový termín akce.

Cílem této etapy není, aby náčelníci se jen seznámili a vzali návrh na vědomí, ale vyvolal **aktivní projednání** tentokrát na odděleních, jež musí respektovat závaznost návrhu hlavních úkolů. Každý příslušník štábu má tak možnost projevit svoji iniciativu při řešení opatření, která zabezpečují splnění úkolů, a přispět tak k určení té nejefektivnější cesty. Mohou také upozornit náčelníka štábu na problémy, které mají s případným zařazením navrženého opatření do plánu (nemožnost kádrového zabezpečení, nízká efektivnost a účelnost apod.).

Projednaný předpokládaný plán je současně prvním předpokladem pro tvorbu měsíčního plánu oddělení, na kterém ve 2. etapě určený pracovník nebo sám náčelník zahájí přípravné práce.

Včasné seznámení štábu přispívá i k prohloubení perspektivnosti práce každého jednotlivce a navíc dává s dostatečným předstihem podklady pro projednávání ve stranických skupinách a dílčích organizacích KSČ štábu. Bezesporu není zanedbatelný ani pocit spoluúčasti na řízení života svazku a tím prohlubovaný vztah k uloženým úkolům i odpovědnost za jejich plnění.

Operační oddělení shromáždí do stanoveného termínu příspěvky k plánu a určený důstojník z dosavadních podkladů připraví měsíční plán k projednání na poradě velitele se zástupci. Náčelník operačního oddělení informuje náčelníka štábu o výsledcích, jež přineslo jednání na odděleních a podle potřeby žádá rozhodnutí ve sporných případech.

VELITELSTVÍ 10. TANKOVÉ DIVIZE**Příloha 1**

Čj.: 01003/11.

Schvaluji:

Velitel 10. tankové divize

plukovník ing. Jiří Novák.

Tajné!

Výtisk č.: 1.

Počet listů: 5.

PLÁN ČINNOSTI**velitele a štábu 10. tankové divize na měsíc****Hlavní úkoly:**

1. Na základě zkušeností z VČS ZO SSM a VČS DOKSČ pomoci v přípravě a provedení výročních schůzí ZO KSČ a plukovních konferencí. Podílet se na seznámení a pochopení výsledků jednání plénařního zasedání ÚV KSČ.
Politicky zabezpečit rozhodující zaměstnání útvarů ve VVP.
2. Prohloubit navedený systém řízení poskytnutím pomoci velitelům a štábům útvarů diferencovaně z hlediska konkrétních podmínek útvarů se zaměřením na
 - denní řízení bojové a politické přípravy,
 - pevně organizovaný život vojsk,
 - předcházení MU charakteristických pro toto období.
3. Splněním plánovaných opatření v přípravě velitelů a štábů prohloubit jejich politické a odborné znalosti a zdokonalit je v řízení útvarů při uvedení do bojové a mobilizační pohotovosti a přechodem na řízení bojové činnosti.
4. Poskytnout pomoc a účinně ovlivnit řízení a provádění bojové a politické přípravy s hlavním zaměřením na taktickou, střeleckou a odbornou přípravu jednotek při jejich vyvedení do VVP.

Náčelník štábu
plukovník ing. Jan Koubek

[illegible]

3. etapa, pokud je takto odpovědně a kolektivně připravena, je velmi krátká. Náčelník štábu osobně zkontroluje návrh operačního oddělení s důrazem na časové skloubení jednotlivých opatření. Na shromáždění velitele se zástupci informuje náčelník štábu zpravidla v tomto pořadí:

- k jakým změnám dochází v důsledku nepředpokládaných úkolů ve výpisu z plánu nadřazeného pro příští měsíc, případně vynucené změny jinými okolnostmi;

- průběh 2. etapy a výsledky, jež přineslo projednávání plánu na odděleních. Ukáže na případné rozpory a jim odpovídající způsob řešení;

- rozebere postupně hlavní úkoly a k nim navrhovaná opatření, u kterých uvede nejen údaje z plánu, ale i jejich cíl, zámysl a průběh (popř. k jednotlivým opatřením takto vystoupí velitel nebo další zástupci);

- doporučí veliteli plán schválit.

Velitel vyzve zástupce k vyjádření se k projednávanému návrhu. Mohou se též vyjadřovat již během informace náčelníka štábu a návrh postupně upravovat, což je řešení výhodnější.

V závěru jednání velitel uloží osobní úkoly a odpovědnost hlavních funkcí za realizaci plánovaných úkolů a pak měsíční plán schválí.

Plán může být v jednotlivých částech uspořádán takto:

1. na titulní straně spolu s podpisy **hlavní úkoly** na příští měsíc (možný příklad uvádím v příloze);

2. **opatření** v pořadí podle hlavních úkolů (viz příloha);

3. **různé**:

- a) v první řadě úkoly k plánování na příští měsíc, součinnostní porady, shromáždění a rozbor, kontrolní činnost, stranická a jiná jednání;

- b) ostatní úkoly, na nichž se podílí dvě či více oddělení nebo která jsou přípravná pro další měsíc;

4. perspektivní výhled na další měsíc (měsíce).

V plánech oddělení může pokračovat:

5. a) služby členů oddělení;

- b) „Významné dny příslušníků oddělení“, kde jsou uvedena různá jubilea, jako narozeniny, výročí (příslušnost stranická, v armádě, u zbraně, na oddělení apod.).

V příloze uvádím jednu z možných variant využití rubrik.

— * —

Vydání plánu v jeho konečné podobě je zahájením **4. etapy**. Její hlavní náplní je vysvětlit přijatý zámysl pro příští měsíc, tj. hlavní úkoly a z nich vycházející opatření tak, aby bylo dosaženo **jednotného pohledu a přístupu** k jejich plnění. Toto zabezpečí náčelník štábu na shromáždění náčelníků oddělení a skupin a je-li to vzhledem k vážnosti úkolů třeba, i na shromáždění celého štábu.

Odborným náčelníkům přímo podřízeným veliteli doplní potřebné veliteli svazku a určí i jim osobní úkoly a zdůrazní jejich podíl na zabezpečení splnění všech plánovaných úkolů.

Odborným způsobem jednotliví zástupci velitele a náčelníci postupují se svými podřízenými, které seznámí se zámyslem velitele a schválenými jim opatřeními. Ukáží, jakou úlohu plní oddělení a uloží osobní úkoly a odpovědnost za součinnost s jinými odděleními a za jejich splnění jednotlivým při-

služníkům oddělení. Vydadí pokyny k dopracování měsíčního plánu oddělení a po jeho zpracování předkládají jej podle podřízenosti veliteli nebo náčelníku štábu ke schválení.

Útvarům (svazkům) zasílá operační oddělení „Výpis z plánu“ těch akcí, které ovlivní jejich činnost a plánování.

Tak jako každý příslušník ve štábu tak i **velitel svazku** musí určit **svůj osobní podíl** na splnění měsíčních úkolů. Tzn., že stanovený plán si důkladně vyhodnotí a určí zaměstnání či úkoly

— kterých se zúčastní jako zařazený (zaměstnání u nadřízeného), spolu s rozsahem přípravy, materiálního zabezpečení apod.;

— která bude osobně řídit a proto jak řešit jejich přípravu, projednání, zabezpečení, splnění, vyhodnocení;

— na kterých se chce podílet částečně, např. část zaměstnání na VMS, VZ, příprava referátu na velitelské shromáždění či stranické jednání, diskusní vystoupení, schvalovací jednání, vydání pokynů apod.;

— kde provede osobně kontrolu, v které fázi přípravy a plnění úkolu tato kontrola bude nejvýhodnější, příp. potřeba jiného pracovníka štábu (nezapomeneme v tomto případě ani na svého pobočníka a včas mu uloží, jak je se třeba na tuto kontrolní činnost připravit);

— k nimž bude potřebovat informaci — od koho, kdy, rozsah; příp. jak ji zpracovat, zanalyzovat, dále využít;

— rozsah samostatné přípravy, v níž se objeví jednak úkoly z dlouhodobého plánu studia a jednak příprava na splnění vybraných úkolů měsíce.

Takto vyhodnocený měsíční plán činnosti velitele a štábu je mu podkladem ke zpracování osobního plánu na měsíc. Samozřejmě, že si jej bude upřesňovat alespoň v týdenních dekadách.

Stejným způsobem postupuje náčelník štábu, zástupci velitele i jednotliví náčelníci.

* * *

Poslední má poznámka — ale ne nevýznamná — týká se kulturnosti plánu. Na štábech svazků a svazů jsou prostředky, aby měsíční plány byly vydávány s dobrou štábní kulturou, aby tisky i graficky byly co nejvýzornější. Jsou zde vzdělaní funkcionáři a proto mohou používat dobrého a kultivovaného jazyka. Vždyť měsíční plán je vizitkou, kterou velitel vždy předkládá každému, kdo z nadřízených přichází na štáb, je ale i vzorem pro podřízené, jak oni mají kulturně pracovat.

Plán má být zpracován odpovědně a uvážlivě. Není subjektivním „výtvo-rem“ některého funkcionáře štábu, ale kolektivním dílem s přesně určenou osobní odpovědností. Podřízeným má být vysvětlena jeho podstata, aby věděli co velení očekává v příštím měsíci od nich i od oddělení. Vědí také, jak očekávané úkoly mají plnit. Dojde-li přesto k zásahu a narušení plánovaného rytmu, dokáží se se změnou operativně v duchu celkového zámyslu vypořádat.

Někdo může mít námitku, že tato metoda sestavení, přijetí a zpracování měsíčního plánu je příliš pracná a vyžádá si mnoho času zejména u vedoucích funkcionářů. A ten se jim zpravidla nikdy nedostává. Jestliže v každém dokumentu je zdůrazněno, že **základní podmínkou splnění** přijatých úkolů je neustálé zvyšování řídicí a organizační práce, pak není důležitější povinností vedoucích funkcionářů na všech stupních než **promyšlené řízení**. A to se v krátkém čase nedá odbýt.