

PLÁNOVÁNÍ PRÁCE ŠTÁBU SVAZKU NA MĚSÍC

Jedním ze základních dokumentů štábu svazku pro jeho činnost v daném měsíci je Plán velitele a štábu. Při jeho zpracování vycházíme z těchto základních dokumentů:

- Plánu bojové a politické přípravy na výcvikové období;
- Upřesnění úkolů na příští měsíc nadřazeným štábem;
- Plánu kontroly a pomoci zpracovaným štábem svazku na období;
- popř. dalších podkladů — jako závěrů předchozích výsledků kontrol, požadavků odborných náčelníků štábu, znalosti nesplněných úkolů apod.

Připomínky k metodice zpracování tohoto plánu:

Základním požadavkem na zpracovatele je, aby si z Plánu bojové a politické přípravy a ostatních uvedených dokumentů ujasnil a vypsal:

- ty akce, které nebyly z jakýchkoliv důvodů splněny v minulém měsíci;
- úkoly stanovené Plánem BPP na měsíc, pro který se tento plán připravuje;
- úkoly, které plánujeme na počátku příštího měsíce, např. štábní nácvik, velitelsko-štábní cvičení, velitelská shromáždění, apod.; prostě ty, které jsou náročné na přípravu a vyžadují delší čas ke zpracování;
- totéž pokud jde o nejdůležitější úkoly z Plánu kontroly a pomoci (kontrolní zaměstnání, tematická kontrola podřízených, příprava a řízení ukázkového zaměstnání apod.);
- případné požadavky náčelníků a oddělení skupin na plnění rozhodujících úkolů oddělení zejména těch, na nichž se bude podílet více osob z různých oddělení.

Vše může zpracovat, aniž by musel čekat na upřesnění nadřazeného stupně, který kromě vzácných výjimek podstatně tvorbu Plánu ovlivní. Takové případy mohou výjimečně nastat — jako např. mimořádná odvelení, změna v přidělení učebně výcvikové základny, závěrečná kontrola apod.

Příprava hlavních úkolů na měsíc a jejich formulace

Tato činnost je nezbytná. Vytváří základní předpoklad k důkladnému ujasnění si toho, co, kdy a s kým bude velitel a štáb plnit v příštím měsíci, a bude výchozím bodem pro stanovení hlavních úkolů „Plánu“. Pokud tomu tak nebude, může nastat situace, že hlavní úkoly budou více diferencované a svojí formulací

a obsahem „nepokryjí“ společnou oblast těchto zájmů. Ba co více, v extrémním případě nemusí být ve vzájemném souladu s úkoly, nebo se mohou rozcházet.

Počet hlavních úkolů v Plánu bude přímo záviset na rozhodujících úkolech, které podřízená vojska a štáby budou plnit. Bude co do množství proměnný.

V podmínkách našeho štábu bývá v rozsahu 4—5. Prvním z nich zpravidla bývá úkol v oblasti ideově výchovné, politicko-výchovné a stranickopolitické práce, který koncentruje základní úkoly v uvedených oblastech a jejich vliv na ostatní hlavní úkoly. Zbývající 3—4 hlavní úkoly jsou zaměřeny podle specifiky plánovaných úkolů na rozhodující akce daného měsíce a zpravidla budou zahrnovat oblasti:

- přípravy velitelů a štábů,
- přípravy a řízení vojsk,
- kontrolní činnost a pomoc podřízeným.

Každý z hlavních úkolů zahrnuje několik konkrétních dílčích opatření. I když jejich formulace a zejména obsah se mění s charakterem úkolů, na daný měsíc pokrývají naprostou většinu plánovaných úkolů a usměrňují tak cílevědomé úsilí celého štábu k jejich splnění.

Ty úkoly, které je třeba v měsíci splnit a které nelze formulačně zahrnout vzhledem k různorodosti do některého z hlavních úkolů, se ve vlastním Plánu objeví pod samostatnou položkou **Ostatní úkoly**.

Podíl hlavních funkcionářů svazku na stanovení hlavních úkolů

Je pravidlem, že velitel a náčelník štábu svazku si kolem 15. v měsíci vyhradí čas pro zpracovatele Plánu. Vyslechne jeho informaci o úkolech v příštím měsíci, s konečnou platností upřesní formulaci hlavních úkolů. Současně seznámí zpracovatele Plánu se zámyslem jejich plnění z hlediska času, obsahu a obsazení. Popř. upřesní, které akce časově změnit, omezit a naopak akce, které plánované nebyly a které do Plánu zahrnout. Při tom současně stanoví, do kdy zpracovat a k posouzení připravit **Návrh plánu**. Tato činnost v plánovaném procesu je velmi významná z hlediska jednoty názorů a je svým způsobem „posvěcením“ a závazným podkladem pro zpracovatele v další etapě tvorby Plánu.

Při zpracování **návrhu Plánu** je nezbytné, aby zpracovatel vycházel

- z hlavních úkolů stanovených pro měsíc,
 - z připomínek hlavních funkcionářů (velitele, NS),
 - z přidělení učební výcvikové základy od nadřízeného (toto je známo zpravidla do 16. v měsíci),
 - základních plánovacích dokumentů
- stále bez upřesnění nadřízeného stupně (mimo předpokládané kontroly) a požadavků náčelníků oddělení a skupin.

Při zařazování konkrétních dílčích opatření půjde o to, v jakém pořadí a

v jakém rozsahu budou vypracovány. Uvedu konkrétní příklady k hlavnímu úkolu přípravy velitelů a štábů, který bude spočívat v zabezpečení:

- velitelského shromáždění velitele svazku s veliteli praporů,
- štábního nácviku štábu svazku;
- velitelsko-štábního cvičení v terénu s jedním plukem;
- velitelského shromáždění hlavních funkcionářů svazku u velitele okruhu;
- komplexního metodického nácviku bojové pohotovosti;
- ukázkového zaměstnání k zabezpečení mírové spolupráce s PS;
- přípravy a provedení velitelskometodického shromáždění s novými absolventy vojenských škol a absolventy VKVŠ;
- UMS a IMZ pro přípravu povolanců;
- velitelské přípravy důstojníků a praporčků štábu svazku.

Ne všechny uvedené akce jsou charakteristické pro každý měsíc. Jde především o to, jak budou realizovány v Plánu na daný měsíc. Je výhodné je zařazovat z hlediska časové posloupnosti.

Podstatné však je, v jakém rozsahu a jak budou v Plánu rozpracovány.

Buď jako akce — úkol — konstatující skutečnost s termínem a funkcionářem odpovídajícím za splnění na jedné straně zanechá v Plánu **relativní** volnost, na druhé straně však klade zvýšený požadavek na řídící funkcionáře v jejich promyšlení a organizaci (bude třeba řešit na součinnosti poradě), a v souhrnu s ostatními úkoly dojde místo k vytvoření Plánu práce velitele a štábu ke Kalendářnímu plánu s požadavky na vysoký stupeň operativnosti řízení, který se odrazí v měsíčních plánech oddělení.

Nebo tomu můžeme předejít tím, že tento úkol vyřešíme v celém komplexu již v Plánu. Druhý způsob je nesporně výhodnější, i když Plán je co do rozsahu zpracování a času náročnější.

Uvedu příklad rozpracování „Velitelského shromáždění velitele svazku s veliteli praporů“:

- program velitelského shromáždění,
- organizační směrnice VS,
- zpracování návrhu,
- schválení,
- vydání (s výpisem plánu, abychom renarušili plánovací proces útvaru),
- písemné přípravy pro VS,
- schválení písemných příprav,
- nácviky k plánovaným ukázkám,
- generální nácviky ukázek — volit časově tak, aby byl čas k odstranění nedostatků,
- kontrola všestranného materiálového

zabezpečení — volit časově tak, aby byl čas k odstranění nedostatků,

- zahájení velitelského shromáždění,
- řízení velitelského shromáždění,
- závěr a vyhodnocení velitelského shromáždění.

Stejným způsobem (v některých případech v rozsahu menším) zpracujeme ostatní akce z hlavního úkolu na měsíc.

Tento způsob rozpracování je výhodný zejména u těch úkolů a akcí, na jejichž přípravě, zajištění a řízení se podílí více oddělení — skupin štábu. Dává jim totiž reálný předpoklad pro zpracování vlastních plánů práce.

Na druhé straně úkoly, které jsou charakteristické jen pro jedno oddělení nebo skupinu, stačí konstatovat jako akci s uvedením termínu a odpovědnosti za její splnění. Tato akce se pak objeví podrobně v měsíčním plánu práce oddělení — skupiny štábu.

Tak např.

- jednodenní odborná příprava velitelů baterií 30mm PldvK,
- soustředěné školení signalistů pozorovatelů,
- revize finanční služby u x msp.

Forma zpracování Návrhu a jeho obsah:

V našich podmínkách se osvědčilo zpracovávat Návrh Plánu na desku sololitu potaženou a rozlinkovanou vodorovně po 1 cm na kladívkovém papíru, svisle rozdělenou na Akce — úkol, dny v měsíci, zodpovídá, provede — připraví, čas a místo (vše přetážené astralonem). Velikost této desky může být ustálena, nám vyhovuje 130×70 cm.

Na astralon postupně zapisujeme jednotlivé hlavní úkoly a k nim uvádíme přehled opatření popsaný vpředu. Vždy tak, aby daný hlavní úkol byl zcela vyčerpan.

Ty úkoly, které jsme nemohli zahrnout do některého z hlavních úkolů, tvoří závěrečnou část pod názvem **Ostatní úkoly**. Sem patří např.

- přezkoušení pořadového výcviku,
- spolupráce s LM,
- sportovní den velitele svazku,
- kontrolní činnost a pomoc (pokud není jako součást hlavního úkolu),
- revize a další úkoly stanovené plánovacími dokumenty.

Některé z nich rozepíšeme nebo konstatujeme podle předchozích zásad. Jako poslední uvádíme:

- součinnostní porady velitele se zástupci (zpravidla 2 — 1. kolem 5.—7., druhá kolem 19.—22. v měsíci),

— součinnostní porady náčelníka s náčelníky oddělení — skupin (1X týdně, zpravidla v pátek),

— shromáždění hlavních funkcionářů svazku s hlavními funkcionáři útvarů k hlášení splnění úkolů za měsíc a zámysl plnění úkolů v příštím měsíci,

— schválení měsíčních plánů náčelníků oddělení a skupin — velitele a náčelníka štábu,

— základní časové úkoly pro plánování na příští měsíc.

Několik slov k obsahu:

Posoudit, co do plánu zahrnout, je vskutku obtížné a závisí též na kvalitách a zkušenostech řídicích pracovníků a jednotě názorů nadřízených stupňů velení. Nemohu proto dát jednoznačný návod, co do Plánu zahrnout; nemám tím na mysli hlavní a rozhodující úkoly měsíce, ale ty zdánlivě podružné úkoly, ze kterých běžný denní život sestává. Do Plánu není vhodné zahrnout ty úkoly, které jsou dány statutem štábu (DR), např. tělesná příprava, pravidelná shromáždění štábu apod.

Z hlediska řízení, operativního působení na denní problémy zastávám názor, aby se v Plánu objevily ty úkoly, které byly zahrnuty v plánu na období. Dávají totiž přehled o zatížení jednotlivých oddělení a skupin v průběhu měsíce a tím i možnost řešit náhle vzniklé situace, které přinášejí život.

Ke stanovení termínů pro plnění úkolů:

Problémy v sestavování Návrhu plánu na měsíc z hlediska času nevznikají tam, kde byl promyšlen a v návaznosti na úkoly zpracován plán bojové a politické přípravy na období. Pokud byly termíny stanoveny od „boku“ nebo z neznalosti či pohodlnosti určen místo termínu „1 den“, o to je obtížnější práce zpracovatele. Základním požadavkem však zůstává, aby plánované termíny byly dodrženy. Nadřízené stupně velení tuto zásadu zpravidla respektují.

Je vhodné plánované termíny barevně rozlišovat — např.

- červeně — nadřízený stupeň velení (zde nemůžeme posunovat termíny),
- černě — vlastní plánované akce,
- modře — ty úkoly, které jsou

v plánu uvedeny jako „jeden den“, nebo ty požadavky, které v Plánu na období nebyly a jejichž uskutečnění náčelníci požadují (z hlediska času se zařazují podle možnosti). Z praxe víme, že v jeden den probíhá několik akcí (někdy více jindy méně), půjde tedy o to, vytvořit určitou rovnováhu v zatížení štábu v jednotlivých dnech.

U našeho štábu je vžita zásada, že pondělky jsou vyhrazeny pro ideové výchovnou a stranickopolitickou práci. To svým způsobem zpracovateli ulehčí stanovení některých termínů (politická aktualita, stranická schůze apod.). Tím nechceme říci, že další činnost v dané dny štáb nekone.

Dalším důležitým momentem je, aby se některým akcím z hlediska času dostalo priority a měly „zelenou“ a aby v těchto dnech byl pohyb štábu maximálně omezen. Jde především o tyto akce:

- marxisticko-leninská příprava štábu,
- nácviky bojové pohotovosti,
- štábní nácvik štábu,
- velitelská příprava štábu,
- případné akce, o kterých rozhodl velitel, že se jich zúčastní celý štáb.

Je složité toto zabezpečit např. tehdy, jsou-li útvary vyvedeny do VVP a část štábu svazku se podílí na řízení jejich činnosti. Proto jsme nuceni volit termíny (měnit původní — pokud nebylo domyšleno při plánování na období) jiné tak, aby úkol byl zabezpečen.

Účast příslušníků štábu na plnění plánovaných úkolů a podíl náčelníků na tvorbě

Základní řády a vydané rozkazy stanoví přesně odpovědnost velitelů a náčelníků za danou oblast života. Tato skutečnost musí být dostatečně známa i zpracovateli Návrhu tak, aby podíl příslušníků štábu na plnění úkolů byl v souladu s uvedenými zásadami se současnou soudružskou sounáležitostí i patriotismem k dané oblasti.

Tak např. třídílní bojových vozidel je záležitostí operačního oddělení (skupiny) — mohou stát při realizaci technici stranou? Výzbroj tanků je záležitostí techniků — výzbrojní službu proto nebude zajímat? Podobně v další oblasti a služby. Účast jednotlivých příslušníků štábu na plánovaných akcích je předpokladem realizace Plánu. Je proto nezbytné, aby při jejich zařazování (početním) ke splnění jednotlivých opatření proběhla úzká součinnost s jednotlivými náčelníky oddělení — skupin. Toto se netýká těch úkolů, na jejichž účasti se podílí celý štáb (MLP, ŠN, vel. příprava), stejně jako těch, u kterých velení svazku jednoznačně stanoví, která oddělení se na plnění úkolu budou podílet (kontrolní zaměstnání, následná kontrola, pomoc při zpracování plánu vyvedení útvaru do VVP, příprava ukázek, pomoc Lidovým milicím apod.). Jednotlivá oddělení (skupiny) mají tedy příležitost se aktivně po-

U štábu probíhá v měsíci celá řada zpracovatelských úkolů (písemné přípravy, zpracování štábních nácviků, taktická odborná cvičení, ukázková zaměstnání apod.) a z hlediska jejich schválení je účelné v Plánu tuto činnost soustředit na 1—2 dny v měsíci; tím zabráníme opakování styku v téže věci s velitelem nebo jeho zástupci se současným vytvořením časových podmínek pro zpracovatele.

Časová koordinace plánovaných úkolů je jedním z důležitých okamžiků při sestavování Návrhu plánu. Spočívá v tom, aby plánované úkoly z hlediska času a účasti funkcionářů na jejich zabezpečení byly reálné a splnitelné. Vyžaduje projít celý Návrh den po dni, termíny měnit tam, kde se akce kříží, kde se nedostává síla k jejich zabezpečení, se současným označením těch dnů, které jsou „volnější“ a těch, které jsou „přehlceny úkoly“. Je vhodné, aby toto zpracovatel učinil s dalším příslušníkem štábu — vhodnou osobou je náčelník operační skupiny — oddělení, který má současně možnost se s Návrhem seznámit, opakovat a doplňovat.

dílet na tvorbě Návrhu plánu. Zatím tato činnost je jedním ze slabších článků činnosti štábu v procesu plánování, i když je nezbytná především z hlediska pozdějšího schvalování.

Velitel (NŠ) stanoví dobu, kdy zpracovatel spolu s náčelníkem operační skupiny [oddělení] přednáší celkový záměr a pojetí Návrhu [zpravidla 17. odpoledne nebo 18. dopoledne]. Jde především o způsob zabezpečení hlavních úkolů a jejich předpokládané řešení z hlediska obsahu, času a účasti osob na jejich plnění. Případné nejasnosti zpracovatel vysvětlí a zdůvodní a tam, kde velitel (NŠ) rozhodne jinak, upraví. Přitom využívá dnů označených jako „volnější“.

V této době je již pro tisk připravena titulní strana Plánu práce velitele a štábu s hlavními úkoly s označením „Návrh“. Současně je jako čistopis připraven Program přípravy důstojníků a praporčíků pro příští měsíc (tvoří přílohu Plánu).

Upřesnění úkolů od nadřízeného stupně velení je doručeno ve formě šifrovky zpravidla 18. dopoledne (neznám případ zpoždění) a během 30 minut, kdy jej obdrží velitel nebo náčelník štábu, se dostává s jejich vyjádřením na stůl zpracovatel. První činností zpracovatele je

seznámit se s obsahem v plném rozsahu a potom:

— porovnat uvedené termíny s dříve plánovanými. Pokud jsou souhlasné nebo se změnu dověděl dříve, nemusí nic v Návrhu měnit;

— vyznačit do Návrhu plánu ty nové úkoly, které se týkají části nebo většiny štábu (mimořádné rozkazy, ukázky k některým oblastem života, zpracování hlášení apod.); to vyžaduje úpravy v již stanovených termínech Návrhu (opět se potvrzuje účelnost označit si volnější dny);

— povolat bezprostředně ty náčelníky oddělení (skupin), kteří mají v upřesnění odborné úkoly, seznámit je s nimi a na místě od nich žádat, co z toho zahrnout do Návrhu a co do výpisu pro podřízené útvary.

Celá činnost je podle zkušeností záležitosť dvou hodin práce.

Skončením této činnosti je Návrh plánu připraven pro tisk.

Výpis z Plánu pro podřízené útvary zpracujeme souběžně s Návrhem plánu a v souladu s jeho obsahem. Podřízeným útvarům upřesňujeme časově, obsahově a prostorově plnění úkolů a opatření, které velitel svazku rozhodl a které se proti Plánu BPP na období mění (časově nebo místně).

Máme vžitou zásadu nedávat do výpisu to, co

— je v Plánu BPP velitele svazku na období a nemění se,

— se týká malého počtu osob — jednoho nebo dvou (zabezpečí si příslušný náčelník osobně).

Naproti tomu zahrnujeme všechny změny, ke kterým v příštím měsíci dochází, ať již vinou vlastního plánovacího procesu, nebo zásahem nadřízeného stupně velení; např. v přidělení učebně výcvikové základny, odvelení, zabezpečení různých akcí celospolečenského významu apod.

Obsahově tento Výpis slouží k tomu, aby podřízené útvary měly možnost reálně zplánovat činnost na příští měsíc. To vyžaduje, aby funkcionáři štábu svazku, kteří se na tomto Výpisu podílejí, domýšleli uváděné akce v celém komplexu. Nevhodné je např. školení agitátorů, distributorů tisku, knihovníků ve všední den. To má za následek odtažení desítek lidí od výcviku.

Z hlediska obsahu bude Výpis obsahovat o to, o čem méně jsme domýšleli při zpracování Plánu bojové a politické přípravy na období a čím více došlo ke změnám od nadřízených stupňů. Dát jed-

noznačný návod na obsah je obtížné proto, že každý svazek má své specifické podmínky a úkoly, které bude plnit. Rozhodujícím kritériem však zůstává vytvořit podřízeným včas podmínky pro plánování.

Podklady pro zpracování Výpisu a podíl štábu na nich pozůstávají z

— konkrétního přidělení učebně výcvikové základny v rámci svazku,

— plánu odvelení na příští měsíc,

— výpisu z plánu práce velitele a štábu na měsíc,

— požadavků náčelníků oddělení (skupin) štábu ke splnění toho či onoho úkolu.

Učebně výcvikovou základnu — vlastní i přidělenou od nadřízeného štábu přiděluje pro všechny útvary zásadně zástupce velitele pro bojovou přípravu s přihlédnutím k plánovaným úkolům a dosaženým výsledkům v oblasti BPP. Přidělení podrobně zanáší do Plánu operační oddělení (skupina).

Plán odvelení vychází z celkového plánu odvelení na období. Upřesňuje jej náčelník štábu s náčelníkem organizační skupiny (za případné účasti příslušných zástupců a náčelníků) v souladu s plánovanými úkoly na příští měsíc a schválí jej velitel.

Požadavky odborných náčelníků (skupin) na akce, které nebyly plánovány, nebo od nadřízeného stupně, popř. se v Plánu BPP objevily jako „1 den“, předkládají na předtištěném formuláři k 15. až 16. v měsíci s předpokládanou dobou a místem konání. Akce od nadřízeného upřesníme 18. po obdržení šifrovky nadřízeného.

Forma Výpisu není stanovena. U nás se vžil tiskopis A4 s rubrikami — den, hodina, úkol, akce, opatření, účast, zodpovídá, místo, poznámka.

Chronologicky po jednotlivých dnech zde uvádíme jednotlivé akce. Poslední stranu tvoří obsah akcí, které jsou shodné pro většinu útvarů s rozdílným časovým plněním. Tento způsob se osvědčil.

Přílohu Výpisu tvoří:

— Plán přidělení učebně výcvikové základny (graficky, doplněný nezbytným textem),

— Plán odvelení.

Současně probíhají u štábu práce na různých organizačních nařízeních, které mají ovlivnit jednotlivé útvary. Např. nařízení k vyvedení vojsk do VVP (zabezpečení technikou, zpracování Plánu činnosti při vyvedení, organizační a materiální zabezpečení velitelského shromáždění velitele svazku) apod. Snažíme se, aby útva-

ry dostaly k 21. v měsíci maximální množství podkladů pro plánování.

Zpracovaný Návrh plánu a Výpis všestranně sladěný jde do tisku a je zhotoven během jednoho dne v omezeném množství výtisků, které jsou vydány 18. odpoledne nebo 19. v měsíci.

— veliteli, náčelníku politického oddělení, náčelníku štábu,

— zástupcům velitele (ZV-BP, ZT-ZV, ZVT),

— náčelníku operační skupiny — oddělení,

— zpracovateli, popř. dalším funkcionářům podle rozhodnutí náčelníka štábu.

Tito funkcionáři mají nejméně 1—2 dny na jeho prostudování a dání připomínek. Velitel svazku stanoví dobu (zpravidla 20. dopoledne) k projednání Návrhu plánu a Výpisu. Velitel s uvedenými funkcionáři vyslechne námitky, připomínky i zdůvodnění zpracovatele, nařídí případné opravy a Plán společně s náčelníkem štábu schválí. Výpis schválí náčelník štábu.

Tímto okamžikem se stal Plán a Výpis zákonem, který je povinen každý příslušník štábu svazku respektovat a na jeho plnění se aktivně podílet. Je to také dokument, který musí vedoucí funkcionář kdykoliv obhájit jako vlastní dokument.

To bude vždy záviset na tom, do jaké míry se na jeho tvorbě osobně podílel.

Rozsah Plánu a jeho případné změny:

Posuzovat kvalitu Plánu i Výpisu podle množství listů a stran je druhořadé a nemá nic společného s realizací plánovaných úkolů. Prvořadým měřítkem je jeho obsah, konkrétnost a realita tak, aby každému náčelníkovi oddělení (skupiny) byly jasné úkoly a termíny, na kterých se oddělení (skupina) bude podílet a vytvořeny podmínky pro organizovanou činnost příslušníků daného oddělení (skupiny). Jen tak lze hovořit o cílevědomém řízení. Život sám přináší změny, z nichž některé podstatně ovlivní plánovanou činnost pro daný den. S tím počítáme a to jak v Plánu práce štábu, tak i v plánech jednotlivých oddělení na měsíc. Ponecháváme v nich určitou časovou zálohu, i když je to velmi obtížné a v některých měsících nemožné. Potom řešíme úkoly metodou hlavního článku, řešíme zásadní problémy, slučujeme akce při výjezdech, volíme zastupitelnost. Posuzovat náročnost řídicího pracovníka na štábu podle toho, jak rozdává úkoly na potkání, bez promyšlení, koncepce, bez ohledu na plán a možnosti lidí, vyvolává nervozitu a snižuje jeho autoritu v očích podřízených.