

ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VTZ A JEJÍ VÝSLEDKY

Změna organizační struktury byla jedním z kroků na cestě racionalizace procesu řízení. Následovala po důsledné analýze systému a jejím úkolem bylo vytvořit lepší podmínky pro splnění nově vymezených cílů. Tato změna byla teprve počátkem změn v řízení. Aby přinesla požadovaný efekt, musí bezprostředně po ní následovat odpovídající změny v chování jednotlivých prvků řízení. Čím rozsáhlejší organizační přestavba byla uskutečněna, tím delší čas je většinou potřebný k dosažení očekávaného efektu. Ale také tím významnější krok vpřed je možné udělat.

Všechny tyto zásady je nutné brát v úvahu při hodnocení dosažených výsledků v nové organizační struktuře oblasti vyzbrojování a technického zabezpečení (VTZ) ČSLA. Pro objektivní zhodnocení všech kladů a nedostatků je ještě příliš brzy. Přesto však je již možné v tomto období z mnoha poznatků uskutečnit dílčí závěry, které charakterizují dosažený stav.

Pro úplnost je nutné ještě upozornit na jednu zcela samozřejmou okolnost, která by však při zúženém pohledu mohla vést k deformaci názorů na výsledky práce funkcionářů VTZ, protože oblast VTZ neexistuje izolovaně v rámci ČSLA a naší společnosti. Za hodnocené období se v mnoha směrech změnil i život v celé ČSLA. Byly přehodnoceny názory na zabezpečování bojové pohotovosti vojsk, mění se způsoby plánování bojové a politické přípravy, jsou uplatňovány nové metody a přístupy k výcviku a jeho všestrannému zabezpečení, ale dochází i ke změnám v sociálním zabezpečení vojáků základní služby i z povolání, a to zejména z hlediska jejich volného času a jeho využití. To má vliv i na práci s výzbrojí a tech-

nikou. Proto dosažený stav v kladném i záporném smyslu není možné hodnotit jen jako výsledek změny organizační struktury VTZ.

Před necelými třemi roky byla na všech organizačních stupních vytvořena nová funkce zástupce velitele pro výzbroj (ZVV), a tomu byla podřízena služba raketového a dělostřeleckého vyzbrojování a tanková a automobilní služba. Na operačních stupních vznikl štáb vyzbrojování a technického zabezpečení a do něj byla začleněna i nově vzniklá metrologická služba. Ve FMNO bylo do jednoho celku kromě uvedených služeb začleněno ještě řízení technického rozvoje a zabezpečení dodávek z výroby československého průmyslu.

Cílem změn bylo zlepšit především technické zabezpečení vojsk, přiblížit proces vývoje, výzkumu a výroby nové výzbroje a techniky potřebám ČSLA, zvýšit komplexnost přístupu k zabezpečení ošetřování a oprav výzbroje a techniky, a tak řešit dlouhodobě přetrvávající nedostatky v zabezpečení vojsk výzbrojí a technikou.

Všechny změny vyplynuly z několikaleťských zkoušek nového způsobu řízení VTZ při taktických cvičeních a velitelsko-štábních cvičeních, z bohatých zkušeností spřátelených armád v této oblasti, ale i z možností a potřeb ČSLA.

Do všech nově vytvořených funkcí ZVV nastoupily nové kádry bez předběžné přípravy a znalostí problematiky obou podřízených služeb. Převážně z dřívějších zástupců řídicích funkcionářů tankové a automobilní služby se stali náčelníci služeb. Rámcově stanovené funkční povinnosti a odpovědnosti musely být konkretizovány podle místních podmínek. K dalším změnám

nám došlo novým rozdělením pracovní náplně jednotlivých funkcí uvnitř tankové a automobilní služby na všech organizačních stupních.

Je prokázáno, že každé nové vytvoření a obsazení řídicí funkce je provázáno přechodným obdobím se sníženou účinností řízení. To je dáno tím, že nový vedoucí pracovník se musí:

— seznámit s konkrétními podmínkami pracoviště,

— najít nejúčinnější formy řízení a přístupu k podřízeným,

— udělat si vlastní analýzu dosahovaných výsledků, dobrých i horších, a pak z toho vyvodit pro svou práci závěry, které by stanovily jak bližší, tak i další perspektivu a rozvoj služby.

Je docela pravděpodobné, že se někdy nevyhne i nesprávným (nekvalifikovaným) zásahům a rozhodnutím, které ovlivní více nebo méně řízený objekt. K této objektivní zkušlosti dochází i při organizačních změnách v oblasti VTZ, násobených ještě tím, že došlo ke změnám především v řídicích funkcích na všech organizačních stupních.

Nové orgány VTZ dostaly ve výcvikovém roce 1985–86 za úkol najít své místo v systému řízení ČSLA v míru i v poli, zabezpečit nezbytnou vzájemnou součinnost technických služeb při řízení provozu, ošetřování, oprav a materiálního zabezpečení výzbroje a techniky. Současně s tím měly i za úkol hledat cesty ke snížení počtu nepořízných a nebezpečných výzbroje a techniky, zlepšovat parkovou službu a zdokonalit odbornou technickou přípravu všech kategorií vojáků. Zvláštní pozornost bylo nutné věnovat dlouhodobě uložené výzbroji a technice.

V průběhu výcvikového roku byl velícím ČSLA vyčleněn potřebný čas pro ošetřování výzbroje a techniky po taktických cvičeních a dva dny v měsíci byly určeny pro práci v parcích a na technice. Využití tohoto vyčleněného času měli funkcionáři VTZ zabezpečit.

Tento široký okruh problémů byl pro mnohé ustanovené funkcionáře útvarů, ale i vyšších stupňů, nad jejich síly. Největší nedostatky se projevovaly tam, kde převládala operativní a nárazová činnost nad plánovitou, ZVV a náčelníci služeb nedokázali prosadit potřeby ošetřování a péče o výzbroj a techniku do každodenních úkolů jednotek a útvarů, funkcionáři VTZ nenašli společnou řeč a cestu s veliteli a ostatními příslušníky útvaru.

I tak se již v tomto období projevil první pozitivní výsledky. Bez vážných problémů s výzbrojí a technikou bylo vyko-

náno za ztížených povětrnostních podmínek taktické cvičení svazku s přesunem na velkou vzdálenost. Následně ošetřování v určeném čase bylo organizováno osobně ZVV svazu, velitelem svazku a jeho orgány. Výzbroj a techniku v tomto čase připravil svazek k uložení tak, že odborné komise vyšších stupňů hodnotily uložení veškeré techniky a zbraní jen výtečně a dobře u všech útvarů svazku. Toto zaměstnání prokázalo správnost nastoupené koncepce. Prakticky funkcionáři VTZ ověřili způsoby organizace práce v rámci útvaru a jejich materiální zabezpečení. Se stejnou úrovní kvality se však nepodařilo ošetřování výzbroje a techniky uskutečnit u všech útvarů po plukovních cvičeních. Proč? Protože v některých případech zůstala organizace prací a celkové zabezpečení jen na funkcionářích VTZ útvarů bez spoluúčasti politických orgánů, náčelníků druhů služeb, ale i velitelů.

Jen pomalu a obtížně se dařilo využívat parkových dnů ke zlepšování stavu výzbroje a techniky. Na konci výcvikového roku 1985–86 byla ještě velká část útvarů, u kterých vyhrazený čas na ošetřování a údržbu techniky a zbraní nebyl efektivně využíván. Často v době parkových dnů byly svazkem a někdy i útvarem plánovány jiné akce, které znemožňovaly tohoto času využívat k údržbě a ošetřování techniky, organizace prací byla přenášena pouze na ZVV a jeho funkcionáře bez účasti velitelů, štábů a odborných náčelníků. Pak se stávalo, že náplň práce při parkových dnech byla zaměřena na odstraňování závad, což je ale úkolem každodenního ošetřování a ne parkových dnů.

Pokroku bylo dosaženo v operačně technické přípravě. Nastalo zlepšení v připravenosti funkcionářů a štábů VTZ na práci v poli, a to zejména na vyšších stupních. Na společném zaměstnání byly především sjednoceny názory a základní principy k použití sil a prostředků technického zabezpečení. Vytvořené metodiky práce na jednotlivé stupně byly sjednoceny s metodikou práce vševojskových štábů. Postupně docházelo k prohlubování vzájemné součinnosti ZVV a podřízených služeb. ZVV operačních stupňů v tomto období zvládli v hlavních směrech využívání a řízení nově vytvořené opravárenské základny.

Ke zlepšování celkového stavu výzbroje a techniky u útvarů a svazků ČSLA částečně přispěla i kontrolní činnost. Již v prvním roce existence nové organizační struktury byl komplexnější přístup k prověřování skutečného stavu výzbroje a techniky, zejména kombinovaných soupřav, a

tento správný vývoj uplatňovaly zejména kontrolní orgány FMNO. Výsledky potvrdily, že takto uskutečňované kontroly dávají ucelenější a objektivnější přehled o technice. Nedostatkem bylo, že kontrol však bylo stále mnoho, jejich závěry obsahovaly četná opatření, která bylo nutné udělat k odstranění zjištěných závad, ale bez důsledného zjištění skutečných příčin a vzájemně mezi jednotlivými stupni nebyly tyto kontroly koordinovány. Tím byla jejich účinnost nízká a místo, aby velitele a ZVV aktivizovaly, působily spíše opačně.

Velmi pomalu i přes vynaložené úsilí docházelo ke zlepšování vztahu příslušníků útvarů k výzbroji a technice. Přitom velitelé útvarů nebo jejich štáby, kteří chápali význam dobrého stavu výzbroje a techniky pro plnění úkolů útvaru, byli pouze výjimkou. Veškerá činnost, která souvisela s technikou, byla zcela samozřejmě přenášena na ZVV a jeho orgány. Nebylo výjimkou, že po společném výcviku jednotky s technikou velitelé a příslušníci štábů, technici vystoupili u vjezdu do kasáren z vozidel a veškerá další činnost byla ponechána na řidičích a osádkách. Tímto způsobem práce nešlo ani výrazněji zkvalitnit parkovou službu a snižovat celkovou nebojeschopnost a nepojízdnost techniky a výzbroje.

Zjištěné poznatky orgánů VTZ všech stupňů v průběhu výcvikového roku 1985 až 86 byly proto podrobně analyzovány. Před zahájením nového výcvikového roku se zároveň přehodnotily také přístupy k řízení a používané metody. Zodpovědně připravené návrhy pro zaměření činnosti orgánů VTZ byly zapracovány do výcvikových dokumentů. Pozornost všech funkcionářů VTZ byla zaměřena především na tři rozhodující úkoly výcvikového roku: **zabezpečit požadované provádění parkových dnů, zlepšit úroveň organizace prací při ošetřování výzbroje a techniky po taktických cvičeních a zabezpečit tak ukládání zbraní a techniky jen ve výtečném a dobrém stavu a konečně zlepšit celkovou péči o uloženou výzbroj a techniku.** Na splnění těchto úkolů pak byla zaměřena metodická příprava jak na počátku, tak i v průběhu výcvikového roku na všech stupních.

Péči o výzbroj a techniku se nezabývaly jen technické orgány. Velení ČSLA v kolegiu FMNO tyto problémy několikrát projednávalo a hledalo řešení a možnosti zlepšení. Totéž probíhalo i na vojenských radách velitelů okruhů, armád a vojska PVOS, kde výzbroj a technika na jedné straně doslova „zdomácněla“. Tím, že se ZVV stal u okruhu a armády členem vo-

jenské rady, byly projednávány otázky prosazované komplexněji, a to z hlediska možností a potřeb výzbroje a techniky.

S významnou iniciativou přišla HPS ČSLA. Zařazením otázek péče a vztahu k vojenské výzbroji a technice na jednání 2. byra HPS ČSLA v únoru 1987 a přijetím konkrétních úkolů pro politické orgány, stranické a svazácké organizace na všech stupních řízení byla zahájena úzká spolupráce politických a technických funkcionářů k prosazení společného zájmu. Obdobná jednání následovala postupně na nižších stupních. Tato jednání měla otevřený přístup a snahu řešit nedostatky okolo techniky a zbraní. Největším přínosem 2. byra však bylo to, že přispělo k pochopení nezbytnosti společného přístupu všech příslušníků útvarů v jejich péči o výzbroj a techniku jako nedílné a jedné z rozhodujících součástí bojové pohotovosti a připravenosti útvarů k plnění úkolů výcvikového roku. Přitom všechna tato jednání nesehrála jednoznačně pozitivní úlohu. Na některých dosud přetrvával resortismus nebo snaha ponechat všechny problémy na ZVV a jeho funkcionářích. Proto většinou u útvarů tyto nedostatky v průběhu výcvikového roku zapříčinily nízké hodnocení plnění úkolů bojové a politické přípravy v této oblasti. Ale i zde přispěla společná jednání k řešení problémů tím, že se o nich otevřeně hovořilo a zabývaly se jimi nejen orgány ZVV, ale i stranické a svazácké organizace.

Soustředění úsilí na zlepšení vztahu k výzbroji a technice se plně odrazilo ve splnění úkolů výcvikového roku 1986—87 v oblasti VTZ. Uskutečňování dvou parkových dnů v měsíci se již vžilo. Ty jsou pravidelně zapracovány v plánech bojové a politické přípravy. Jejich organizování o sobotách se v závěru roku vyskytlo pouze ojediněle u některých útvarů druhů vojsk a služeb. Podávalo se do jejich úvodu zařadit technickou přípravu s tematikou potřebnou k řešení aktuálních požadavků útvaru.

Na parkové dny jsou připravovány konkrétní úkoly pro jednotky, obsluhy a dilenské specialisty podle potřeb výzbroje a techniky. Většina velitelů již parkové dny osobně řídí jako hlavní zaměstnání útvaru, a tím vyžaduje účast i ostatních vojáků z povolání. Přesto se stále v požadovaném rozsahu nedaří do přípravy a řízení parkových dnů více zapojit náčelníky druhů vojsk a služeb. V průběhu výcvikového roku se stal z parkových dnů jeden z dobrých způsobů ošetřování výzbroje a techniky, který přispěl k celko-

vému zlepšování stavu a snižování nepojízdnosti výzbroje a techniky.

Značná pozornost byla v průběhu roku 1987 věnována plánování, organizování a zabezpečení prací při ošetřování výzbroje a techniky po cvičeních. Tak se plány ošetřování staly součástí přípravy na cvičení a ošetřování bylo začleněno i do přípravy cvičení. Ošetřování uskutečňovala vždy většina příslušníků útvarů pod vedením organických velitelů. S využitím prvních zkušeností z roku 1986 při organizaci prací postupně docházelo ke zlepšení, a to zejména za přispění jednotlivých funkcionářů divizí a armád. Podstatně lépe byli využíváni na práce s výzbrojí a technikou vojáci v záloze, povolání na cvičení. Prakticky se dařilo před jejich odchodem ze cvičení výzbroj a techniku krátkodobě uložit. Výzbroj a technika před uložením byla hodnocena komisemi útvarů a svazků pouze výtečně a dobře.

Soustředěné ošetřování výzbroje a techniky po cvičeních s využitím všech sil útvarů, popř. s výpomocí vyšších stupňů, se jednoznačně osvědčilo. Tato metoda bylo zkušebně využito i při přípravě výzbroje a techniky na zimní provoz. Přitom však nebylo dosaženo tak výrazného výsledku. Způsobilo to naplánování více akcí na stejné období, dále značné odvelení příslušníků útvarů a techniky. Přesto však tato metoda prokázala i v uvedeném případě své přednosti.

V tomto období došlo ke snižování dlouhodobé nebojeschopnosti a nepojízdnosti výzbroje a techniky. Po vydání nové směrnice byl zdokonalen informační systém o dlouhodobé nepojízdné technice na všech stupních. To umožnilo nejen znát, kde je technika a jakou vyžaduje opravu, ale zejména jak opravy urychlit a nepojízdnost řešit. Současně všichni ZVV se nepojízdností osobně zabývali a hledali možnosti řešení jejich snižování. Tím se přešlo od pouhého registrování nepojízdnosti k jejímu řešení.

Ke snižování nepojízdnosti přispělo rovněž úzké spojení potřeby vojsk s výzkumem, vývojem a výrobou výzbroje a techniky. Pružnější byly řešeny reklamace nově převzaté techniky do armády servisními skupinami z výrobních závodů. Odborníci z těchto skupin nejen opravovali, ale i zavicovali specialisty útvarů k provádění ošetřování a běžných oprav. Osvědčilo se zaskolení specialistů přímo u opravárenských a výrobních závodů. K tomu přispěla i výkumná pracoviště, která řešila nejzávažnější závady na technice. Nejvíce se to projevilo při řešení prevence havárií tankových motorů. Nově vyvinuté, vyrobe-

né a zavedené kontrolní zařízení snížilo počet předčasně poškozených tankových motorů o desítky procent.

Tyto skutečnosti jsou bezprostředním výsledkem přímého působení všech činitelů ve prospěch zlepšení stavu výzbroje a techniky. Nové zaměření činnosti orgánů VTZ však není jen v této oblasti. Rozpracovaná a přijatá opatření koncepčního charakteru se projeví až po dlouhodobém působení. Jedním z nich je promyšlená kádrová práce s funkcionáři VTZ. Postupně se daří stabilizovat kádry v řídicích funkcích na všech stupních. Stanovená koncepce odborné přípravy ZVV a funkcionářů všech stupňů přinesla již první dobré výsledky přímo u vojsk.

Značné úsilí bylo zaměřeno na organizační výstavbu. Budování nových prostředků technického zabezpečení operačních stupňů od návrhu až po jejich všestranné zabezpečení je úkolem, který musí být v popředí zájmu po celou dobu existence nových orgánů VTZ. Zejména jejich vnitřní uspořádání z hlediska zabezpečení komplexních oprav tak, jak to vyžaduje současná výzbroj a technika a při jejich minimálních zkušenostech je to značné náročné. V souvislosti s výstavbou nových útvarů a svazků technického zabezpečení vystupuje do popředí několik problémů, kterým byla v minulosti věnována malá pozornost. Z nich je třeba uvést především přípravu kádru pro tyto prostředky, zejména dílenské specialisty v záloze, zabezpečení pojízdných dílenských prostředků, ale i agregátů, skupin a náhradních dílů nutných k uskutečnění oprav. Důležité je i rozpracování zásad použití nových prostředků a řešení odsunutí poškozené výzbroje a techniky. Všechny tyto otázky se již dostaly na pořadí jednání určených orgánů ČSLA a VTZ a jsou dále rozpracovávány. Potřebná pozornost byla věnována i perspektivnímu rozvoji prostředků technického zabezpečení všech stupňů.

K celkovému zlepšení stavu výzbroje a techniky přispěla i nově vytvořená metrologická služba. I když její činnost je dosud z větší části zaměřena především na koncepční rozvoj výkonných prvků, daří se postupně prosazovat výkonnou metrologii do praxe vojsk. U opravárenských útvarů svazků se postupně prosazuje vědomí důležitosti správného nastavení měřicích přístrojů a první pracoviště, která provádějí opravy a seřizování měřicích přístrojů, již pracují.

Tyto dosažené výsledky svědčí o cílevědomé práci většiny funkcionářů v oblasti VTZ. V minulých letech došlo k zaměření pozornosti na rozhodující úkoly,

které podstatně ovlivňují stav výzbroje a techniky, její použitelnost pro plánované úkoly a mají vliv na bojovou pohotovost útvarů a svazků ČSLA. **Žádné jednorázové akce nenahradí pevný systém organizovanosti, přesného a kvalitního plnění povinností při provozu, ošetřování, opravách, ale zejména při efektivním využívání výzbroje a techniky.** Je nutné zabezpečit pevný režim v každodenním ošetřování výzbroje a techniky s odstraňováním všech drobných závad. Tím preventivně působit a předcházet vzniku větších poškození, prostojů a šetrit kapacity specialistů na jejich větší zapojení do všech druhů ošetřování. Jedině touto cestou se podaří zabezpečit, aby výzbroj a technika byla vždy připravena k použití. Pouze tak dosáhneme plného zabezpečení každodenního výcviku a života vojsk potřebnou výzbrojí a technikou. Na to navazuje úsilí o zvýšení kvality všech druhů ošetřování a oprav. Kvalitně uskutečněná oprava nebo TO č. 1 nebo 2 s odstraněním všech zjištěných závad vytváří daleko lepší předpoklady pro to, aby byl dodržen plánovaný průběh

do dalšího pravidelného ošetřování. Přidá-li se k tomu pravidelná denní kontrola u techniky, která byla v provozu, její kvalifikovaná obsluha a využívání, je bezporuchový provoz téměř zaručen. To vše při respektování zásad maximální hospodárnosti a efektivnosti.

K dosažení tohoto cíle bude nutné vyvinout ještě mnoho úsilí. To není záležitostí jen funkcionářů vyzbrojování a technického zabezpečení, protože uživatelem je většina příslušníků útvaru. První kroky, jak vyplývá z uvedených skutečností, byly již udělaný právě s využitím nové organizační struktury VTZ. Nepodařilo se však dosáhnout pokroku ve všech oblastech, a to v problematice, která zůstala z hlediska řízení beze změn po uskutečněných organizačních změnách, to znamená v působnosti náčelníků druhů vojsk a služeb. Typickým příkladem je příprava kádru po jednotlivých odbornostech, nebo celá oblast materiálního zabezpečení a skladového hospodářství. Z hlediska vazeb těchto oblastí na další, je možné i zde očekávat pozitivní změny.



Výsledky inspekčních prohlídek, závěrečných a tematických kontrol, počty poruch výzbroje a techniky při taktických cvičeních a další ukazatele nasvědčují tomu, že došlo k pozitivnímu posunu v celé oblasti vyzbrojování a technického zabezpečení ČSLA. Svůj podíl na těchto změnách měla i nová organizační struktura a

funkcionáři VTZ, kteří v těchto funkcích působí. Jejich možnosti jsou stále větší, a proto se od nich očekává stále vyšší angažovanost při rozvíjení součinnosti a spolupráce se všemi složkami ČSLA i národního hospodářství ke komplexnímu zabezpečení vojsk výzbrojí a technikou.