

V období plánování obranné operace se toto pracoviště prakticky využívá k zpracování plánovací dokumentace a předávání výpisů z operačních směrnic pro podřízené svazky celé programové dílo.

● **Při organizaci součinnosti** v obranné operaci, kontrole dokumentace by mělo být těžiště využití výpočetní techniky zaměřeno na oblast variantních propočtů a kalkulací pro příkrytí státní hranice, zaujetí operační sestavy a ženijní budování obrany, ničení objektů prvního pořadí, účast a vedení protivzdušné operace, odražení útoku protivníka i uskutečnění protiúderu.

Plnění těchto úkolů předpokládá široké využití prostředků automatizace jak k přípravě propočtů a kalkulací, tak k přenosu informací mezi jednotlivými stupni a místy velení. Vzhledem ke složitosti a časové náročnosti těchto úkolů jsou prostředky automatizace významným faktorem a pomocníkem pro jejich splnění.

Zkušenosti ze cvičení svědčí o značném nárůstu objemu práce velitele a štábu svazu při přípravě operace, což se mimo jiné projevuje i v jejich neúměrném přetěžování. To se negativně odráží ve snižování kvality práce i v hodnotě bojových dokumentů při přípravě operace, včetně organizátorské a řídicí práce ve vojskách. Myslím, že z těchto důvodů je nutné zaměřit větší pozornost na další zdokonalování celého systému velení vojskům, a to především formou širšího rozvoje a zdokonalování automatizovaných systémů velení, zkvalitňování a sjednocování organizačních struktur a metod práce orgánů velení.

K rozhodujícím faktorům tohoto procesu by, podle mého názoru, mělo patřit:

- zdokonalování obsahu a forem veškerých dokumentů, zvýšení jejich účelnosti, kvality a plné využitelnosti ve velení vojskům se zaměřením na omezení jejich počtu, unifikaci a formalizaci, efektivní využívání prostředků automatizace pro jejich zpracování a předávání,
- sjednocení a zdokonalení metodik práce,
- automatizování informačních toků, další zdokonalování informačních a výpočtových úloh pro jejich optimální využití v rozhodovacím procesu,
- zkvalitnění odborné připravenosti a organizace práce velitele a štábu při efektivním využívání automatizace velení.



Podplukovník Ing. Ladislav Kuba

K ORGANIZÁTORSKÉ A ŘÍDICÍ PRÁCI

Náročné plnění úkolů Rozkazu ministra národní obrany ČSFR ve výcvikové roce 1989–1990, trvalé zabezpečování vysoké bojové pohotovosti a připravenosti vojsk spojené se současným uskutečňováním redислоkačních a reorganizačních změn **vyžaduje neustálé zdokonalování forem a způsobů řídicí práce všech velitelů (náčelníků) i příslušníků štábů.**

Velení a řízení v jednotkách, útvech a na vyšších stupních velení je cílevědomé a trvalé sjednocování činnosti a zájmů vojáků s cíli, úkoly a požadavky základních řádů, rozkazů a nařízených nadřízených stupňů velení s celospolečenskými potřebami naší vlasti. Velitelé a náčelníci různými způsoby, formami a metodami působí na podřízené tak, aby odpovědně

plnili vojenské povinnosti. Spojením obecně platných vědeckých poznatků a zásad organizátorské a řídicí práce s vlastními zkušenostmi, si každý velitel a náčelník vytváří svůj konkrétní styl řídicí práce.

V Československé armádě narůstají úkoly a požadavky na připravenost vojsk, které není možné řešit starými a neefektivními metodami řízení. Zkvalitňování všech složek řídicí práce je nejefektivnější způsob dalšího zvyšování bojové pohotovosti a připravenosti naší armády.

Myslím, že v novém řízení vojsk je třeba plně uplatnit vše to, co se v průběhu minulých let osvědčilo, co se ukázalo jako dobré a pro výcvik i výchovu podřízených vysoce efektivní. Přesto se některé způsoby řízení uplatněné v minulosti jeví jako málo účinné, a proto je nutné hledat neustále nové efektivnější formy, odpovídající současným požadavkům.

V článku se budu zabývat některými **osvědčenými metodami a formami organizátorské a řídicí práce**, které je možné v řízení plně uplatňovat na všech stupních velení.

V první řadě by měl každý řídicí pracovník – a to je naprostá většina vojáků z povolání – **umět pracovat s lidmi** a získávat je pro iniciativní a aktivní plnění úkolů. V každodenní práci musí prosazovat nové myšlení u podřízených, přesvědčovat je o nezbytnosti neustálého hledání a zkoušení nových metod práce a ty po jejich ověření uplatňovat a zevšeobecňovat v řízení.

Zkušenosti nejlepších velitelů potvrzují, že základem kvalitní práce každého vojenského kolektivu je umění příslušného velitele (náčelníka) získat pro společné konání celý kolektiv. Metody k získání lidí pro společnou práci jsou různé – přesvědčování a vysvětlování, hmotné stimuly a třeba i tvrdé a náročné vyžadování plnění úkolů. Praxe svědčí o tom, že každého jednotlivce je třeba řídit a vychovávat jiným způsobem. Někomu stačí jen vydat úkol a splní jej beze zbytku, někomu je však zapotřebí vysvětlit důležitost vydávaného úkolu a při jeho realizaci mu ještě pomáhat (takovýto způsob řízení je vhodné uplatňovat zejména u mladých velitelů). Konkrétní metodu si musí příslušný velitel (náčelník) zvolit sám. Její výběr není v žádném případě lehký a vyžaduje vedle pedagogických znalostí i řadu praktických zkušeností z řízení lidí. Jestliže se příslušný velitel nemůže pro některou z metod rozhodnout, je podle mého názoru výhodnější, a praxe to potvrzuje, začít „tvrdšími“ metodami, od kterých, když to situace dovolí, postupně upouštět. Opačný přístup je těžší a časově náročnější.

Další metoda, která se při řízení osvědčuje a je vhodné ji uplatňovat zejména u vyšších stupňů velení (od svazku výše), je **metoda řízení a rozhodování jen o hlavních a zásadních otázkách**, nezabývat se řešením méně důležitých a organizačních otázek. Zbytečně nezasahovat do metod práce podřízených, nenařizovat jim jak stanovený úkol plnit, jaké formy a metody práce použít. Takovýto přístup je objektivní, protože žádný nadřízený nemůže znát dopodrobna konkrétní situaci u daného objektu. Je samozřejmé, že především mladým a méně zkušeným velitelům (náčelníkům) je nezbytné na počátku jejich práce pomoci, ukázat a poradit jak nejlépe plnit úkoly, řídit výcvik a výchovu vojsk. Soudím, že tato pomoc by neměla být trvalá a pokud příslušný funkcionář neprokáže dost schopností a někdy i vůle svěřenou problematiku řešit, je vhodnější ho vyměnit a dát příležitost jinému schopnějšímu (třeba ještě mladšímu) vojákovi z povolání.

Při plánování a řízení plnění úkolů bojové přípravy, ale i jiných oblastí, je výhodné využít návrhů a názorů podřízených, kteří danou problematiku budou zabezpečovat. Takovýto způsob řízení není výrazem neschopnosti nadřízeného, ale naopak jeho prozíravosti a důvěry ve schopnosti podřízených.

Ke zkvalitnění úrovně řízení, zejména mladých velitelů (náčelníků) se osvědčilo organizování tzv. **metodických dnů** prováděných v určitých periodách (např. jednou za 3 měsíce). V těchto dnech je možné organizovat různé ukázky, výměnu zkušeností, školení k novým poznatkům v daném oboru apod. Na přípravě a řízení metodických dnů by se měli podílet zásadně náčelníci, kteří za danou oblast zodpovídají.

V minulosti bylo u vojsk (zejména u útvarů) zjišťováno, že odborní náčelníci neměli podíl na přípravě a řízení zaměstnání. Tato praxe je nesprávná, protože příslušný odborný náčelník může nejlépe vycvičit vojáky, má u útvaru v dané oblasti nejvyšší vzdělání a nejvíce zkušeností. Je samozřejmé, že nemůže u útvaru řídit všechna zaměstnání v odborné přípravě,

ale část z nich by měl vést osobně. Tím, kromě lepší připravenosti jednotek, zároveň zjistí skutečný stav připravenosti útvaru v dané oblasti a v dalším pak může přijímat konkrétnější opatření k jeho zlepšení. V souvislosti s tím považují za účelné připomenout jednu ze základních zásad řízení – kdo chce řídit, musí znát. V tomto konkrétním případě to znamená znát skutečný stav ve své oblasti a z něj si vyvodit správné závěry pro další práci.

Nezastupitelné místo v řídicí práci má **kontrola**. Zkvalitňování kontrolní činnosti je v poslední době věnována mimořádná pozornost. Domnívám se, že postupně dochází k jejímu zlepšování zejména v oblasti plánování a koordinaci, nedostatky však přetrvávají v efektivnosti a účinnosti kontroly, tedy v plnění nápravné a výchovné funkce. Ve zlepšení je nutné spatřovat další zkvalitnění celkové organizační a řídicí práce. Při kontrolách musí všem velitelům (náčelníkům) a příslušníkům štábů jít o to, aby nejenom zjišťovali skutečný současný stav, ale především aktivně a s vysokou profesionalitou pomáhali řešit existující nedostatky. Je třeba si uvědomit, že zjištěný stav je nakonec odrazem řídicí práce nadřízených stupňů a schopnosti příslušných velitelů plně realizovat stanovené úkoly.

Důležitou metodou, která, podle mého názoru, není vždy všemi veliteli a náčelníky plnohodnotně využívána, je metoda dovedného **využívání přirozené aktivity a iniciativy lidí**, jejich touhy po soutěživosti a snahy být lepšími. V praxi se osvědčují především krátkodobé soutěže organizované ke splnění úkolů zejména v bojové přípravě. Menší pozornost je však věnována dlouhodobým soutěžím a jejich průběžnému hodnocení. Povinností každého velitele (náčelníka) je tyto soutěže posuzovat současně s hodnocením výsledků bojové přípravy. Velitelé (náčelníci), kteří toto nedělají, se zbavují základní možnosti umění získávat si lidi pro aktivní plnění úkolů. Jestliže podřízení soutěží ve vzorném plnění úkolů a jejich velitel tuto soutěž pravidelně a objektivně nehodnotí, zeslabuje tím aktivní přístup podřízených k plnění úkolů a snižuje i výslednost vlastní práce.

Hodnocení výsledků bojové přípravy, jako složky organizační a řídicí práce, je podle mého názoru, především na nejnižších velitelských stupních dlouhodobě podceňováno. Jsou dokonce zjišťovány případy, kdy nadřízený nehodnotí své podřízené. Takováto praxe neodpovídá správnému řízení a má negativní dopady především na perspektivnost řídicí práce s její první podmínkou – tj. umění získávat pro společnou práci podřízené. Myslím, že není třeba zdůrazňovat, že hodnocení musí být objektivní, v souladu s dosaženými výsledky a nesmí být formální, nekonkrétní, nebo jenom negativní. Je zapotřebí, aby hodnocení mobilizovalo lidi k další činnosti a neodvádělo je od aktivní práce. Proto je nutné při všech hodnoceních a rozbořech dosáhnout objektivity, konkrétnosti a adresnosti. Nevychýbat se samozřejmě nedostatkům, ukázat příčiny jejich vzniku, konkrétní viníky a hlavně východisko jak zjištěný nedostatek řešit a odstranit.



Je samozřejmé, že existuje ještě řada dalších nových forem a metod, které vedou ke zkvalitňování organizační a řídicí práce – např. zavádění výpočetní techniky, vyšší využívání výsledků vědeckého a zlepšovatelského hnutí, poznatků z vojenskovedecké práce apod. – které každý řídicí pracovník může ve své každodenní praxi uplatňovat. Zmínil jsem se jen o některých, podle mého názoru nejdůležitějších, jež mohou být uplatňovány na všech stupních velení i u všech druhů vojsk a tím mohou výrazně přispět ke kvalitnějšímu a hlavně efektivnějšímu plnění všech úkolů Rozkazu ministra národní obrany pro tento výcvikový rok.

