

PROBLÉMY

ROZVOJE VELENÍ

V poslední době bylo vzneseno nemálo připomínek k řízení a velení v ČSLA. Dokonce byla vyslovena teze „že ani nový Model velení neodstranil narůstající nedostatky ve velení“.

Klást rovnítko mezi opatření realizace 1. etapy rozvoje velení a perspektivní systém velení ČSLA — tzv. Model — je nesprávné. Mám dojem, že „Model“ podrobují největší kritice ti, kteří jej neznají. Chci dát proto podnět k zamyšlení nad výsledky realizace 1. etapy rozvoje velení.

O co vlastně šlo a jaké cíle byly vytyčeny v 1. etapě?

V této etapě šlo především o **zjednodušení a zkvalitnění** velení ČSLA, hlavně ze stupně MNO, vojenských okruhů a armád, vyloučit z praxe duplicitní činnosti, sloučit činnosti shodné nebo příbuzné a zamezit roztržitostem a více-
stupňovitostí v řízení jedné a téže oblasti činnosti. Prostě zefektivnit celý systém velení.

Realizace opatření první etapy měla vytvořit základní předpoklady pro další postupnou etapu rozvoje velení, tj. pro zavedení perspektivního systému velení ČSLA (tzv. Model). Ukázalo se však, že opatření 1. etapy byla orientována příliš jednostranně především do oblasti změn organizačních struktur orgánů velení. To však nebylo cílem 1. etapy. Šlo o daleko více. Bylo nutné změnit a přijmout nové progresivní metody řídicí práce, zkvalitnit obsah velení, zlepšit vzájemné vztahy jednotlivých prvků velení, vlastní velení zefektivnit a zhospodárnit. To nelze dosáhnout pouze změnami organizačních struktur. Šlo o kvalitativní změnu v myšlení lidí, o překonání starých návyků a praktik ve velení, o překonání osobních i skupinových lokálních zájmů.

Tím nepodceňuji význam a objektivní nutnost změn organizačních struktur. Je to jeden z důležitých prvků řízení a velení, který nelze zanedbávat. Avšak organizační opatření a uspořádání orgánů řízení a velení je nutné řešit ve **vzájemné souvislosti a jednotě s ostatními prvky rozvoje velení, především s rozvojem stylu a metod řídicí práce.**

Příčiny vidím v tom, že nedoceňujeme obsah rozvoje velení jako zvláštního procesu řízení v podmínkách armády, že jej chápeme nekomplexně, čímž vytváříme podmínky k jeho deformacím, přecenění a nadhodnocení jeho některých prvků.

Tento stav vyvolává mnohá živelná, nezdůvodněná rozhodnutí a řešení, která způsobují nejen hmotné, ale i nenahraditelné morální škody. Tendence řešit všechny problémy velení jen organizačními změnami nebo jen mechanizací a automatizací jsou nesprávné. Ony nejsou **jediným nástrojem** k odstranění nahromaděných nedostatků, naopak stírají společenský charakter velení a vyvolávají další a další organizační změny.

* * *

Z hlediska současného stupně poznání můžeme obsah rozvoje velení charakterizovat jako jednotu těchto jeho hlavních prvků (součástí):

- rozvoj teorie velení,
- rozvoj člověka jako subjektu i objektu velení,
- rozvoj organizačních struktur prvků velení,
- rozvoj technických prostředků velení,
- rozvoj metod a stylu velení.

Je možné, že tento obsah rozvoje velení není vyčerpávající, že dalšími teoretickými pracemi dojde k dalšímu členění atd. Zatím však chceme v tomto komplexu velení rozvíjet.

Teorie velení — jako součást teorie vojenského umění — je vědeckou, kritickou nadstavbou reálně probíhajících procesů velení, jejímiž praktickými výsledky by měly být zdůvodněné návrhy modelů optimálních procesů velení. Jako teoretický základ má nutně postihnout všechny prvky obsahu rozvoje velení, tj. rozvoj člověka, organizačních struktur, technických prostředků i metod a stylu práce.

Ve svém kritickém rozboru praxe a při ukazování, resp. vytyčování dalších cest rozvoje velení musí bezprostředně navazovat a využívat poznatků všech ostatních vědních oblastí, respektovat závěry a zásady přijaté vojenskou doktrínou ČSSR, její požadavky na systém velení ČSLA.

Teorie velení se teprve konstituuje. Na její obsah a předmět nebylo prozatím dosaženo jednotného názoru. Jednoty názorů bylo však dosaženo na nezbytnost a aktuální potřebu teoretické práce v oblasti rozvoje velení. K tomu jsou postupně přijímána významná opatření směřující k vybudování dostatečné, vědecky fundované teoretické základny.

Budoucnost si jistě vyžádá dalšího rozvíjení teoretické základny. Bude ovšem nutné sjednotit úsilí teoretické práce, zamezit její vícekolejnost při současné orientaci nejen na řešení dalekých perspektiv, ale současně na aktuální problémy blízké budoucnosti, těch úkolů, které se staly brzdou rozvoje velení v současnosti.

Půjde však o to, aby výsledky práce a vynaloženého úsilí teoretických a vědeckých pracovišť, jejich návrhy a závěry byly náležitě pochopeny a oceněny, aby byly brány v úvahu při rozhodování a při řešení rozvoje velení. Budou-li vyprodukované hodnoty vědeckoteoretické práce devalvovány subjektivními názory a návrhy silného jedince nebo skupiny, pak jsou veškeré snahy a úsilí teoretické základny marné a zbytečné.

Zvláštní pozornost vyžaduje nutnost plného respektování internacionálního principu výstavby ČSLA, jako objektivního základu výstavby armády státu — účastníka Varšavské smlouvy. Závěry a návrhy vědeckoteoretických prací v oblasti rozvoje velení by měly být výsledkem plné jednoty názorů, vzájemné spolupráce a pomoci teoretických pracovišť armád všech států — účastníků Varšavské smlouvy, zvláště pak výsledkem úzké spolupráce s vědeckou základnou Sovětské armády — rozhodující silou našeho socialistického tábora. Narušení tohoto principu je v podstatě nepřijatelné a v podmínkách soudobé války by mělo nedozírné následky.

Rozvoj člověka jako subjektu i objektu velení má přispívat a vytvářet podmínky k zvyšování znalostí orgánů velení využívat nových metod práce a technických prostředků velení v nových podmínkách řízení a velení.

Dalo by se předpokládat, že pro výchovu a rozvoj člověka jsou v ČSLA vytvořeny ty nejideálnější podmínky. Školská soustava vychovává vedoucí kádry — velitele — od nejnižších stupňů velení — čtyři, roty — až po nejvyšší velitelské stupně. Těmto kádrům svěrujeme vedení lidí, jejich výchovu, obhospodařování a využívání dnes velmi složité a nákladné techniky, menší kolektivy i několikatisícové svazky s technikou a materiálem mimořádných finančních, hmotných i společenských hodnot.

Je otázka, zda a jakou měrou vytvořené předpoklady a náklady spojené s přípravou vedoucích kádrů v armádě mají žádaný efekt a splňují požadované cíle i v přípravě lidí pro řízení a velení. Není to snižování významu a úspěchů, kterých vojenské školství za uplynulá léta dosáhlo. Je ovšem fakt, že vojenské školy jsou převážně orientovány na přípravu lidí pro polní podmínky.

V nedostatečně míře se již věnují přípravě lidí pro mírový život armády, což se zvláště zřetelně projevuje v přípravě kádrů pro vyšší stupně velení (VO a MNO). Zbytečné jsou snahy o dosažení kvalitativních změn v metodách a stylu práce, jestliže nejsou lidé pro tak náročný úkol dostatečně připraveni a nezískali dostatek teoretických znalostí z oblasti vědeckých metod řídicí práce.

To ovšem není jediný nedostatek. Netvrdím, že v oblasti teoretické přípravy lidí nebylo na úseku vědeckých metod řídicí práce nic uděláno. Proběhla celá řada různých kursů s čistě odbornou náplní výuky o moderních vědeckých metodách řízení. Co ale v konečném efektu přinesou tyto kursy pro praxi závisí na lidech, kteří je absolvovali. Zatím jen výjimečně prosazují teoretické zásady vědeckých metod řídicí práce.

Příprava vedoucích kádrů vyžaduje proto důkladné přehodnocení a zásadní řešení z hlediska potřeb a požadavků rozvoje systému velení ČSLA. Bude to úkol velmi náročný a ložitý již proto, že se jedná prakticky o převýchovu lidí, o dosažení změn v jejich myšlení, jejich oprostění od vžitých metod, starých návyků a rutin. Jde o úkol tím závažnější, že na správné přípravě řídicích kádrů závisí nejen dosažení kvalitativní změny v metodách a stylu řídicí práce, ale i dokonalé využití již zavedených a v budoucnu zaváděných technických prostředků rozvoje velení, jmenovitě prostředků mechanizace a automatizace. Praxe ukazuje, že povrchní znalosti možností mechanizační a automatizační techniky vyvolávají často zkreslené a falešné představy o možnostech jejich praktického využití a vedou k závěrům, jakoby všelékem na odstranění všech nedostatků v řízení a velení byla pouze mechanizace a automatizace. Na

druhé straně, z neznalosti možností technických prostředků, dále trvá nedůvěra k této technice, nedoceňuje se její význam a praktické použití.

Nejde jenom o speciální přípravu dostatečného počtu **nových** technických kádřů k obsluze mechanizační a automatizační techniky, ale především o dostatečnou teoretickou přípravu a snad i převýchovu řídicích kádřů. Jedině tak můžeme dosáhnout a od připravených lidí vyžadovat efektivní využití možností automatizační techniky a plného použití nových vědeckých metod řídicí práce v každodenním životě.

Rozvoj člověka jako subjektu i objektu velení bude vhodné orientovat dvěma směry. Předně co nejdříve řešit důslednou diferencovanou přípravu řídicích kádřů podle jejich funkčního zařazení, odbornosti, předurčení a předchozího vzdělání. Za druhé pak rozvinout systematickou přípravu kádřů včetně možností a využívání výpočetní techniky a vědeckých metod řídicí práce, v rámci učebně výchovného procesu vojenských škol.

Výchova a příprava lidí se velmi úzce dotýká i kádrové práce. **Výběr, cíle-vědomá výchova a rozmisťování** jsou tak vzájemně podmíněny, že je nezbytné, aby tvořily ucelený **systém vybudovaný na základě jednotných a společných kritérií**. Vlastní přípravu řídicích kádřů chápeme pouze jako dílčí proces úkolu rozvoje člověka jako subjektu i objektu velení, který sám o sobě, bez jednoty s výběrem a rozmisťováním nemohl přinést požadovaný efekt.

Rozvoj organizačních struktur prvků velení vyžaduje zvlášť pečlivý a citlivý přístup. Jakékoliv neuvážené změny organizačních struktur, vyplývající z přecenění nebo nedocenění tohoto prvku rozvoje velení, plodí ve svých důsledcích další organizační změny, narušuje vzájemné a logické vztahy a vazby. Neuvážené změny organizačních struktur v žádném případě nepomáhají kvalitativnímu zlepšení systému řízení a velení. Přecenění a nadhodnocení významu tohoto prvku znamená jít cestou extenzivního rozvoje (a zde bychom mohli mít již dost zkušeností), znamená nahrazování kvality kvantitou a vyvolává nedůvěru k dalším, byť i oprávněným opatřením.

Stejně tak nedocenění významu rozvoje organizačních struktur prvků velení může být vážnou překážkou a brzdou dalšímu rozvoji velení jako celku.

Konkrétní řešení úkolů rozvoje organizačních struktur prvků velení je v současné době poznamenáno nedostatečným rozpracováním teoretických východisek, čímž jsou vytvářeny podmínky pro uplatňování a prosazování subjektivních názorů a požadavků.

Navíc je často zaměňována „forma velení“ s „obsahem velení“, tzn., že tabulky počtů jako projev „formy“, jsou považovány za rozhodující pro „obsah“ velení, který je nakonec jejich náplní a tvorbě podřizován. Již vůbec nebo zcela nedostatečně je při tvorbě organizačních struktur použito objektivních a všestranných rozborů nezbytnosti a účelnosti všech činností jednotlivých orgánů velení. Naopak prosazují se tendence institucionalismu, umělého zveličování a nadhodnocování různých činností a úkolů co do množství a významu, obsahu a rozsahu, ve snaze obhájit dosavadní nebo „novou“ organizaci toho kterého prvku velení, zvýraznit důležitost a význam zastávané funkce, obhájit tarifikační, hodnostní a kvalifikační kritéria. Požadavky objektivních potřeb a obsahu velení, potřeba zkvalitnění metod a stylu řídicí práce, odbourání neúčelných duplicit apod. musí často ustoupit do pozadí.

Žádné organizační změny, uskutečňované izolovaně, bez současných kvalitativních změn všech ostatních prvků rozvoje velení, bez odbourání historicky vzniklých a ve snaze absolutní centralizace na sebe vzatých činností, nemohou

přinést požadovaný efekt, nemohou vést ke kvalitativním změnám jak v systému, tak v procesu velení. Je nanejvýš nutné a potřebné zabývat se především obsahem velení a ne pouze jeho formou. Zvláště pak u nejvyšších stupňů řízení a velení podrobit všestranné analýze obsah jejich činnosti, oprostít je ode všech, které je zatěžují, které v mnohých případech nemají na těchto stupních velení své opodstatnění, vytvářejí nezdravou centralizaci a omezují prostor tvůrčí činnosti i iniciativně podřízených stupňů. Touto cestou se pak dopracovat co nejúčelnější, plně zdůvodněné, ale i **právně podložené** funkční působnosti, jasně vymezit pravomoc a odpovědnost jednotlivých prvků a stupňů velení a současně tak napomoci rozvoji dalšího prvku — metod a stylu velení.

Rozvoj technických prvků velení bývá často příliš nadhodnocován a vedle rozvoje organizačních struktur považován za rozhodující prostředek zkvalitnění rozvoje velení i metod práce. Jeho význam ovšem je především v jednotě se všemi ostatními prvky rozvoje velení.

Často bývá chápán pouze jako rozvoj výpočetní techniky, jako problematika zabezpečení ČSLA samočinnými počítači. I to je nesprávné. Pod rozvojem technických prostředků velení vidíme daleko širší problematiku, především:

- rozvoj prostředků spojovacích, umožňujících přenos různých informací, včetně potřebné techniky utajovací a šifrovací,

- rozvoj vlastní automatizační techniky pro zpracování i vyhodnocení informací,

- rozvoj techniky umožňující rychlou přípravu dat k jejich přenosu,

- rozvoj různých velitelsko-štábních pracovišť a jejich vybavení,

- rozvoj organizační techniky (záznamové a reprodukční), prostředků malé mechanizace a štábních pomůcek.

Samostatnou a zcela specifickou skupinu prostředků velení představuje technika zbraňových systémů, technika navigační, povelová apod.

Je nesprávné jakýmkoliv zásadním způsobem v rozvoji technických prostředků velení oddělovat rozvoj výpočetní techniky, samočinných počítačů a zdrojů prvotních informací od rozvoje prostředků pro přenos dat, tj. od rozvoje spojovací soustavy. Pod pojmem přenosu dat vidím celý soubor technických prostředků a zařízení určených k přenosu informací mezi zdrojem, výpočetním střediskem, uživatelem zpracovaných dat a vykonavatelem přijatých rozhodnutí či opatření.

Z tohoto hlediska chápu určitou prioritu úsilí v rozvoji technických prostředků velení orientovanou na rozvoj výpočetní a přenosové techniky. Nelze také opomíjet a přehlížet význam rozvoje organizační a pomocné techniky, štábních pomůcek a prostředků malé mechanizace. Tyto prostředky mohou usnadnit, zrychlit a zefektivnit práci nejširšího okruhu kádrů v armádě, hlavně na nižších stupních velení.

ČSLA již dnes disponuje sítí vybudovaných výpočetních středisek a stanic, včetně jejich vybavení nezbytnými kádry pro projekci a zabezpečení provozu zavedené výpočetní techniky. Úspěšně se vyvíjí i další rozšiřování a nová výstavba moderních výpočetních středisek a vzrůstá počet programů a projektů v nich zpracovaných. Ovšem dosažený stupeň technického rozvoje ve výpočetní technice pro přenos dat je na nízké úrovni. Její převážnou část představují děrnoštítkové stroje a jen velmi malá část je reprezentována samočinnými počítači. Navíc všechny tyto prostředky jsou výhradně ve stacionárním pro-

vedení, čímž je zcela omezena možnost jejich využití pouze na podmínky stále dislokace prvků řízení a velení.

Rozvoj technických prostředků velení je procesem dlouhodobým, velmi nákladným a náročným, plně závislým na ekonomických možnostech státu, postupu vědeckotechnické revoluce a s tím související vědeckotechnické úrovni. Jeho řešení vyžaduje velmi uvážlivý, odpovědný přístup a realitu v ocenění jeho významu. Není to všelék na neduhy, jimiž dnešní systém a velení trpí. Technizace velení si při své realizaci vyžádá mimořádné náklady a je proto třeba velmi pečlivě zvažovat dosažený efekt a účelnost.

Rozvoj metod a stylu velení je oblastí snad nejvíce opomíjenou a každý, kdo se na rozvoji podílí, jí jinak chápe. To jenom potvrzuje, že v oblasti rozvoje velení je a zůstane rozvoj metod a stylu velení problematikou nejsložitější a nejnáročnější, především proto, že je bezprostředně spojen s konkrétními lidmi a jejich každodenní prací. Docílit skutečně kladných výsledků znamená dosáhnout změny v myšlení lidí, systematicky se zabývat jejich výchovou a přístupem k řešení denních úkolů.

Rozvoj velení vyžaduje důsledný výzkum a praktické uplatňování nejučinějších forem a metod práce orgánů velení na základě vědecké organizace práce, aplikace metod operačního výzkumu pro potřeby velení a analýzy procesu velení. O vlastních metodách řízení bylo již v minulosti napsáno a řečeno víc než dost. Je ale zarážející, jak málo z této teorie přenášíme do praktického života.

Vyskytují se dnes názory, že metody a styl řídicí práce, tj. v podmínkách armády metody a styl velení, nelze změnit dříve, pokud nebude dosaženo plné mechanizace a automatizace. Je tomu ale skutečně tak? Není zneužíváno tohoto argumentu jenom pro obhajobu vžitě rutiny a pracovních návyků? Jistě je mnohem snazší o nedostatecích v metodách a stylu práce mluvit, kritizovat je (hlavně u jiného) než je uvádět do dalšího života a praxe velení.

Snad právě v této oblasti je namístě připomenout a zamyslet se nad jednou, snad méně známou tezí V. I. Lenina:

„Nemůžeme se naučit řešit své úkoly novými metodami dnes, jestliže nám včerejší zkušenost neotevřela oči a neukázala, že staré metody byly nesprávné“ (V. I. Lenin, Spisy sv. 33, SNPL 1955 — str. 86).

Kolik pravdy a poučení je v této jediné větě skryto pro naši každodenní práci právě v tolik kritizované oblasti řízení a velení.

Co tedy vyžaduje současná situace, aby bylo v nejbližší době skutečně dosaženo zkvalitnění metod a stylu řídicí práce? Půjde snad o bezprostřední a jednoznačné řešení těchto hlavních otázek:

- správné a zcela jasné vymezení úkolů a činností jednotlivých prvků řízení a velení jak v poloze vertikální, tak horizontální,
- naprosto přesné a jasné vymezení pravomoci a odpovědnosti,
- aby všechny orgány a prvky velení důsledně zvládly a plně uplatnily v praxi pokrokové vědecké metody řízení,
- zkvalitnění perspektivního i operativního plánování a metodiky tvorby plánů vůbec,
- zásadní reorganizaci administrativy a vybudování jednotného systému získávání i práce s informacemi,

- mechanizace a automatizace,
- vlastní příprava a kvalitní práce s kádry.

Při rozpracování a řešení těchto otázek je nutné mít na zřeteli jednotlici požadavek — aby metody a styl řídicí práce jednotlivých prvků velení byly podřízeny zásadně cílům a obsahu těch základních činností, kterými jednotlivé prvky i stupně velení realizují svoji funkci v systému velení jako celku.

Rozvoj metod řízení a velení vyžaduje nejen přesné a účelové vymezení úkolů a činností, současně s tím ale též zásadní a kritické přehodnocení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých stupňů velení a jejich orgánů, aby tato odpovídala takovému okruhu otázek, o nichž daný stupeň má a může mít komplexní znalosti. To ale současně znamená, že při řešení metod a stylu práce, ať chceme nebo nechceme, se musíme bezprostředně dotknout i vlastního obsahu řízení a velení. A zde bude třeba začít od nejvyšších orgánů velení, počínaje MNO, přes vojenské okruhy až po útvary. Touto cestou se dopracovat ke skutečně optimálnímu obsahu i metodám řídicí činnosti a teprve z nich vyvozovat odpovídající organizační struktury prvků velení, dosáhnout účelově neoptimálnější organizační struktury prvků velení, dosáhnout účelově neoptimálnější centralizace na jednotlivých orgánech a stupních velení ČSLA. V každém případě je zcela nesprávný postup, při kterém hraje prioritu organizační struktura, přes kterou se dochází a často se jí podřizuje nebo dokonce i hledá obsah, náplň činnosti a vzájemné vztahy v systému velení.

* * *

V článku jsem chtěl dát stručný obraz obsahu rozvoje velení, upozornit na objektivní nutnost komplexního řešení a racionalizace všech prvků rozvoje velení v jejich jednotě, upozornit na některé nesprávné tendence, nevidět prostě řešení zkvalitnění systému velení ČSLA jenom v jeho jednotlivých dílčích problémech, ale v celém jeho komplexu.

Nedostatky a zaostávání současného systému a metod velení, i momentální těžkosti v jejich odstraňování, nejsou specifikou pouze naší armády. Jsou objektivně platné i v ostatních armádách světa, jsou důsledkem setrvačnosti myšlení lidí, tradičních návyků a zvyklostí, neboť většina lidí jen velmi těžko přizpůsobuje své dlouhodobé vžitě metody a prostředky novým potřebám a požadavkům. V tom vidím jednu z hlavních a snad rozhodujících příčin současných nedostatků i v rozvoji velení ČSLA.

Velení je proces velmi složitý, rozsáhlý a náročný, vyžadující mimořádné úsilí všech, pevnou jednotu a dokonalé využití všech zdravých progresivních sil při jeho řešení. Vyžaduje současně hodně trpělivosti, vysvětlování a přesvědčování. Při řešení rozvoje velení ČSLA musí najít své místo vědeckoteoretická fronta, naprostá objektivita posuzování reality toho kterého opatření a komplexnost řešení.