

Generálmajor Ing. František Podešva, CSc.

ZÁKLADNÍ FUNKCE ŘÍZENÍ

Proces řízení má cyklický, relativně uzavřený charakter. Začíná vytyčením cílů a úkolů a končí jejich splněním. V řízení armádního organismu probíhá souběžně velké množství jednotlivých řídicích postupů, které se od sebe rozlišují obsáhlostí, trváním, druhem úkolů, ale i metodami a prostředky, jimiž jsou tyto úkoly plněny. Jednotlivé dílčí cykly jsou prvky všeobecného pracovního postupu (např. výstavba armády a zabezpečení úkolů, které vyplývají pro ni z procesu přestavby při realizaci úkolů vojenské politiky strany po XVII. sjezdu KSČ), jeho konkretizace a potřebného ujednání. Ty jsou spolu strukturálně i formálně spjaty, navzájem se prolínají a jsou v interakci, to znamená, že nakonec spějí k řešení vytyčeného strategického cíle.

Realizace každého cyklu předpokládá řadu operací, které se postupně střídají. Tím se každý **konkrétní proces řízení dělí na určitá období, stadia**, která za sebou následují ve stanoveném pořadí, v opakujícím se sledu dějů a akcí:

- rozhodovací proces, přijetí plánu,
- proces organizování a realizace,
- kontrola a evidence,
- analýza dosažených výsledků a vytyčených úkolů pro další cyklus.

Daná operace a jí odpovídající posloupnost a následnost jednotlivých stádií řídicího cyklu tvoří **funkce řízení**. Souhrnem těchto funkcí je **obsah řízení**.

Rozhodovací proces je rozpracování a přijetí určitého rozhodnutí, v němž se objektu řízení stanoví jistý úkol, jsou zajišťovány kádrové, materiální a finanční zdroje a je stanovena odpovědnost za splnění úkolů.

Rozhodovací proces je počátečním stadiem, které má neobyčejnou důležitost. V závislosti na modelování hodnoceného stavu věcí, zvolení optimální varianty závisí do značné míry úspěch řízení i dosažení vytyčeného cíle.

Při jakémkoli rozhodnutí je zapotřebí vycházet z určitého stupně poznání, které nezůstává pouze u postižení vnější jevové stránky, ale směřuje k podstatě řešených

problémů. Zpravidla je to výsledek analýzy dosažených výsledků z přechodného cyklu řízení.

V tomto období vystupuje do popředí význam **informace** jako základu pro přijetí budoucího racionálního rozhodnutí. V praxi velení a řízení byly vytvořeny tyto **zásady pro práci s informacemi**:

- v přístupu informací musí být systém, který funguje téměř samočinně; velitel (náčelník) si má informace vybírat, nikoli je pracně obstarávat; jedním z hlavních úkolů jeho štábu je právě připravovat podklady pro jeho rozhodnutí, získávat a analyzovat údaje.

- velitel (náčelník) má mít k dispozici informace, které ke své praxi potřebuje; nemá být zahlcován těmi, které nejsou nezbytné pro plnění jeho funkčních povinností.

- podřízení musí na základě analýzy sami docházet (s dodržением stanoveného služebního postupu) za velitelem a upozorňovat jej na závěry ze získaných nebo dosažených informací.

- je žádoucí, aby informace byly věrohodné (s vyloučením zkreslení situace), přesné a pohotové k řešení daného problému; nepřipouštět polopravdy, které sice nejsou nepravdivé, ale přiznávají pouze klady a o záporech mlčí.

- mnozí velitelé nedovedou mobilizovat dostupné zdroje informací, třdit je, hledat v nich racionální jádro; zapominají, že má-li velitel vydat rozhodnutí moudré a zralé, musí se především naučit vyvozovat závěry podmiňující charakter, kvalitu a efektivnost dalšího cyklu řízení.

Poznávací činnost by měla uspokojivě odpovídat na otázku **PROČ?** Praxe ve vojskách svědčí o tom, že této otázce není věnována náležitá pozornost. Řada velitelů se nezaobírá hlubším poznáváním problémů, ale řeší je tak, jak je denní život přináší. Je chybné, že za problémy vydávají hlavně to, co před nimi vyvstává ve formě příkazů nadřízených, bezprostředních úkolů, očekávaných prověrek, kontrol, zjištěných nedostatků apod.

Při přípravě rozhodnutí je třeba zvažovat:

- co má být rozhodnutím ovlivněno, jaké jsou cíle a proč je vůbec nutné měnit daný stav.

- jakou máme míru volnosti v jednání (čím a jak jsme omezeni, vnitřní a vnější vazby).

- náročnost a riziko rozhodování (možnost nepříznivého dopadu rozhodnutí).

Každé složitější rozhodnutí probíhá v různých obdobích. Vzhledem k tomu, že tato máme pevně zakotvená např. v metodikách práce polních štábů a jsou obecně známá, nebudu se jejich rozбором zabývat. Je zapotřebí však říci, že v poli dokážeme podle této metody pracovat, ale v každodenním řízení, při řešení složitých problémů, do kterých je nutné začleňovat kolektivy lidí (svůj štáb, podřízené velitele a štáby), se nám zmíněná metoda vytrácí.

Realizaci přijatého rozhodnutí zajišťuje velitel **plánem**.

Plánování je účelná, cílevědomá činnost velitelů, náčelníků, řídících pracovníků, kdy na základě stanoveného úkolu, sil a prostředků, jež jsou k dispozici, sladujeme jejich činnost v prostoru a čase k tomu, aby určeného cíle (úkolu) bylo dosaženo co nejefektivněji a v požadovaném čase.

Plánování tedy plní funkci konkretizace opatření k realizaci rozhodnutí. Je usku-tečňováno na jednotlivých stupních podle předpisu Vševojsk-51-20.

Výsledkem tohoto procesu je **plán**, kterým vytváříme model budoucí objektivní reality, tj. model plnění úkolu. Může mít různou podobu a strukturu – globální, perspektivní, dílčí, operativní, z hlediska doby plnění – dlouhodobý, roční, na výcvikové období, měsíční apod.

K vlastnostem dobrého plánu patří: cílevědomost, reálnost a účelnost, sladěnost v čase i prostoru, pružnost (záloha pro neočekávané situace), odpovídající míra podrobnosti, jednoduchost a organizovanost pro vykonavatele, závaznost.

Organizační činnost velitele jako další funkce řízení spočívá v koordinaci, uspořá-dávání organizačních procesů, sjednocování lidí, stanovení úkolů a získávání pra-covníků pro splnění plánovaných opatření a pro postupnou realizaci k naplnění cílů přijatého rozhodnutí.

Účinnost organizační činnosti spočívá ve (v):

- schopnosti velitele zjistit příčinné souvislosti a organizovat práci k jasnému a určitému cíli,
- pozitivní motivaci podřízených,
- dovedném spojování odpovědnosti a pravomoci velitele s úsilím podřízených velitelů a podřízeného vojenského kolektivu za splnění stanovených úkolů (ve správné dělbě práce),
- dovedném využívání síly stranické a svazácké organizace,
- samostatnosti velitele, jeho smyslu pro nové přístupy a metody práce.

Z těchto pohledů se zmíním o některých **organizačních pravidlech**, jejichž respektování přispívá k zefektivnění organizační činnosti velitelů (náčelníků):

● Čím jasnější je rozdělení úkolů a jejich přidělení jednotlivým funkcionářům, tím snadněji se každý podřízený zapojí do organizace a tím méně vzniká rozporů.

Přitom je nutné, abychom získali odpovědi na tyto otázky: Přidělil jsem každému podřízenému jasné úkoly? Jsou správně chápány vzhledem k mému rozhodnutí? Znají podřízení souvislosti s ostatními úkoly?

● Úloha stanovené pravomoci, ale i odpovědnost každého funkcionáře musí být v souladu s jeho funkčním zařazením a úkoly, které z něho vyplývají.

Jde o otázky, jako např.: Jsou mé vlastní úkoly, pravomoc a odpovědnost jasné stanoveny? Jsou jasné i mým podřízeným a spolupracovníkům?

● Správným, jasně vymezeným přenesením pravomoci získává velitel (náčelník, řídící pracovník) čas pro své úkoly a zároveň podporuje vědomí odpovědnosti u svých podřízených. Plná odpovědnost za celý úkol mu však zůstává.

Myslím, že v tomto případě se jedná o otázku: Poskytl jsem podřízeným dostatek pravomoci? Nechávám je rozhodovat v mezích jejich pracovní působnosti tak samostatně, jak je to jen možné? Snažím se vyvarovat toho, abych vydával opačné rozhodnutí, když některý z podřízených zařídil něco ve své funkční působnosti? Předkládají mi problémy, které mohou řešit sami?

● Instanční postup má být vždy dodržován při vydávání rozkazů a příkazů. Výjimka může být pouze v naléhavých případech a pak vynechaný stupeň velení musí být ihned informován. Méně důležité věci mohou být vyřizovány v přímém styku mimo instanční postup.

Tady je namístě otázka: Dodržuji vždy instanční postup a informuji dostatečně vynechané stupně velení?

● Na všech stupních velení je značná potřeba informací. Každý podřízený musí informovat svého nadřízeného stručně a jasně o důležitých událostech. Nadřízený je povinen sdělovat podřízeným vše, o čem musí vědět pro plnění svých funkčních povinností.

Je zapotřebí si odpovědět na otázky: Jsou podřízení informováni o všem, co je nezbytné, vzhledem k jejich funkčnímu zařazení? Jsem já dostatečně a správně informován svými podřízenými? Neodstrašuji své podřízené tím, že si na nich vylévám zlost způsobenou nepříjemnými informacemi? Naslouchám klidně nebo jim odnímám slovo?

● Pro každou řídicí funkci je nezbytný nejen velitel, náčelník, ale i jeho zástupce, který musí být natolik informován a zapracován, aby kdykoli mohl převzít velení.

Z toho vyplývají otázky: Je nařízeno mé zastoupení? Má zástupce po dobu mé nepřítomnosti dostatečné pravomoci? Udržuji jeho běžnou informovanost natolik, nakolik je to možné?

● Velitel, náčelník, řídicí pracovník má právo a povinnost kontrolovat plnění svých příkazů a rozhodnutí. Nejdůležitějším předpokladem k omezení příliš rozsáhlé kontroly je vědomí osobní odpovědnosti u všech funkcionářů.

Jde o otázky, jako např.: Dává mě kontrolní činnost dostatek podkladů pro řízení realizačního procesu a pro správné přijetí rozhodnutí pro další cyklus řízení? Pracuji dostatečně s výsledky kontrol tak, aby se při dalších kontrolách neobjevovaly stejné problémy a nedostatky? Má mnou organizovaná kontrola všechny své funkce (poznávací, nápravnou, výchovnou)?

● V každém řídicím orgánu je zapotřebí denně uvádět vzájemně do souladu mnoho různých opatření jednotlivých funkcionářů. Tento soulad nevzniká sám sebou, ale vzájemnou koordinací. Velitelům, náčelníkům, řídicím pracovníkům lze značně ulehčit práci, bude-li každý funkcionář považovat za svou povinnost projednat kritické problémy se svými spolupracovníky, kteří jsou na něm zainteresováni dříve, než vypracují návrhy nebo přijmou dalekosáhlé závěry.

Jsem toho názoru, že je žádoucí si ujasnit otázky: Podporuji všechny snahy směřující ke zlepšení spolupráce a vzájemné součinnosti? Vedou mnou řízené diskuse a porady ke konkrétním výsledkům? Dostanou se podřízení při diskusích ke slovu nebo jim prostě předkládám své mínění, které mají přijmout? Beru v každé situaci ohled na oprávněné námitky nebo stavím ostatní před hotovou skutečnost?

● Správná organizace práce vytváří předpoklady pro souhrn všech funkcí. Je základem dobrých lidských vztahů. Jsou-li opomíjena hlavní organizační pravidla, není možná nerušená spolupráce, oproštěná od závažných rozporů. Dobrá organizace má podporovat iniciativu, činnost podřízených a usměrňovat jejich úsilí správným a žádoucím směrem.

Pravidlo vyžaduje takové otázky, jako: Je důvěra mezi mnou a mými nejbližšími spolupracovníky? Dokáží bez obav řešit se mnou i závažné problémy? Respektuji jejich racionální návrhy? Nemám „své oblíbené“, které upřednostňuji před ostatními? Dokáží sjednotit úsilí a opřít se o stranickou, svazáckou a odborovou organizaci? Je metoda družného úsilí realizována skutečně nebo jenom formálně?

● Organizace funguje jen tehdy, dodržuje-li každý sám u sebe nejdůležitější, základní pravidla. Sotva můžeme změnit svého nadřízeného, sebe samého však může změnit každý. Bude-li každý čekat, až začne ten druhý, nic se nezmění.

V této části považuji za nutné se ještě v krátkosti pozastavit u tolik diskutovaného **operativního řízení**, které je zcela jednoznačně součástí řídicího procesu a nelze se bez něho obejít. Nesmí bořit dříve přijaté plány, ale naopak sehrát funkci realizátora úkolu, vyplývajícího z přijatého rozhodnutí.

Plánovitě operativní řízení tedy využívá **předem zpracovaný plán** a konkretizuje jej na současně podmínky. Zároveň má metodologickou funkci při plnění vytyčených úkolů. Je to řízení cílevědomé, opřené o konkrétní znalosti řešeného problému, které přihlíží ke všem základním jevům působícím v dané oblasti, reagující na vznikající problémy a poruchy.

Improvizace je operativní řízení, které **nevychází z předem zpracovaného plánu**. Můžeme si ji dovolit pouze při řešení jednoduchých otázek, jejichž problematiku dokonale ovládáme. Čím je funkcionář schopnější a zkušenější, tím lépe může improvizovat. Je však zajímavé, že právě ti **nejzkušenější řídicí pracovníci velmi málo improvizují**, protože se v minulosti poučili, že improvizace se zpravidla nevyplácí. Její možnost ovlivňuje i **stupeň řízení**. Čím je vyšší stupeň řízení, tím méně by měl improvizovat. Je levná v přípravě, ale přichází drahá při provádění. Snahou všech velitelů, náčelníků a řídicích pracovníků musí být snížení improvizace na minimum.

Kontrola a evidence je další funkcí řízení. Je spjata s uplatňováním leninských principů řídicí práce. Bez kontroly je řízení **neúčinné**. Ten, kdo kontroluje, poznává, hodnotí, zda se splňuje očekávání a co je nejdůležitější, proniká k podobě jevů a souvislostí k tomu, aby v dalším řídicím cyklu přijal optimální řešení. To je

zároveň podstata **poznávací funkce kontroly**. Kromě toho plní funkci **nápravnou a výchovnou**.

Poznáním skutečného stavu, jeho porovnáním s požadovaným, vyjevením odchylek mezi oběma, analýzou a zjištěním příčin nedostatků lze ovlivnit další vývoj. Odstraněním příčin nedostatků je naplňována **nápravná funkce** a tím se stává kontrola účinnou pro řízení, neboť je přímo ovlivňuje.

Výchovná funkce kontroly spočívá ve výchově k odpovědnosti funkcionářů, jimž byla svěřena za určitý pracovní úsek, vyvozováním společenských důsledků (potrestání, odvolání z funkce) proti funkcionářům, kteří mají vinu na zjištěných nedostacích, v zobecňování pozitivních i negativních zkušeností.

Kontrola probíhá ve třech **fázích**:

- zjišťování faktů,
- kritické hodnocení skutečného stavu, zjištění příčin nedostatků,
- přenesení získaných poznatků do praxe, ovlivňování řízených procesů a přijetí regulativů.

V první fázi kontroly jde o postižení objektivního stavu kontrolované oblasti. Získané kontrolní informace musí být objektivní a odrazem reálně existujících skutečností. Nesmí docházet ke zkreslování těchto informací, ať v kladném, či záporném smyslu pro kontrolovaného.

Základem druhé fáze kontroly je zjištění míry shody či neshody, ale především příčin. Vyjevení skutečných příčin nedostatků je značně náročné na čas a metody uskutečnění. Lze těžko očekávat, že krátkodobá kontrola, ať již vedená sebevětším počtem funkcionářů, může vypátrat příčiny dobrých či špatných výsledků organiza-torské a řídicí práce, kázně, výcviku nebo jiných oblastí. Je zapotřebí vycházet i ze skutečnosti, že v době kontroly se mění režim života a práce kontrolovaného velitele, náčelníka, jeho štábu, pracoviště, jednotky, a to obvykle směrem k vyšší organi-zovanosti.

Ve třetí fázi kontroly jde zejména o přijetí odpovídajících závěrů, jež je nutné prosadit v praktické činnosti a uplatňování požadavku, aby kontrola od poznávání přešla ke zpětnému ovlivňování. Získané poznatky nesmí zůstat jenom u řídicích pracovníků, ale je žádoucí maximální jejich zobecnění, využití při odstranění zjiště-ných nedostatků a při výchově kádru. Z těchto důvodů je nezbytné, aby v čele kontrolních skupin (kontroly) byli pracovníci s řídicí pravomocí, s právem rozhodovat.

Právě nedůsledné uplatňování třetí fáze kontroly je **příčinou**, proč se nám nedaří dosahovat trvalosti stavu a překonání nedostatků v jednotlivých oblastech.

S touto otázkou úzce souvisí i problém **umění kontrolovat**, ke kterému patří:

- udržovat v permanenci poznávací stránku kontroly, mít neustálý přehled o výsledcích práce svých podřízených,
- získávat informace vhodným způsobem,
- zajišťovat prevenci proti nežádoucím jevům, předcházet chybám.

- nezasahovat soustavně, ale jen ve vhodném okamžiku,
- zaměřovat kontrolu na podstatné stránky vytýčených úkolů,
- zasahovat účinnou a v dané situaci vhodnou formou.

Formy kontroly jsou uvedeny v předpisu Všeob-P-35, hl. 4.

Kontrola umožňuje zjistit skutečné politické a odborné kvality podřízených, jejich přednosti a nedostatky. Zároveň si podřízení, jejichž činnost byla kontrolována, zvykají kriticky hodnotit výsledky práce. Tím je posilován pocit jejich osobní odpovědnosti za svěřený pracovní úsek a vědomí nutnosti zvyšovat úroveň svých znalostí a dovedností.

Nevyhnutelnou funkcí řízení je **evidence**. Je to získávání, zpracování a analýza informací, které jsou zpravidla vyjádřeny kvantitativně a jsou zaměřeny ke splnění stanovených úkolů. Evidence výsledků zabezpečuje podklady pro plánování, operativní řízení a znalost stavu plnění vytýčených úkolů, připravenost podřízených. Může být různého druhu a zaměření, např.:

- **evidence bojové a politické přípravy**, která postihuje výsledky cvičení, střeleb, řízení a dalších ukazatelů polní přípravy na taktickém stupni; slouží jako podklad k zevšeobecňování zkušeností, přijímání opatření tam, kde nejsou včas plněny stanovené úkoly apod..

- **materiálová evidence** poskytuje informace o stavu materiálu všeho druhu a jeho pohybu; její správné a odpovědné vedení vytváří podklady pro přijímání rozhodnutí odpovědných funkcionářů v této oblasti, vede ke snižování škod a ztrát.

- **statistická evidence** spočívá v poskytování kvantitativních údajů i pro kvalitativní oblasti velení a řízení, včetně rozboru; rozvinutí a široké uplatnění statistické evidence, zpracování údajů a jejich analýza tvoří základ, který využívá přijímaná racionalizační opatření.

U Západního vojenského okruhu k řešení těchto otázek vytváříme **automatizovaný denní systém s využitím výpočetní techniky (AUDIS)**, který zahrnuje podsystem každodenní činnosti a autonomní podsystem druhů vojsk a služeb. Jednotlivé projekty úloh (dokladovací, informační, plánovací, kontrolní a další) zkvalitňují celý systém evidence výsledků. (Podrobněji o tomto systému – viz článek plukovníka Ing. J. Roubíčka, uveřejněný ve VM č. 3/1989.)



Jsem toho názoru, že osvojí-li si velitelé a náčelníci správný styl a organizaci řídicí práce, budou plnit své úkoly s přiměřeným vynaložením sil a prostředků a výslednost práce jim bude radostí i pobídkou k plnění dalších náročných úkolů.

Dobře připravené kádry jsou zárukou úspěchu. Do vědomí všech řídicích funkcionářů musí proniknout požadavek, že **zvyšování své kvalifikace je nepřetržitý proces**. Ve velení Západního vojenského okruhu chceme prosadit, aby si vedoucí funkcionáři osvojili účinnější metody práce s lidmi. K tomu by měli přispět i náměty uvedené v předešlých článcích.