

UPLATŇOVÁNÍ POŽADAVKŮ, PRINCIPŮ A METOD ŘÍZENÍ BOJOVÉ A POLITICKÉ PŘÍPRAVY

Na základě současného stavu u vojsk ministr národní obrany stanovil soustředit hlavní úsilí u útvarů na řešení problémů, kde se koncentrují všechny články denního života, a to především na výrazné zvýšení intenzity bojové přípravy. Bránit tak dalšímu šíření tendencí, že dobrého hodnocení je dosahováno nárazově, s enormním vypětím sil, a není stabilním stavem, který by byl zárukou trvalého zlepšení.

Praxe velmi často potvrzuje, že ke zlepšení stavu nestačí vydat potřebný rozkaz, nařízení či směrnici, když vzápětí nenásleduje pochopení jejich smyslu a významu a nejsou dále důsledně realizovány. Je zcela objektivní pravdou, že jak se u útvaru cvičí, takový útvar je.

V základních dokumentech na výcvikový rok je zdůrazňováno, že jedním z nejzávažnějších **nedostatků je slabá úroveň každodenního výcviku** v posádkách, a často i v polních podmínkách. Myslím, že hlavní příčinou je nedokonalá příprava velitelů na zaměstnání, nedostatečné plánování, využití času na výcvik, jeho nižší materiální zabezpečení a chyby v metodice velitelské činnosti velitelů.

Stěžejním cílem plánování, tj. jedné z hlavních funkcí řízení, bojové a politické přípravy (BPP), je vytvoření reálných podmínek pro vysoce organizovanou a sladěnou činnost velitelských, politických orgánů, vojsk, stranických, svazáckých a odborových organizací při plnění úkolů výcvikového roku.

Uskutečňování takového cíle vyžaduje pevnou strukturu požadavků, principů, metod a metodických postupů uplatňovaných v systému řízení BPP.

Za základní požadavky na plánování bojové a politické přípravy je možné považovat:

- soulad organizačních činností s funkčními povinnostmi orgánů řízení,
- řešení úkolů v dialektické jednotě organizačního a materiálně technického zabezpečení,

- všestranné zajištění plánovaných opatření a jejich sladěnost,
- sledování reálnosti plánů, vytváření kádrových a časových rezerv a organizačně materiálních předpokladů pro splnění hlavních úkolů,
- cílevědomé prosazování obsahového a časového vymezení úkolů s určením konkrétní odpovědnosti za jejich přípravu, všestranné zabezpečení a splnění,
- dovedné uplatňování metod řízení v práci velitele a štábu ke kvalitnímu splnění úkolů,
- používání výpočetní techniky k dosažení vysoké efektivity v práci orgánů řízení v procesech plánování.

Při plnění těchto požadavků se jeví zcela objektivní potřeba respektovat i obsah požadavků na velení vojskům, tj. pevnost, nepřetržitost, utajení a operativnost.

Principy řízení rozumíme základní pravidla formování a fungování systému řízení, která jsou objektivně zdůvodněná, obecně platná a relativně stálá. Vyjadřují požadavky, které předkládají na řízení zákony „fungování“ a vývoje řídicího objektu a zákonitosti řízení.

Principy představují obecná pravidla řídicí činnosti, která konkretizují zákonitosti řízení ČSLA. Jejich tvůrčí realizace bezprostředně ovlivňuje účinnost řízení. **V podstatě principy řízení tvoří vzájemně spojenou soustavu, kde nelze jeden princip považovat za důležitější než druhý.** Z hlediska historického vývoje vojenství může jeden princip nabývat vyšší váhy, není to však přitom trvalý stav.

Konkrétní principy daného tematického zaměření jsou např. uplatňovány v práci velitelů i štábů: v procesech předvídání, ve velení vojskům, při rozhodování a také při plánování v procesech řízení BPP.

Principy plánování bojové a politické přípravy chápeme jako základní ustanovení, kterým se musí řídit velitel, náčelník, řídicí pracovník štábu ve své praktické velitelsko-štabní činnosti. **Za hlavní principy BPP** proto můžeme pokládat:

- všestrannost přípravy plánování,
- rovnoměrnost a metodické posloupnosti úkolů,
- diferenciaci a konkretizaci plánovaných činností,
- původnost tvůrčích řešení obsahů plánů.

Ve velitelsko-štabní činnosti v procesech plánování BPP vystupují do popředí i hlavní principy vědecké organizace řídicí práce: stranickost, vědeckost, jednota odborného a politického řízení, nedílná velitelská pravomoc.

Uplatňování všech principů by z hlediska přípravy velitelů, štábů i vojsk k boji mělo směřovat vždy k **principům velení vojskům**. To proto, že tato činnost je výsoce tvůrčí. Zahrnuje principy: nedílné velitelské pravomoci, centralizace velení (poskytující podřízeným možnost iniciativně postupovat při volbě způsobů plnění úkolů), schopnosti dovedně hodnotit situaci, vyvozovat správné závěry a předvídat průběh událostí, znalosti podřízených, jejich morálních a bojových kvalit, umění opírat se o podřízené velitele, vysoké organizovanosti, operativnosti a tvořivosti

v práci velitele a štábu, pevnosti a vytrvalosti při uvádění přijatých rozhodnutí a plánů do života, osobní odpovědnosti velitelů (náčelníků) za přijatá rozhodnutí podřízených útvarů a jednotek a za výsledky splněných úkolů.

Metody řízení bojové a politické přípravy

Na rozdíl od zákonitostí i principů, které je zapotřebí při řízení respektovat ve všech základních souvislostech, platí u **metod řízení bojové a politické přípravy**, že vyžadují volbu nejvhodnějších z nich, nebo kombinaci několika podle charakteru řízených činností, jejich vývojové etapy a dalších konkrétních podmínek.

Metodu řízení bojové a politické přípravy chápeme jako možný způsob, postup realizace řídicí činnosti. V podstatě každá správná, dovedně uplatňovaná metoda řízení sjednocuje teorii, metodu a logiku při řešení problémů přípravy štábů i vojsk. Proto význam výběru správných metod spočívá především v tom, že výrazně působí na orgány řízení jako rozhodujícího faktoru všech velitelsko-štabních činností, významně ovlivňují efektivnost těchto činností, tj. výsledků dosahovaných v procesech řízení BPP. Přímou také **působí na racionalizaci práce velitelů**, jejich zástupců, velitelů druhů vojsk, náčelníků speciálních vojsk i služeb a pracovníků vševojskového štábu.

Metody řízení bojové a politické přípravy je možné členit z hlediska:

- míry obecnosti, která rozděluje metody na obecně používané ve všech oborech, speciálně pro jejich některé skupiny a pro samotné řízení BPP,
- směru působení, kdy jde o metody přímé (přímé stanovení) a nepřímé (využívá iniciativy, rozvíjení aktivity a tvůrčí činnosti podřízených),
- stupně řízení, kdy rozlišujeme metody celoarmádního, svazkového (útvarového) a vnitroútvarového řízení,
- objektů metody, která respektuje zvláštnosti řízení svazků nebo útvarů,
- motivačních faktorů, jež rozlišují metody direktivní, přesvědčovací nebo takové, na kterých se podílí tvůrčí zainteresovanost všech zástupců velitele, náčelníků,
- stupně formalizace mezi slovně logické nebo matematické.

Metody řízení v souladu s těmito hledisky se mohou dále **dělit na**: metody přímého působení a realizační metody procesů řízení BPP.

Do **první skupiny** mohou být řazeny metody: morálního, právního a organizačního působení (stanovení posloupnosti pořadí plnění úkolů – prací z hlediska časového rozpočtu a metodiky práce velitele a štábu divize, pluku) při upřesňování práce velitele a štábu divize, pluku) při upřesňování (plánování) úkolů bojové a politické přípravy.

Druhá skupina (realizační metody procesu řízení), která je těsně spojena s poznávací činností velitele i štábu divize (pluku), může zahrnovat metody:

- sběru, zobecnění a analýzy informací (termínované a netermínované informa-

ce, jejich oběžníkový sběr, konkrétní srovnání, rozřídění, klasifikace, rozdělení podle druhů a termínů získání),

- ujasnění úkolu a hodnocení,
- přijetí a vyhlášení zámyslu řešení problémů v procesech řízení,
- přijetí informačních zpráv a návrhů,
- přijetí rozhodnutí (dialektické, intuitivně logické, statistické, modelové apod.),
- organizace přípravy řídicích procesů nebo jejich průběhu v BPP,
- uskutečňování porad,
- doručování úkolů podřízeným (písemně, ústně, předběžným nařízením, směrnicí, rozkazem),
- organizace všestranného zabezpečení BPP,
- organizace součinnostních porad (metoda pokynů nebo odpovědí podřízených na dotazy) v místnosti řízení,
- organizace a řízení BPP příslušníky skupin.

Metody řízení jsou rozpracovávány v konkrétních podmínkách organizace přípravy nebo průběhu řídicích procesů a jsou do značné míry limitovány uměním, dovednostmi, úrovní připravenosti, bojovou a vojenskou zkušeností orgánů řízení. Uplatňování metod řízení není univerzální, nejsou dány jednou provždy, ale dialekticky jsou upravovány v souladu se změnami charakteru řízení a nově vznikajících požadavků.

Metody plánování bojové a politické přípravy

Pod pojmem metoda v práci velitele a štábu **spatřujeme stanovený pořádek, uplatňovaná pravidla práce** velitelů a náčelníků i příslušníků štábů při řízení konkrétních úkolů při přípravě nebo v průběhu pracovních procesů.

Mezi metody plánování BPP může být řazena: **postupná metoda plánování**, při níž vždy nadřízený stupeň řízení ukončí plánovací činnost a doručí úplnou plánovací dokumentaci podřízenému stupni řízení, který na základě jejího obsahu zahájí vlastní činnost, **souběžná metoda plánování**, při které výchozím plánovacím materiálem je ještě neúplný plán nadřízeného, tj. předběžná směrnice; úplný plán obdrží podřízený stupeň v době dokončování vlastní plánovací dokumentace k porovnání a upřesnění některých již zpracovaných údajů, **smíšená metoda plánování**, která využívá výhod obou předchozích metod řízení bojové a politické přípravy.

Uplatnění metod je pružné a vychází obvykle ze stavu sladění vytvořeného systému řízení daného velitelského stupně.

Zvláštní a vysoce odpovědné místo v práci orgánů řízení mají **metody velitelsko-štábní činnosti**, uplatňované při řízení bojové a politické přípravy. Jsou to především metody: porovnávání úkolů na základě směrnic velitele pro přípravu štábů a vojsk s upřesněnými úkoly nadřízeného velitele a ujasnění způsobu jejich splnění,

přípravy vyhodnocení stavu splnění úkolů a skutečně dosaženého stavu BPP, přípravy a uskutečnění porad velitele se zástupci k upřesnění plánů, přípravy a provedení součinnostní rady náčelníka štábu se zástupci velitele, veliteli druhů vojsk a náčelníky speciálních vojsk i služeb k zabezpečení realizace rozhodujících opatření štábu, přípravy a řízení shromáždění velitele s veliteli a zástupci velitelů pro politické věci podřízených útvarů k vyhodnocení splnění úkolů, stanovení hlavních úkolů na další měsíc, objasnění přístupů a vydání konkrétních opatření k plnění, zpracování plánu hlavních úkolů a základních opatření štábu a plánů práce skupin i oddělení na měsíc, zpracování a schvalování osobních plánů funkcionářů štábu nadřízeným.

Řízení bojové a politické přípravy je nepřetržitým procesem přípravy štábů i vojsk. Plnění úkolů, které stanovuje metodika práce velitele i štábu pro upřesňování úkolů BPP na měsíc, vyžaduje **specifické metodické postupy a osobité metody orgánů řízení ve velitelsko-štabní činnosti.**

Všechny metodické postupy řízení v jednotlivých procesech jsou „hranicemi“, v jejichž rozmezí orgány řízení předvídají, plánují a programují nadcházející činnost štábů i vojsk.

Metody řízení BPP jsou reprezentovány v konkrétních podmínkách a metodických postupech během poznávací činnosti orgánů řízení. Do jisté míry jsou limitovány jejich uměním, úrovní připravenosti a zkušeností z organizace a řízení bojové a politické přípravy. Nejsou neměnné a nejsou dány jednou provždy, ale dialekticky se mění se změnami kvality procesů řízení štábů a vojsk.

V obsahu metodických postupů jsou zcela objektivně respektovány požadavky i principy řízení BPP. Tyto postupy tak vytvářejí základní podmínky a předpoklady pro tvůrčí aplikaci principů i metod řízení do duševní velitelsko-štabní práce velitele, zástupců velitele, velitelů druhů vojsk, náčelníků speciálních vojsk a služeb při uplatňování aktivního vlivu na práci systému řízení. Za základní metodické postupy lze považovat ty, které vyžadují pracovní činnost orgánů řízení BPP obsažené v metodice práce.

Metodické postupy řízení bojové a politické přípravy využívají i norem vyvozených z působících podmínek a charakteru soudobého boje nebo norem stanovených předpisy, směrnicemi a výcvikovými rozkazy. Některé vycházejí i z rozborů cvičení, bojových ostrých střelb apod. Cílevědomé využívání těchto norem při plánování BPP vede k efektivnímu a soustředěnému řešení jednotlivých problémů v pracovních činnostech spojených s řízením procesů přípravy štábů a vojsk.

Metodické postupy v těchto procesech řízení mají nezastupitelnou úlohu. Jsou jednotou teorie a praxe. To proto, že metodické postupy vojenskopraktického řízení zabezpečují realizaci stanovených požadavků. Vytvářejí optimální podmínky pro pružné prosazování obsahu principů řízení BPP v konkrétní pracovní činnosti velitelů a štábů. Působí tak na dovedné i tvůrčí uplatňování metod řízení, jejich

naplňování požadovanými údaji a informacemi. Napomáhají konkrétnímu uplatňování řídicího a organizátorského vlivu orgánů řízení na racionalizaci práce.

Plánování bojové a politické přípravy klade na orgány řízení vysoké nároky. Jeden z hlavních **metodických postupů uplatňovaný při plánování proto vyžaduje**, aby řídicí orgány k plánování BPP přistupovaly po všestranné přípravě procesů a s dokonalou znalostí zásad, norem, limitů a především současného stavu i soudobých požadavků na plnění úkolů včetně jejich zabezpečení.

Cílevědomé uplatňování metodického postupu, jeho tvůrčí naplňování předpokládá, aby základní opatření ke splnění hlavních úkolů byla **rovnoměrně rozložena** do celého výcvikového roku za současného vytváření optimálních podmínek pro organizaci a provádění výcviku v **metodické poslušnosti**.

Úspěšné plnění metodického postupu vyžaduje široké znalosti problematiky, umění předvídat a tvůrčí přístupy k řešeným problémům přípravy vojsk.

Řízení bojové a politické přípravy je procesem realizace stanovených cílů a současně i procesem jejich tvorby. Proto lidský činitel v řízení vyžaduje dále respektovat individuální zvláštnosti pracovníků ve štábu, utvářené v pracovním kolektivu a konkrétní pracovní činnosti.

Požadavek diferenciace mezi pracovníky (orgány řízení) souvisí nejen bezprostředně s kádrovou prací a s kontrolou, ale projevuje se v každodenní řídicí práci – který úkol je nejlepší pro kterého pracovníka, jakou pozornost věnovat jednotlivým pracovníkům (podrobnější pokyny, výklad, pomoc, větší a častější kontrola u nesamostatných a nezkušených, větší samostatnost a iniciativa i sebekontrola u pracovníků s vyšší kvalifikací a zkušenostmi, zásada vést od jednoduššího úkolu ke složitějšímu apod.).

Proto i metodický postup uplatňovaný při řízení podřízených a všech orgánů řízení vyžaduje respektovat řadu požadavků. Jde především o plnění funkčních povinností, jejich rozpracování do plánovacích dokumentů, osobní odpovědnost za plánování, objasnění, prosazení a kvalitní splnění úkolů, systematický osobní styk s podřízenými, při stanovení a objasňování úkolů, při jejich organizačním a materiálním zabezpečování a poskytování pomoci podřízeným.

Tvorba podmínek pro práci úzce souvisí s hodnocením a promyšlením možností jak zlepšit pracovní podmínky z hlediska organizace práce, pracovního prostředí a efektivního plnění úkolů.

Metodický postup uplatňovaný při organizaci všestranného zabezpečování úkolů bojové a politické přípravy proto vyžaduje od orgánů řízení hlavní pozornost věnovat kvalitnímu zabezpečení plánovaných opatření včetně vzájemné sladění. Tím prakticky zabezpečit vysokou kvalitu splnění stanovených cílů, účinnost vlivu příslušných orgánů na řízení velitelsko-štábní pracovníky při organizování denního režimu vojsk a štábů.

Plánování představuje proces, v jehož průběhu je předem promyšlena budoucí činnost a současně jsou zajišťovány předpoklady její praktické realizace.

V plánování se propojují zejména odpovědi na otázky co, kdo, jak, kdy a s jakým materiálně technickým zabezpečením má uskutečnit. Plánování BPP je proto výchozím momentem při každé vojenské organizované činnosti včetně plánování vlastní činnosti orgánů řízení a vojsk.

Význam plánování se nesmírně zvyšuje s růstem komplexnosti, šíře i složitosti úkolů. Zvláštní důležitost má **vnitřní plánování ve štábech**.

Metodický postup při vnitřním plánování ve štábech vyžaduje věnovat zvýšenou pozornost především reálnosti plánů, utváření rezerv a předpokladů pro efektivní plnění úkolů. To současně podmiňuje mít potřebnou kádrovou a časovou zálohu spolu s organizačními, materiálními rezervami a dispozice pro cílevědomé plnění hlavních úkolů i základních opatření v procesu BPP.

Zkušenosti z řízení bojové a politické přípravy potvrzují, že kvalitní plánování je základem úspěšného řízení. Jednotlivými prvky procesu plánování jsou zejména: předvídání očekávaného průběhu plnění úkolů v nadcházejícím měsíci nebo výcvikovém období na základě důkladné znalosti údajů o stavu řízených oblastí přípravy štábů i vojsk, vnějších podmínek a dosahovaných výsledků, stanovení cílů a prostředků, které zásadně předurčují činnost řídicích a řízených orgánů, určení obecných pravidel, která postihují běžnou činnost v opakujících se situacích, vypracování konkrétně specifikovaných pracovních postupů velitelsko-štábních činností, jež zajišťují plnění stanovených cílů na jednotlivých pracovištích štábu (skupin, oddělení), vypracování časového rozpočtu (postupu) pro uskutečňování jednotlivých plánovacích (organizačních) prací.

Metodický postup vymezování úkolů BPP úzce souvisí s procesem cílevědomého plánování. Proto vyžaduje: obsahové, metodicky správné a časové vymezení úkolů, stanovení konkrétní odpovědnosti za přípravu splnění úkolů i jejich všestranné zabezpečení, při upřesňování úkolů podřízeným přihlížet k termínově určeným úkolům, které vyplývají z výcvikových dokumentů podřízených.

Prostředky racionalizace informačních toků v procesech řízení nabývají zcela objektivně na důležitosti. **V racionalizaci jde především o hospodárné využití vysoce výkonné výpočetní techniky**, které vychází v současné době především ze zavádění mikropočítačů POTAS.

Tato výpočetní technika vyžaduje přípravu dalších kvalifikovaných štábních pracovníků a zpracovávání příslušných programů. V současné době jde především o **zajištění**: dodávky počítačů včetně programových prostředků, instalaci počítačů spolu s technickou péčí na místnostech řízení, projektové práce při výstavbě výpočetních míst svazků, výchovu kádrů a růst kvalifikace velitelsko-štábních pracovníků v praxi, informace o výpočetní technice jako syntézy strojního vybavení, matematických metod, organizace výpočetních míst a pracovních postupů zpracovávání informací.

Mám za to, že na místnostech řízení by měly být využívány i prostředky organizační techniky: dokladové techniky (psací, rozmnožovací a reprodukční stroje, dik-

tovací přístroje apod.), evidenční techniky (formuláře, listovnice, dokládací zařízení a pomůcky, pořadače, propisovací desky, plánovací tabule apod.), spojovací techniky (telefonní spoje, dispečerské zařízení, zařízení pro přenos údajů, rozhlasová a televizní zařízení), signalizační techniky (světelné, akustické, volací a hledací zařízení, světelné a zvukové signální zařízení, elektrické hodiny, soustavy dálkového měření a ovládání), pro dopravu písemností.

Metodické postupy uplatňující v procesech řízení bojové a politické přípravy výpočetní techniku a další prostředky v podstatě vyžadují pro plánování, zpracovávání plánovacích dokumentů sledování a vyhodnocování plnění plánů využívat organickou výpočetní techniku, dosažení časově zkráceného a zefektivněného plánovacího procesu i vyšší produktivnosti práce při využívání výzbroje nebo techniky, materiální základny a lidských zdrojů, propojení prostředků výpočetní techniky mezi velitelskými stupni k praktickému využívání informačního systému v plánovacím procesu.



Požadavky na plánování prostupují řídicí a organizační prací orgánů řízení a jsou základním předpokladem pro úspěšné plnění úkolů. Obsahem působí na styl práce orgánů řízení a na kvalitu velitelsko-štabních prací. Tvoří tak základ pro efektivní uplatňování principů, metod a metodických postupů v procesech řízení bojové a politické přípravy.