

Generálmajor Ing. František Poďešva, CSc.

STYL A METODY ŘÍDÍCÍ PRÁCE

Současné období vojenské výstavby, rychlý rozvoj techniky, nové způsoby vedení bojové činnosti a změny organizace vedou k tomu, že zdokonalování stylu velení a řízení i jeho uzpůsobování novým podmínkám se stává trvalou nutností.

Zdokonalováním stylu práce řídicích pracovníků jsou vytvářeny podmínky pro plynulé plnění plánů bojové a politické přípravy, sladěnou činnost štábů, organizovaný chod služby podle základních řádů a efektivní využití času.

Zkušenosti potvrzují, že značná část hlavních funkcionářů řídí svěřené pracovní kolektivy, štáby a vojska empirickým způsobem a intuitivně na základě získané praxe.

Účinný styl řízení je však nerozlučně spjat s uplatňováním vědeckých přístupů. Proto jsme u Západního vojenského okruhu s cílem zlepšit stav, **organizovali pro vedoucí funkcionáře svazů krátkodobý kurs základů vědecké organizace řídicí práce** a požadujeme, aby tento kurs byl postupně proveden i s řídicími funkcionáři nižších stupňů velení, včetně útvarů.

Mám za to, že publikované části vstupního zaměstnání tohoto kursu – Styl a metody řídicí práce a Základní funkce řízení – mohou být přínosem pro práci dalších řídicích pracovníků v oblasti, která právem vystupuje v současné době do popředí, a která má nemálo rezerv.

Problematika **stylu řízení** zaujímá v organizaci řídicích činností zvláštní místo. Velitel v souladu se svými plány a povinnostmi vyžaduje od podřízených, aby přijímali úkoly a odpovědnost ze jejich plnění. Způsoby, které se mu jeví jako vhodné, osvědčené nebo dokonce jediné možné, obvykle použije vícekrát. Jejich opakovaným používáním se vytváří u velitele určitý styl řízení (vedení) lidí.

Pod **stylem práce** rozumíme uvědomělý, vyhraněný způsob použití obecných zásad, principů, prostředků a metod řízení, čímž činnost velitele, náčelníka, řídicího pracovníka dostává charakteristický, osobitý a přitom jednotný ráz. Můžeme jej členit na obecný a individuální.

Obecný styl práce je souhrn podstatných znaků řídicí činnosti ve větších nebo menších kolektivech a je podmíněn řadou činitelů: společenským řádem, zvláštními rysy národní povahy, historickým vývojem i tradicemi, požadavky normotvorných dokumentů (základních řádů, rozkazů, nařízení), strukturou řízeného kolektivu a vzájemnými vztahy.

Individuální styl práce každého velitele, náčelníka, řídicího pracovníka je podmíněn jak obecným stylem práce, tak jeho osobními vlastnostmi a schopnostmi, např. temperamentem, charakterovými rysy, zájmy, vůlí, úrovní odborných znalostí a zkušeností, připraveností k výkonu funkce, jakož i rodinnými poměry a stavem duševního a tělesného zdraví.

Základními individuálními styly práce velitele mohou být: autoritativní, demokratický, benevolentní a leninský.

Autoritativní styl práce velitele, náčelníka i řídicího pracovníka je založen na tom, že příslušný funkcionář určuje nejen úkol svým podřízeným, ale i způsob jeho provedení bez vysvětlení souvislostí s celkovým úkolem pracoviště, jednotky, útvaru. Konkrétně se tento styl práce **projevuje v tom**, že:

- sám přijímá rozhodnutí a stanoví způsob řešení bez účasti svých podřízených,
- nebere v úvahu často i oprávněné a racionální náměty svých podřízených a vládne „železnou rukou“,
- je nekompromisní, málo přístupný, odmítá vysvětlovat své jednání,
- mění úkoly podřízeným, aniž by tyto změny s nimi předem projednal,
- puntičkářsky určuje úkoly a metody, neponechává podřízeným volnost pro samostatné rozhodování i projevy iniciativy.

Pro tento styl práce velitele, náčelníka je příznačné, že do popředí vystupují **příkazy nebo závazná doporučení** a v pozadí zůstává situace, v níž působí podněty, které i zde jsou nutné. Vyplyvá to hlavně z toho, že mezi podněty převažují ty, které stále působí negativně (sankce pro nekázeň), takže vznikají návyky „poslušnosti“.

Autoritativní pracovní styl podléhá určitému zmírnění, jestliže se k rozkazům, nařízením připojuje přesvědčování o jejich nutnosti a opodstatnění. V závislosti na účasti prvku přesvědčování, jeho intenzitě, metodách a formách vykonávání vzniká řada variant zmíněného stylu práce, který bývá nutný v situacích, v nichž nelze očekávat od podřízených, že si sami zvolí správný způsob řešení, ať již pro nedostatek znalostí nebo praxe, či pro nedostatek odpovědnosti k splnění úkolů. Někdy může být tento styl práce nutný i k zajištění součinnosti v práci a tam, kde rozdíl kvalifikace a „osobnosti“ velitele, náčelníka vzhledem k podřízeným je příliš velký.

Na druhé straně popisovaný pracovní styl omezuje iniciativu a nevede k rozvoji tvůrčích schopností podřízených. Téměř každému je nutné poprvé ukázat, jak má plnit své funkční povinnosti. Jestliže však chceme dosáhnout jeho dalšího vývoje, musíme mu dovolit, dokonce vzbudit chuť využívat vlastních nápadů a myšlenek, i kdyby to znamenalo, že se po určitý čas bude učit na vlastních chybách.

Demokratický styl práce má konkrétní projevy v tom, že:

- podřízení se zúčastňuje přijímání rozhodnutí, řešení,
- velitel, náčelník svolává podřízené k projednání záležitostí, úkolů a snaží se získat jejich názory a souhlas dříve, než uvede do života nové metody, věci, činnosti atd.,
- dovoluje podřízeným pracovat způsobem, který oni sami považují za nejlepší,
- podřízení za rozhovoru s ním se „volně“ chovají,
- stále se informuje o jejich pocitech a co si oni o různých úkolech a věcech myslí, jaké jsou jejich pracovní i soukromé potíže.
- najde si čas k vyslechnutí podřízených,
- snaží se zajistit, aby jeho úloha velitele, náčelníka byla správně podřízenými chápána.

Podstatné rozdíly s předcházejícím stylem práce jsou v tom, že velitel, náčelník stanoví konečný cíl předpokládané činnosti a podřízení si sami zvolí prostředky a metody k jeho dosažení. V oblasti kontroly je prověřován výsledek práce, nikoli činnost, jež vede k předpokládaným výsledkům. V práci podřízených je větší počet pozitivních podnětů.

Podmínkou používání demokratického pracovního stylu je dostatečně vysoký stupeň ztotožnění individuálních cílů s cíli pracoviště, jednotky, útvaru, zkušenost, politická vyspělost a vysoká profesionální erudice každého příslušníka daného pracovního kolektivu.

Benevolentní styl práce má tyto konkrétní projevy:

- vyhýbání se rozporům a problémovým situacím,
- dávání přednosti kompromisnímu řešení,
- snaha získat výhody pro své podřízené i pro sebe, hodnotit rovnostářsky, odkládat nepopulární rozhodnutí,
- pasívně „přežít“ nepříjemné a obtížné situace.

Je skutečností, že v běžné praxi se nevyskytují tyto styly práce v čisté podobě. Zkušenosti svědčí o tom, že v jednom pracovním kolektivu dosáhne velitel, náčelník nejlepších výsledků jedním pracovním stylem a v druhém jiným.

V socialistických armádách se jako nejvyšší vzor stylu práce vžil pojem **leninský styl řízení**.

Leninský styl práce je nový, zvláštní styl státní a společenské činnosti, který byl vytvářen po mnoha desetiletí při plnění složitých úkolů budování socialismu a jeho obrany.

Leninským stylem práce chápeme ucelený, zákonitě spojený systém neefektivnějších forem, metod a prostředků, které umožňují dosahovat optimálních výsledků v každodenním systému velení a řízení.

Tomuto stylu jsou vlastní tři nejdůležitější skupiny rysů: ideově politických, odborně organizačních a mravně psychologických.

Základní projevy leninského stylu práce

V. I. Lenin ovládal organizaci a vysokou kulturu práce, byl vzorem přesnosti a dovedl si dobře rozdělit svůj čas, organizovat pracovní den. Pracoval klidně, beze zmatku, ke svým podřízeným byl náročný, nedovoloval jakékoli porušování kázně, organizoval soustavnou kontrolu a prověrku plnění úkolů. Každou věc dokončil, snažil se dospět k reálnému výsledku, usiloval o nápravu zjištěných příčin nedostatků do té doby, dokud nebylo dosaženo vytyčeného cíle. Odsuzoval lajdáctví, lehkomyšlný poměr k práci, sklon do všeho se pustit a nic nedokončit, zlozvyk místo práce diskutovat.

V. I. Lenin si vážil osobní důstojnosti každého člověka. V jeho okolí bylo nemyslitelné setkání se lstí, podlézáním a pochlebováním. Považoval za hanebné sovětského člověka a komunisty – hrubé chování k podřízeným. Z toho také plyne: **vztah k podřízeným je důležitým kritériem stylu řízení**. Důvěra k lidem se harmonicky pojila se soustavnou kontrolou plnění všech stanovených úkolů. Lenin důsledně usiloval o to, aby ji uskutečňovali na všech stupních řízení osobně vedoucí pracovníci. Její hlavní smysl neviděl jen ve zjištění viníků a nesvědomitých pracovníků, ale v tom, aby bylo zabezpečeno plnění přijatých usnesení, stanovených úkolů, zjišťovány a odstraňovány příčiny nedostatků.

Smělá, přímá a věcná **kritika a sebekritika** jsou dalšími projevy tohoto stylu práce. K němu patří také **kolektivnost řízení**, jejíž podstatu vyjádřil Lenin slovy – Projednávání kolektivní, ale odpovědnost osobní.

Leninská struktura řídicí práce spočívá v:

- stanovení jasného a přesného cíle,
- přípravě podřízených k plnění úkolů a v jejich mobilizování k aktivnímu a iniciativnímu přístupu,
- kontrole plnění stanovených úkolů,
- zhodnocení dosažených výsledků.

Metody práce velitelů a náčelníků

Každodenní organizační práce velitele, náčelníka spočívá v určování běžných úkolů, vydávání rozkazů, příkazů, upřesňování termínů, v organizaci součinnosti apod.

Jednotlivé druhy metod jsou značně rozsáhlé a rozmanité. V podstatě je lze však rozdělit na metody **individuálního a kolektivního řešení problémů**.

Metoda je předem připravený, jednotný, racionální postup používaný při cílevědomé lidské činnosti, použitelný pro řešení stanovených úkolů.

Vzhledem ke značné obsažnosti metod, z nichž řada závisí i na individuálních schopnostech velitele, chci se dále pozastavit u některých aktuálních problémů organizátorské a řídicí práce a reagovat na ně uvedením určitých východisek.

● **Zvolením vhodných metod je možné dosáhnout zvýšení účinnosti řízení.** To lze docílit tím, že:

– Realizaci každé činnosti (práce) **předem promyslíme**, vytvoříme si model jejího uskutečnění a veškerý sled pracovních operací. Jestliže není možné vytvořit úplný model plánované činnosti (práce), pak je nutné velmi důkladně zvážit především orientační body a počátek činnosti (práce).

– Při práci, která se nám nedaří, se **nerozčilujeme** a raději uděláme přestávku, promyslíme další postup a pokračujeme v práci klidně, dokonce i úmyslně zpomalíme, aby nám síly vydržely.

– **Vybereme** si své spolupracovníky, pobesedujeme s nimi a vyzkoušíme je v práci, přičemž je nezbytné **zařadit** každého na správné místo. Špatný pracovník je nejčastěji proto špatný, že mu nepřidělili odpovídající funkci.

– Plně realizujeme **pět hlavních částí práce** každého řídicího pracovníka, tj. sestavení celkového plánu činnosti (práce), sjednocení podřízených k plnění úkolů, řízení jejich práce, sladování činnosti jednotlivých částí organizace a podřízených, kontrola.

– Každý podřízený je **odpovědný za svoji práci** a přitom musí vědět, komu je přesně podřízen a od koho může dostávat příkazy a rozkazy.

– Práci je účelné **organizovat** podle těchto pěti zásad: stanovení jasného a přesného vymezeného cíle, zpracování podrobného a přesného přehledu všech podmínek i prostředků, s jejichž pomocí je možné dosáhnout vytyčeného cíle, sestavení přesného plánu cílevědomých operací s použitím nejvhodnějších prostředků a za nejlepších podmínek, pečlivé realizování plánu, zkontrolování dosažených výsledků jejich porovnáním se zamýšleným cílem, vyvození závěrů z jednotlivých období a provedení úprav vzhledem ke stanovenému cíli, podmínkám a prostředkům.

– **Předvídáme** nežádoucí události a přijímáme opatření k jejich vyloučení (stojí to méně námahy, než řešení potíží a následků, když se již něco stalo).

– Každý je povinen **vykonávat práci** (funkci), která odpovídá jeho schopnostem. Nedělat z kvalifikovaných podřízených nosiče, poslíčky nebo písaře.

– **Moudrost** plánů spočívá v tom, že předem upozorňují na obtíže svého splnění.

● **Zlepšením organizace režimu dne**, který ve svém souhrnu, je-li správně organizován a realizován, vytváří podmínky k uplatňování jak metod individuálního, tak i kolektivního plnění úkolů.

Je zapotřebí vidět, že vyšší efektivnost práce se neobejde bez přechodu na pravidelnou, rytmickou práci v základních časových úsecích, tj. během dne a týdne.

I při plnění stanovených funkčních povinností je nutné dosáhnout toho, abychom stejné, pravidelně se opakující práce vykonávali vždy ve stejnou dobu. Každý den a týden má svůj výrazný profil, nemá být naplněn různými náhodně volenými úkoly, které samy přijdou na „stůl“.

Požadavek plánovitosti je nezbytný zejména u velitelů, náčelníků, neboť styl práce ovlivňuje pracovní metody podřízených. Pracovní čas si musí proto plánovat, a to formou **osobního plánu**.

Aby osobní plán velitele, náčelníka byl účinný, musí jej **znát všichni podřízení, všichni, kteří s velitelem, náčelníkem spolupracují a kteří jeho práci ovlivňují.** Osobní plán v zásadě je pouze projevem dobré vůle a nic nepomůže. Musí být proto vhodným způsobem zveřejněn, neboť jen za těchto podmínek může být práce podřízených cílevědomá a napomáhat splnění úkolů, které si velitel, náčelník vytýčil. Je pochopitelné, že jako každý plán, tak i osobní plán je zapotřebí pravidelně vyhodnocovat.

K osobnímu plánování

Je účelné, aby velitel, náčelník:

- vyhradil si na konci dne určitý čas a věnoval jej upřesnění plánu na příští den, do osobního plánu doplnil přehled úkolů nebo činností, které v průběhu dne vznikly; úkoly méně důležité a běžné přidělil podřízeným,
- vyčlenil si potřebný čas pro úkoly, které sice nejsou nejdůležitější, ale přesto zasluhují pozornost (jde o práce, jež jsou neustále odkládány, hromadí se),
- seskupil hlavní úkoly podle vzájemné podobnosti a podle nich si rozdělil nadcházející pracovní den do časových úseků a v každém z nich si ponechal časovou zálohu,
- pracovní den začínal prací, která je obtížná a povzbudivá, nikoli však prací, jež si vyžádá mnoho času a vypětí; uspokojení, které se získá rychlým plněním úkolů, pomůže překonat další obtíže,
- plně respektoval požadavek správného plánování a neplánoval více práce, než je v lidských silách.

● S otázkou režimu dne a osobního plánování úzce souvisí problém **ekonomie času v řídicí práci.** Je skutečností, že organizace vlastní práce velitele, náčelníka je činitelem, který kladně nebo záporně ovlivňuje objem a kvalitu práce celého kolektivu. Hlavní **příčiny mrhání časem** lze spatřovat v:

- nárazovosti, nerovnoměrnosti a uspěchaném způsobu práce,
- věnování značného úsilí vedlejším pracem, které nemají znaky tvůrčí práce,
- nedostatečném přenášení pravomoci a odpovědnosti na nižší stupně a spolupracovníky,
- nedůvěře k lidem, ve snaze udělat vše raději sám,
- nedostatečném využívání sdělovacích a organizačních prostředků,
- trpění „živelnosti práce“ místo jejího řízení a usměrňování do plánovaného toku,
- roztržštění pracovního dne a soustavném narušování pracovního klidu, především při tvůrčí práci,
- tzv. „neviditelných časových ztrátách“ způsobených čekáním, špatnou přípravou porad apod.

● S otázkou ekonomie času je spojena **metoda hlavního článku**, která spočívá v umění najít ze spleti problémů ten, jehož řešením se připravuje a usnadňuje

plnění ostatních. Je to článek, který je nutné uchopit, aby byl připraven přechod k dalšímu. Tato metoda předpokládá, aby velitel, náčelník byl schopen se orientovat v různorodých a často si i vzájemně odporujících úkolech, uměl je roztrždit podle významu, oddělit podstatné od nepodstatného, správně stanovit pořadí jejich postupného řešení, dokázat se soustředit v dané situaci na řešení vždy jednoho problému i za cenu dočasného zanedbání ostatních.

Na druhé straně zanedbávání ostatních vedlejších problémů nelze chápat absolutně tak, aby nedošlo k porušení vztahu mezi hlavními a vedlejšími problémy, a tím k ohrožení hlavního článku.

● K tomu, aby bylo dosahováno kvalitnějších a efektivnějších výsledků, je nutné **kriticky analyzovat problém, zhodnotit dosažené výsledky, neuspokojovat se s daným stavem**, ale určovat náročnější úkoly a s větší odpovědností přistupovat k práci vlastní i podřízených. Je to metoda **kritické analýzy**, která vyžaduje udělat rozbor problému, zjistit příčiny, podstatu i možné další důsledky, stanovit opatření, jež povedou k odstranění příčin nedostatků, ke zlepšení současného stavu, popřípadě i nové směry řešení a jejich realizaci.

V práci každého řídicího pracovníka to **znamená** nepřijímat pouze obecné závěry, ale konkrétní, věcné a jasné, stanovit reálné úkoly s přesnými termíny, obsahem a zabezpečením, dávat přednost kvalitě a efektivnosti před kvantitou, znát neustále stav a situaci, sledovat změny a uplatňovat leninský styl práce.

Při plnění složitějších úkolů je nutné, aby velitel, náčelník využíval svého kolektivu – **metod kolektivního řešení úkolů**.

● Jednou z kolektivních metod je **organizace porad a osobního styku**. Řídicí činnost je při složitosti problémů, které řešíme stále více činností kolektivní. Nutnost specializace jednotlivých funkcionářů štábů i útvarů má za následek přirozený požadavek účinně organizovat spolupráci mezi lidmi. Dobře připravené a vedené porady (shromáždění) mohou být účinným výchovným prostředkem a přímo školou správných metod řízení. Představují nejkratší a nejlepší způsob **jednotného informování** okruhu zainteresovaných pracovníků, získávání jejich názorů a námětů, rozdělování úkolů, projednávání závažných problémů, koordinace úkolů a organizace součinnosti.

Je účelné organizovat **pravidelné porady**, pokud možno vždy ve stejném časovém úseku a s co nejkratší dobou trvání. V ostatních případech svolávat porady (shromáždění) jen tehdy, je-li to nezbytně nutné, vyžaduje to společné řešení věci (problému) a lze-li očekávat, že se přímým ústním jednáním podstatně zkvalitní, urychlí a usnadní vyřízení problému a porada (shromáždění) napomůže vytvořit jednotný názor na důležité otázky.

Je nezbytné dosáhnout **odstranění neúčelného množství porad**. Je zároveň nutné omezit projednávání téže záležitosti v několika orgánech, často za přítomnosti stejných funkcionářů.

Příprava porady, shromáždění, zabírá veliteli, náčelníku, zpravidla více času,

než samotné zasedání. Dnes již nestačí vzít si poznámkový blok a jít na poradu. Čas je příliš drahý, než aby mohl být promrhán improvizací. Čím více lidí společně pracuje, tím více se musí šetřit časem. Zkušenosti potvrzují, že výsledek porady (shromáždění) je přímo úměrný její přípravě.

Funkce velitele, náčelníka, spočívá v tom, že řídí průběh porady, shromáždění, a to tak, aby v krátkém čase přinesla efektivní výsledky, odpovídá za dodržování účelnosti a hospodárnosti v práci těch, kteří se porady (shromáždění) zúčastňují, dbá o jejich rychlý spád a účelnost diskuse, řídí přípravu pracovního plánu, schvaluje program jednání a zápisy.

Výsledkem projednávání každého bodu porady, shromáždění je **závěr** (rámcově předem připravený) a **stanovení úkolů** z něho vyplývajících.

Mimo metod, o nichž jsem se zmínil, směřuje k efektivnosti řídicí práce řada drobných **racionalizačních opatření**, jako např.:

- zavedení hodin nerušené práce,
- nepodceňování „efektu maličkosti“; dokonalost není maličkost, ale maličkosti dělají dokonalost,
- věnování pozornosti přípravě pomocného personálu, který může vedoucímu pracovníkovi uspořít až jednu třetinu času a energie,
- věnování pozornosti slaďování pracovního kolektivu (vedoucí pracovník musí „měřit všem stejným metrem“, mít odvalu být v případě potřeby nepopulární i vůči svým nejbližším spolupracovníkům; je nutné, aby projevil dostatek citlivosti k zájmům podřízených, i když to neznamená, že je třeba na nich lpět),
- vytváření podmínek k posilování vnitřní soudržnosti pracovního kolektivu a uplatňování neformálních, otevřených a soudružských vztahů v něm.

Ve vztahu k podřízeným by se měl velitel, náčelník, řídit těmito **pravidly**: pracovník musí cítit, že je respektován a ostatní v jeho okolí mají zájem na jeho úspěchu; je zapotřebí dosáhnout toho, aby podřízený věřil, že je a bude uznáván jako platný člen kolektivu a že jeho menší dovednosti a chyby nenaruší v základech jeho vztahy k ostatním; každý člověk chce znát základy a pravidla, podle nichž bude posuzován výsledek jeho činnosti (potřeba jistoty); v každém pracovníku je nezbytné vypěstovat systém sebekontroly.



Nejlépeší metodou vedení lidí je **osobní příklad** velitele, náčelníka, protože k následování burcuje více činy, než slova. Zkušenosti potvrzují, že charakterově vyzrálá osobnost velitele, jeho politická a profesionální připravenost, odborná fundovanost, dokáže v krátké době i z chaotického seskupení lidí vytvořit pracovitý kolektiv.

Při zpracování článku jsem plně využil poznatků z vybraných oblastí vědecké organizace řídicí práce kursu mechanizace a automatizace velení katedry řízení každodenní činnosti vojsk Vojenské akademie Antonína Zápotockého.