

О ПЛАНИРАЊУ И ОРГАНИЗАЦИЈИ РАДА

Због сложености послова и разних елемената који на њих утичу, у савременом животу уопште не може се замислити исправно руковођење без смишљеног плана рада. При томе се не мисли на план коме се подређује све, који спречава иницијативу и стваралаштво, него на научно планирање које, као важно средство руковођења, помаже да се постојећи послови и проблеми најцелисходније решавају. Стога је природно што и свака војна јединица и установа, без обзира на величину, има свој општи план који се код већих јединица¹⁾ састоји из низа посебних планова и програма (оперативних, наставних, материјалних, грађевинских, санитетских, персоналних итд.), на чијем реализовању раде сви потчињени органи дотичне јединице. У мирнодопском животу остварење тих планова и програма има циљ да се команде и јединице у целини оспособе за извршење ратних задатака.

Међутим, при изради планова рада по командама углавном се појављују две основне слабости. Наиме, понегде се општи планови који стоје пред јединицом као целином идентификују са планом дотичне команде и њених одељења и отсека, те се каткад долази до закључка да по командама нису потребни никакви посебни планови рада. Друга слабост састоји се у томе што се потсетници који садрже датуме када ће се обавити неки, често неважни послови сматрају понегде планом рада појединих одељења и отсека, а скуп тих „планова“ као план рада дотичне команде.

Очевидно је да и једно и друго показује извесно неразумеваше суштине и значаја планирања и организације рада јер планови поједине команде треба да садрже само онај део послова из општег комплекса послова који стоје пред јединицом који се на њу односи, тј. само оно што та команда, њена одељења, отсеци и појединци треба да ураде у циљу спровођења општих планова и задатака јединице као целине. Према томе, план рада треба да састављају поједине команде за себе, а не за целу јединицу, с тим да он треба да буде у складу са плановима претпостављеног и потчињених органа. А усклађивање се може лако постићи зато што сви они морају бити

¹⁾ Појмом „јединице“, ради краткоће излагања, обухваћене су и установе а појам команде укључује у себи и управе усанована не само овде него и у даљем тексту.

одраз ситуације у јединицама и општих наставних, материјалних и других планова. Јасно је да се при састављању планова треба чувати формализма и шаблонизма, како се они не би правили по истом калупу, не улазећи у суштину проблема. Наиме, за свако руковођење — па и за планирање као део руковођења — треба познавати ситуацију, уочавати проблеме и задатке решавати целисходним ангажовањем свих инструмената који стоје на расположењу. То се може постићи практичним радом, општим и стручним усавршавањем и коришћењем искустава старијих и искуснијих руководилаца.

Сваки посао захтева да се претходно сагледа како је тај посао настао или се раније развијао, на који је степен развитка доспео и који проблеми и задаци сачињавају његову суштину; у којим се условима развија и шта олакшава, а шта отежава његово обављање и решавање других проблема у вези с њима. Показатељи којима се оперише различити су за разне послове и њих такође треба знати или пронаћи. А пре но што се приступи обављању неког задатка најбоље је најпре проучити писмене и усмене директиве претпостављеног, како би се сагледало своје место и улога у извршењу постављеног задатка, односно у обављању одговарајућег посла, а затим саслушати мишљење оних који су већ на том задатку или послу радили или ће радити као непосредни сарадници или у нижим инстанцама, и у границама могућности обезбедити лични увид у свему томе. Из тога треба да проишају закључци: о суштини одређеног посла; о месту и улози појединих радних колектива (команди — управа, њихових органа и појединаца); о стању посла и проблема као и о тенденцијама развитка; о циљу који се жели постићи у одређеном временском периоду; о проблемима које треба решавати да би се тај циљ постигао у предвиђеном року; о конкретним задацима које треба да реше поједини радни колективи у оквиру опште проблематике уочене и предвиђене у наредном времену. Другим речима треба схватити одређени посао и уживити се у њега, проценити све елементе који утичу у позитивном или негативном смислу да би се отклонили негативни утицаји, и уочити конкретне задатке и проблеме које треба решити да би се у предвиђеном року постигао постављени циљ.

Да би руководство једне јединице припремило поверену му јединицу да буде спремна и способна за живот и борбу у савременим ратним условима, оно, поред осталог, мора поседовати део опште организације или самосталну организацију која ће обезбедити снабдевање и збрињавање људства и стокe и чување ратне технике. То значи да треба обезбедити материјално-техничку и санитарну основицу за живот и рад сваког појединца и јединице као целине. Успеси и неуспеси у том погледу могу се оценити по томе да ли код неке јединице постоји и у ком степену исправна или неисправна техника свих врста, нахрањени, обучени или ненахрањени или необучени војници, здрави или болесни људи и коњи, удобни станови итд. Од правилног решења поменутих питања свакако зависе резултати војно-стручне и идеолошко-политичке наставе. Показатељи успеха или неуспеха наставе су успешна или неуспешна гађања, здружене вежбе, командно-

штабне вежбе, исправна или неисправна техничка средства, положени или неположени испити из пређеног градива војника и официра итд.

Морално-политички васпитни рад не сме се препустити само бризи оних старешина које су за то непосредно задужене. Напротив, сва одељења треба да се осећају одговорним за стање јединица у том погледу, а морално-политички органи усмеравају и обједињују напоре објашњавајући људима тешкоће на које се наилази.

Показатељи успеха или неуспеха, у овом погледу су свесно, иницијативно и студиозно или безвољно, бирократско и површно деловање; разумевање или неразумевanje појединих мера војног, државног и партиског руководства, тј. њихово пропагирање и схватање или пасиван однос према њима; број људи без личне перспективе; број оправдано или неоправдано кажњених, итд. Иако је јасно да сви органи командовања и све старешине у војсци треба активно да раде на уздизању морално-политичке свести припадника армије, ипак треба имати у виду да се конкретним радом може понекад више утицати на морално-политичко стање јединице, политичку свест појединца, него путем политичких предавања, политичких састанака и осталим формама политичког рада. Исто тако је јасно да и материјално-технички и санитарски органи, који обезбеђују материјално-техничку и здравствену базу јединице, својим деловањем знатно утичу на морално-политичко стање, понекад и више него политичко-просветни органи који су непосредно задужени да својим активним деловањем уздижу свест људи и носе највећу одговорност за морално-политичко стање. Ово се, наравно, мора гледати кроз призму будуће ситуације у којој ће трупе живети, борити се и побеђивати. Обавештајни, организациски, оперативни и остали органи имају задатак да изучавају рад и деловања страних армија, као и нашу стварност и да с резултатима свога рада упознају све јединице које на основу тога треба да изграђују своје мобилизациске и оперативне планове и да извлаче закључке за обуку војника и тактику. У вези с тим нарочито много задатака имају организациско-мобилизациски органи који у свим степенима треба студиозно да посматрају друштвену стварност и живот војних јединица у миру, њихову организацију и формацију, да изучавају материјале о страним војскама и да на бази тога подносе предлоге за усавршавање мирнодопске и ратне организације војске, и за уношење у државну и привредну организацију елемената одбране, да стварају што боље планове за прелаз војске и целе земље из мирнодопског у ратно стање и да предвиђају и припремају организационе форме за што боље функционисање ратне машине у коју се укључују оперативна и територијална војска и економика земље. На истом послу раде и оперативни органи чији главни циљ у миру треба да буде да помажу јединицама да примењују такве организационе форме рада и тактичке принципе који ће најбоље одговарати условима будућег рата и да на евентуалним војиштима припреме што повољније услове за ангажовање сопствених јединица и што неповољније за противника. То је отприлике распон у коме

се креће пажња руководства појединих јединица кад цене ситуацију и одређују програм рада за наредни период и циљ који желе постићи на појединим секторима рада на крају тога периода. Разуме се да све команде ни по опсегу ни по квалитету немају исте задатке, али, узето у целини, овако широка оријентација гарантује да ништа неће бити занемарено а ни заборављено.

Очевидно је да командант не може имати потребан увид у све елементе који су неопходни за овакву процену и формулисање програма, циљева и задатака и да су му за то потребни сарадници (начелници родова и служби) и потчињене старешине, који ће га упознавати усменим или писменим путем о појединим секторима рада и проблемима. На тај начин командант обезбеђује потребан увид у поједине стручне секторе тако да може боље сагледавати делове целине и испољавати свој утицај на те секторе. Он тиме у исто време олакшава и помаже својим сарадницима да лакше сагледају целину и своје место и улогу у склопу те целине, да лакше одређују, своје парцијалне програме и циљеве које треба да остваре да би јединица у целини постигла циљ који је поставио командант на бази наређења и директива више команде и реферата и предлога својих сарадника и свог личног посматрања и увида.

Друга етапа планирања обухватила би поделу рада по радним колективима (појединим управама, одељењима и отсецима) и по времену. Ако је у претходној етапи спроведен напред поменут метод рада онда је овај посао већ добрим делом извршен, јер се у општим задацима већ налазе задаци појединих делова команде, само их сада треба још конкретизовати и синхронизовати по времену. Овде је најважније да се конкретни послови најцелисходније поделе појединим људима (што се постиже даљом разрадом општег плана рада по одељењима и отсецима), тако да свако добије део посла који може извршити и да нико не остане без посла и одговорности, и да се свакоме даду објашњења и упутства како ће посао што боље обавити. На састанцима учесника претпостављени старешина може методом семинара или на други начин објединити напоре појединаца у циљу спровођења одређених задатака. Слично организацији садејства у припреми борбених дејстава, и овде сваки учесник може пред другима изложити како је схватио задатак јединице у наредном периоду, своје место и улогу и како намерава радити да би испунио свој део задатка. Такав метод може се применити по одељењима и отсецима под руководством начелника, а командант пука може да одржава овакве састанке са својим сарадницима у команди пука, са командантима батаљона и командирима чета-батерија, а понекад када то карактер задатака и ситуације допушта — и са свим официрима пука. Форме рада могу бити различите, али сваки учесник у било ком послу мора у потребној мери разумети целину, а свој део посла у детаље.

По завршетку ове друге фазе — када се појављују у командама планови рада као документи који садрже кратке закључке из процене ситуације у јединицама, програм и циљеве рада у наредном периоду и конкретне задатке распоређене по времену и извршиоцима

треба да уследи упорно активно деловање ради остварења плана и решења предвиђених и накнадно појављених задатака. Другим речима, при спровођењу плана треба тежити да се обезбеди стваралачко деловање на послу, усмерено на побољшање стања у јединицама и установама, како би се на крају одређеног периода могло јасно показати да су уложени напори уродили плодом и да је стање боље него раније.

У циљу остварења постављених планова и увида у којој се мери они остварују команде обично врше контролу и пружају потребну помоћ. При томе би било погрешно ако би потчињени чекали или захтевали да неко из више команде дође и сврши њихове послове или да их упознаје са основним елементима њиховог посла. Напротив, много је боље да се они сами несегично и иницијативно ангажују на послу, јер ће на тај начин потстицати конкретне резултате и искуство у раду. Помоћ више инстанце огледа се у првом реду у издавању реалних, јасних, благовремених и материјално обезбеђених наређења и директива потчињенима и објашњења кад их они траже или кад нису у могућности да сами до њих дођу.

Контрола извршења, као саставни део планова и наређења, треба да буде планска. При томе не треба контролисати само рад непосредно потчињених него и стално проверавати целокупно деловање на пракси у јединицама. За уочене недостатке треба тражити узрочнике у свим руководећим инстанцама, а наређења и примедбе давати организовано, промишљено и конструктивно.

Систематски годишњи преглед свих јединица и установа од стране специјализованих и општих екипа, претресање нађеног стања на конференцији најодговорнијих руководилаца после прегледа и коришћење налаза екипа уз годишњи план рада — (као потсетника шта треба урадити у свим инстанцама командовања и на свим секторима) — обезбеђују непрекидност, систематичност и објективност контроле и помоћи зато што се стање проверава на пракси. А да се при томе не би реметио нормалан ток живота јединице, нужно је да се обједињено планирају екипни обиласци разних руководећих инстанца и да се налази екипа међусобно користе. Лични увид старешина у пуковима, батаљонима и четама треба да буде основни вид контроле, зато што они могу све сами да виде, провере и нареду како треба да се ради. Да би обиласци дали позитивне резултате неопходно је да се они који врше контролу претходно добро упознају са налазом ранијих екипа и недостацима који су раније уочени. Екипе су дужне да објективно оцене стање јединица које контролишу и да конструктивно делују са циљем да се на време отклони све оно што је могуће отклонити. Критику нађеног стања, екипе треба да препусте одговарајућим старешинама, уколико им нису дата специјална овлашћења.

Такав систематски рад у јединицама и командама даје богат увид и материјал за план рада у идућем периоду и обезбеђује не само решавање свих проблема који искрсавају у јединицама а које је могуће решити субјективним деловањем, него обезбеђење и правилно

васпитање људи и навикавање на ред, рад и дисциплину. Оперативни научни систем руковођења (који се користи разним средствима — студијом ситуације, састанцима, рефератима, личним увидом, планским развијањем стваралаштва људи итд.) омогућава да се проблеми брзо уочавају и решавају на најподеснији начин, насупрот бирократском који се исцрпљује у решавању поште по канцеларијама, који веома тешко открива суштину проблема а исто тако их споро и нерационално решава. Али, то не значи да се администрација може занемарити, јер она путем извештаја, реферата, прегледа и других форми евиденције помаже у руковођењу, али она не сме постати тежиште рада и самосталан фактор који опредељује темпо рада који не одговара ситуацији.

Научна организација рада полази од процене елемената на бази реалних чињеница, тј. од конкретне ситуације и на бази ње одређује програме и циљеве у одређеном времену. То значи да у складу са ситуацијом, програмом и циљевима треба радити конкретне планове, вршити поделу рада и предузимати мере координације и контроле. Зато сваки план треба да буде конкретан, да обезбеђује равномерно оптерећење људи, стваралачку иницијативу, ефикасност или што бољу производност рада. На координацију послова треба обраћати велику пажњу, јер се они, без обзира на принцип по коме би се делили, никад не могу поделити тако да се њихове границе поклапају са границама одељења, отсека или команди, него ће увек остати послова које ће заједнички обављати више органа. Зато је неопходно повезивање и договарање како при планирању тако и при спровођењу одлука у живот. Наиме, на мобилизациским плановима раде сва одељења, родови и службе, и поред тога што постоје организациско мобилизациски органи у којима се — као организаторима — стичу сви конци тога посла, а људи који раде на таквим пословима у одељењима родова и служби тесно су везани са организациско-мобилизациским одељењима. Слично је и са наставним органима у одељењима родова и служби у односу на наставни орган одговарајуће команде, затим са оперативним официрима у одељењима родова и служби у односу на Оперативно одељење команде, са персоналном службом родова и служби у односу на Персонално одељење итд. Према томе, добром сарадњом начелника родова и служби, под руководством начелника штаба, може се координирати рад и у оним командама које нису формиране само на бази поделе посла, него су састављене од низа стручних органа родова и служби које су у извесном смислу команде и руководства у односу на непосредно потчињене јединице и установе, и истовремено органи који раде на мобилизациским пословима, настави, персоналним пословима итд. у оквиру целине.