

K ŘÍZENÍ VĚDECKOVÝZKUMNÉ PRÁCE VE VÝZKUMNÉM ÚSTAVU

V podmínkách VTR ve vojenství stává se věda jedním z rozhodujících faktorů zvyšování obranyschopnosti státu i koalice.

Z tohoto pohledu je nutné plně docenit i význam a poslání výzkumné vývojové základny ČSLA pro současnost, ale i budoucnost. Výzkumnou a vývojovou základnu ČSLA tvoří vědecká pracoviště, ústavy a střediska, která se však musí více prosadit, musí získat potřebnou váhu a důvěru podloženou výsledností vědeckovýzkumných prací přínosných pro potřeby ČSLA i Spojených ozbrojených sil armád států Varšavské smlouvy.

Proto se chci vyjádřit k některým otázkám řízení vědeckovýzkumné práce ve výzkumném ústavu na základě současných i dřívějších zkušeností na stupni oddělení. Na tomto stupni řízení se obvykle výrazně projevují všechny klady i nedostatky v řídicí a organizační práci. Zkušenosti ze stupně oddělení mohou být podnětné pro zvýšení účinnosti řízení vědeckovýzkumné práce i v ostatních ústavech (střediscích). Přitom se soustředím na ty problémy, které se zatím v dosavadním systému řízení výrazně neprojevují a do určité míry se opomíjejí.

Zhodnocení času

Jedním ze základních problémů řízení vědeckovýzkumné práce ve výzkumném ústavu je využití pracovní doby k vlastní vědeckovýzkumné práci. Zatím co u občanských pracovníků vojenské správy není problém 80% využití pracovní doby pro tento účel, u důstojníků zařazených na funkcích vědeckých pracovníků představuje 60 % těžko překonatelnou hranici. Náčelníci skupin a oddělení vykazují ještě nižší hodnoty.

Tento nežádoucí stav můžeme do určité míry ovlivnit plným doceněním významu hospodaření s časem na příslušných stupních řízení a ve všech oblastech činnosti.

Základním posláním ústavu je úspěšně vyřešit vědeckovýzkumné úkoly významné z hlediska potřeb vojsk a tomu je nutné podřídit veškerou činnost. Z tohoto hlediska bychom měli hospodařit s časem náčelníků i jejich podřízených co nejefektivněji. V dosavadní praxi se často setkáváme s poměrně lehkomyšlným přístupem v tomto směru. Neuvědomujeme si hodnotu jedné promarněné hodiny běžného času ve výzkumném ústavu, která v závislosti na počtu pracovníků představuje mnoho pracovních hodin tvůrčích pracovníků. To můžeme vyjádřit desetitisíčovými částkami v Kčs. Ke zlepšení současného stavu by bylo vhodné:

— zkvalitnit a zjednodušit administrativu;

— zabránit plýtvání časem kvalifikovaných vědeckých pracovníků na úkoly a práce, které mohou splnit méně kvalifikovaní a tedy i lacinější pracovníci;

— omezit porady, shromáždění i jiné akce, které nesouvisí přímo s vědeckovýzkumnou prací početně i časově na nezbytné minimum;

— zabezpečit nerušené využití pracovní doby, vyčleněné na vědeckovýzkumnou práci denním řádem;

— podřídit veškerou zabezpečovací činnost potřebám tvůrčích pracovníků;

— zkvalitňovat obsah odborné přípravy z hlediska specifických potřeb výzkumných pracovníků;

Všechna tato opatření se však minou účinkem, pokud stranická a svazácká organizace i ZO ROH nepovedou všechny příslušníky ústavu k důsledné osobní odpovědnosti za využití pracovní doby a k podpoře náročných náclníků. Velmi významná je i motivace podložená vědomím společenského významu vykonávané práce.

Zhodnocení času však nepředstavuje pouze řešení tohoto všeobecně známého problému. Řízení v ústavu by mělo zabezpečit i zhodnocení času z hlediska perspektivy. Nejde jenom o to plnit úkoly pro současnou potřebu, je nutné se ve všech směrech připravit na plnění budoucích náročnějších úkolů. Konkrétně je to úkol zajistit efektivnost vědecké a výzkumné práce v přítomnosti a postupné vytváření náležitě vědeckého potenciálu pro řešení problémů v budoucnosti. Žádný z těchto dvou hlavních cílů řízení vědy nemůže výzkumné pracoviště zanedbat.

Pojem vědecký potenciál můžeme chápat jako komplex činitelů, které charakterizují schopnost vědecké soustavy řešit vědecké problémy v budoucnosti. V souladu s názory sovětských autorů [G. M. Dobrov, Věda o vědě; G. M. Dobrov, B. N. Klimenjuk, L. P. Smirnov, A. A. Savjeljev: Potenciál vědy] můžeme vyčlenit čtyři základní skupiny činitelů vědeckého potenciálu:

- kádrové zabezpečení,
- vědeckoinformační zabezpečení,
- materiálně technické zabezpečení,
- optimální organizace vědecké soustavy.

Základní skupiny sovětských autorů dále člení. Do kádrového zabezpečení patří celkový počet a kvalifikační složení vědeckých pracovníků, jejich věková struktura a zdroje a zálohy vědeckých kádřů. Pojem vědeckoinformační zabezpečení je v této souvislosti chápán velmi široce a zahrnu-

je nejen informace o vývoji vědeckých poznatků v dané oblasti, oboru nebo úseku v celosvětovém měřítku, ale i „zásobu“ vlastních poznatků, hypotéz, teorií a původních metod řešení. Do materiálně technického zabezpečení se začleňuje finanční zabezpečení, experimentální základna odpovídající úrovni a dosažená úroveň a možnosti průmyslu. V základní skupině optimální organizace vědecké soustavy jsou strategické principy rozvoje vědy [kritéria pro určení směru výzkumu] a optimální organizace vědecké soustavy vzhledem k možnostem vědeckého potenciálu.

Podle toho, k jaké úrovni se činitel vědeckého potenciálu vztahují (k ústavu, k soustavě vědeckých institucí, k vědě v rámci republiky nebo celkově v rámci státu či koalice) nabývají různého významu.

Problém tvorby vědeckého potenciálu je velmi složitý. Jeho vytváření je podmíněno schopností příslušného stupně řízení předpovědět vědeckovýzkumné problémy s předstihem pěti, deseti a více let. K možnostem takové prognózy se obvykle přistupuje v rozsáhlém spektru vymezeném mezními hranicemi.

Podle mého názoru, v souvislosti se současnou dynamikou vědy, je předpověď budoucích vědeckovýzkumných problémů velmi obtížná již s časovým předstihem 5 let a vyžaduje velmi odpovědný přístup nej kvalifikovanějších pracovníků, dostatečně informačně zabezpečených. Nakonec z hlediska tvorby vědeckého potenciálu není nutné se pokoušet o nemožné, totiž přesně formulovat problémy a úkoly — stačí správně postihnout tendence vývoje a alespoň kvalifikovaně odhadnout požadované kvality vědeckého potenciálu.

Především velení ústavu musí mít reálnou představu ověřenou u centrálních složek o požadované kvalitě, ale i kvantitě vědeckého potenciálu za 5 a 10 let. Představu, která vychází z požadavků budoucnosti.

Tato představa pak musí odpovídat strategii tvorby vědeckého potenciálu v ústavech z hlediska všech činitelů již v současné době.

Nemůžeme říci, že přípravě vědeckých pracovníků se dnes věnuje malá pozornost. I v tomto směru dochází k výraznému zlepšení. Někdy se však projevuje určitá živelnost např. i ve volbě oblastí, oboru i úseku vědecké přípravy.

Potřeby kádřů, jejich požadovanou kvalifikaci a vědeckou přípravu, stejně tak jako rozvoj vědeckoinformačního zabezpečení budoucích vědeckých úkolů i jejich budoucího materiálně technického

zabezpečení, je nutné si ujasnit již nyní, bez ohledu na to, že tyto potřeby se mohou dostat do zásadního rozporu s možnostmi.

Pouze vědomí ujasněného cíle připravuje odpovědné funkcionáře ústavu k boji za realizaci koncepce proti omezujícím podmínkám a nepříznivým okolnostem.

Ne zcela ujasněné cíle tvorby vědeckého potenciálu mohou vést k nežádoucím pasivitě, která se projevuje v tom, že náčelníci na všech stupních velení ústavu se v oblasti kádrového zabezpečení až příliš snadno smířují s objektivními příčinami, těžkostmi, zdánlivou nerealitností perspektivních záměrů v současných podmínkách, ale i s osobními představami kandidátů vědecké přípravy, které zdaleka nemusí být v souladu se záměry velení.

Zhodnocení času z hlediska potřeb budoucích úkolů a tedy z hlediska tvorby vědeckého potenciálu vidím především v tom, že na tuto činnost bude vyčleněno více vědeckovýzkumných kapacit ústavu než dosud. Tady nejde o žádný ztrátový čas. Naopak je to efektivní hospodaření s časem, vědomé hromadění určité zálohy připravených vědeckých kapacit na předpokládané úkoly, ale i na úkoly, které náhle vyvstanou jako prioritní a nesmí ústav „zaskočit“. Míra překvapení nesmí být „paralyzující“. V budoucnu mohou přijít úkoly, které nebude možné odkládat, až se na ně všestranně připravíme. Pak totiž by mohla přijít ta osudová otázka: „A co jste tam tedy dělali. Kdo měl mít větší představu o budoucích úkolech než výzkumná pracoviště?“

Z těchto hledisek nemůžeme podle mého názoru v ročních plánech ústavu plánovat „na doraz“. Nemůžeme nadále po odečtení času na činnosti nepřímo související s vědeckovýzkumnou prací veškeré kapacity rozvrhnout na současné úkoly a uklidňovat se tím, že lidé rostou na úkolech. Takovýto zjednodušený názor o tomto druhu přípravy vědeckých pracovníků není zcela správný.

Práci na náročných vědeckovýzkumných úkolech jistě vědecký pracovník získává zejména z hlediska praxe a metodologie vědecké práce. Z hlediska rozvoje vlastní odbornosti to však není zdaleka tak jednoznačné a ve většině případů bude vědecký pracovník spíše vydávat a ztrácet. Každý skutečně vědecký úkol po dobu řešení vyžaduje totiž značnou koncentraci, a tedy i určité usměrnění a omezení rozvoje intelektuálních schopností z hlediska specifických potřeb řešení problému. Vědecký pracovník, má-li být víceúčelově použitelný, musí mít čas na reprodukci a další rozvíjení svého intelektu. To není otázka subjektivního zájmu, ale objektivní společenské potřeby.

Podle těchto představ by mělo základní rozvržení kapacit ústavu odpovídat tomuto schématu:

- 50–60 % kapacit na plnění současných vědeckých úkolů;
- minimálně 20 % kapacit na tvorbu vědeckého potenciálu;
- maximálně 20–30 % kapacit na činnosti nepřímo související s vědeckovýzkumnou prací.

Jak rozvrhnout čas, jaké vymezit kapacity na tvorbu vědeckého potenciálu, jaké určit vzájemné relace je velmi obtížné a závislé na specifice jednotlivých pracovišť a na situaci oborů a úseků, které pracoviště rozvíjí.

Vlastní vědeckovýzkumnou práci ani proces odborného růstu nemůžeme znormentovat a vtěsnat pouze do denního řádu vymezené pracovní doby. Uplatňování pouze formálních kritérií při hodnocení intenzity práce a odborné přípravy je proto málo objektivní.

Kapacity pro tvorbu vědeckého potenciálu zahrnuje všechny čtyři skupiny činitelů. Ve skupině kádrového zabezpečení je nutné do přípravy kádrů začlenit vědeckou a odbornou přípravu, stáže na špičkových vědeckých pracovištích, účast na seminářích, sympozii apod.

Rízení vědeckovýzkumné práce na jednotlivých stupních řízení ústavu

I když funkční povinnosti na jednotlivých stupních řízení jsou statutárně vymezeny, jistě ve stanovených mezích zůstává určitý prostor pro jejich specifikaci a i další konkretizaci.

Na stupni velení ústavu výzkumné a vývojové základny ČSLA (náčelník a jeho zástupci) by se především měly řešit základní koncepční celoustavní otázky z hle-

diska současných i perspektivních potřeb v souvislosti s rozvojem vojenské vědy. Velení ústavu přísluší volba „strategie“ k naplnění jeho poslání jak z hlediska úkolů pro současnost, tak i pro budoucnost.

Směrem k nižšímu stupni velení — k náčelníkům oddělení by se velení ústavu mělo zaměřit na tyto základní úkoly:

— usměrnění tvorby koncepce rozvoje vědeckovýzkumné práce druhů vojsk a služeb;

— metodické vedení náčelníků oddělení;

— kontrolní činnost.

Zaměření řídicí práce náčelníků oddělení je obdobné. Náčelníci oddělení by se měli podílet na tvorbě koncepce rozvoje vědeckovýzkumné práce a na tvorbě vědeckého potenciálu v ústavu, ale stejně tak i u příslušného druhu vojska nebo služby. Za rozvoj vědy jsou zodpovědní náčelníci druhů vojsk, správ a služeb v rozsahu své kompetence. Účast náčelníků výzkumných oddělení ústavu v procesu přípravy podkladů pro odpovídající rozhodnutí náčelníků druhů vojsk, správ a služeb je nezastupitelná a současně velmi potřebná, zejména z hlediska budoucích optimálních vztahů mezi zadavatelem a řešitelem. Z těchto důvodů by se náčelníci oddělení ústavu měli ve větší míře účastnit zásadních jednání o rozvoji druhu vojsk či služeb i zasedání vědeckých, poradních orgánů a metodických shromáždění příslušných správ i štábů. Obdobně se jeví i účast náčelníků oddělení, [popřípadě i s náčelníkem skupiny — budoucím řešitelem] při formulaci úkolu zadavatelem a i přijetí úkolu výzkumným ústavem.

Přijetím vědeckovýzkumného úkolu a jeho zařazením do plánu výzkumného ústavu začíná často velmi svízelný a namáhavý proces řešení. Již ve formulaci úkolu, jeho obsahové náplni, podmínkami přijetí i řešení jsou latentně obsaženy činitele, které ovlivňují výslednou kvalitu i efektivnost vědeckovýzkumné práce.

Problém formulace výzkumného úkolu pro ústav je velmi složitý a souvisí s perspektivou vědeckotechnického rozvoje. Jen takový úkol, který vyžaduje původní řešení a přináší prokazatelně nové poznatky, splňuje základní podmínku pro označení jako vědecký.

V současné době se setkáváme s různými krajnostmi při formulování a zadávání úkolů. Vědecká práce musí vycházet z potřeb vojenské praxe a tato praxe je i konečným kritériem její výslednosti. Někdy se však z hlediska tohoto jistě správného principu chápou takto pouze zjednodušené požadavky, které vyplývají z okamžité potřeby vojsk i služeb.

Štáby jsou schopny z hlediska interpretace požadavků praxe a potřeby vojsk formulovat vědecké úkoly. Současně si musíme uvědomit, že ale ani tyto štáby nejsou zákonitě osvobozeny od určitých subjektivních představ, které mohou zkreslovat realitu.

Názorovou konfrontací s pracovníky výzkumné a vývojové základny v etapě formulace úkolu se zvyšuje pravděpodobnost postihnutí skutečně objektivních požadavků.

Dosavadní zkušenosti potvrzují, že účast vědeckých pracovníků již při formulaci úkolu je přínosná, ale i vědeckí pracovníci si musí uvědomit omezení, která vyplývají z jejich subjektivních přístupů a představ.

Jen kritický kolektiv, složený ze zkušených štábních i vědeckých pracovníků a příslušníků vojsk, může v procesu formulace vědeckého úkolu úspěšně překonat nebezpečná úskalí, která představuje setrvačnost myšlení, nechuť přijímat nové, často komplikované, zatěžující, neověřené a riskantní.

Náčelníci oddělení jistě musí metodicky vést hlavní řešitele jednotlivých vědeckovýzkumných úkolů oddělení — náčelníky skupin a vedoucí pracovníků týmů a průběžně i po jednotlivých etapách sledovat a kontrolovat jak řešení vědeckovýzkumných úkolů odpovídá zadání a stanoveným cílům.

Jak vyplývá ze zkušeností jak velení ústavu, tak i náčelníci oddělení se snaží těžiště své řídicí práce přenést do práce koncepční, metodologické a kontrolní nejen z hlediska současných potřeb, ale také z hledisek perspektivních potřeb.

Především splněním těchto úkolů oba stupně řízení ústavu plní svou úlohu v procesu řízení vědeckovýzkumné práce, protože tím vznikají určující předpoklady pro její zkvalitnění a zefektivnění.

Níže články řízení mohou již v mnohem menší míře ovlivnit efektivnost vědeckovýzkumné práce. Hlavní řešitel např. může zabezpečit vysokou kvalitu splnění úkolu, který přes vynaložené úsilí někdy i velkého kolektivu nebude efektivní, protože neodpovídá skutečné potřebě vojsk a nebo není realizovatelný.

Těžiště odborného řízení vědeckovýzkumných úkolů představuje stupeň náčelníků skupin nebo vedoucích pracovníků týmů. Náčelníci skupin a vedoucí pracovníků týmů jsou ve skutečnosti hlavními řešiteli. Z hlediska všestranné přípravy a vytvoření podmínek pro práci se plným právem tomuto stupni řízení věnuje velká pozornost. Odborné řízení vědeckovýzkumných úkolů vyžaduje vysoký stupeň koncentrace na úkol, důslednou kontinuitu v práci. Ten, kdo má odborně řídit vědeckovýzkumný úkol, nemůže být z tohoto procesu vytrhován, naopak musí doslova od hodiny žít s úkolem. A právě náčelníci skupin a vedoucí pracovníci tý-

mů i z tohoto hlediska mají relativně nejlepší předpoklady. Nepodaří-li se zabezpečit těmto stupňům potřebnou koncentraci na úkoly, pak dochází ke značným časovým ztrátám, plýtvání energií vědeckého pracovníka a k jeho předčas-

nému psychickému opotřebení nebo vyčerpání.

V procesu řízení vědeckovýzkumné práce tedy jak náčelník skupiny, tak i vedoucí pracovního týmu řeší hlavně úkoly pro současnost.

Lidský činitel

Účinné řízení vědeckovýzkumné práce je nemyslitelné bez značné pozornosti, kterou je nutné věnovat lidskému činiteli. Snad v žádném jiném oboru se tak markantně neprojevuje přímý vliv psychiky pracovníka na jeho výkonnost.

Záměrné vytváření dobré psychické pohody, životního optimismu, zdravé sebevědomí, soudružských mezilidských vztahů, kritického, ale hlavně sebekritického přístupu k práci má v oblasti vědeckovýzkumné práce mimořádný význam.

Rozvoj takových vlastností jako je strach, otevřenost, věcnost, odvážnost, poctivost, přímost, ale i citlivý individuální přístup je velmi potřebný v každém výzkumném pracovišti.

Současné je nutné vidět, že i vědeckí pracovníci v ČSLA jako intelektuální pracovníci mají své charakterové specifiky často i negativní, jako může být např. přecitlivělost na ocenění vlastní práce, podceňování spolupracovníků, náládovost apod.

Proto je nepřetržitá výchovná práce s vědeckými pracovníky součástí procesu řízení. V tomto směru je jistě nezastupitelná úloha každého velitelského stupně, stranické a svazácké organizace, ale snad nejvíce pracovního kolektivu. V pracovním kolektivu se nezakryté projevují politické, odborné a sociální problémy ve vzájemném propojení.

Každý náčelník je povinen vytvářet optimální podmínky pro práci vědeckých pracovníků s cílem maximálně zabezpečit jejich odborné pracovní požadavky a v plném rozsahu brát zřetel na jejich sociální potřeby.

Mezi nejpalčivější problémy, které značně negativně ovlivňují psychiku vědeckých pracovníků, jak se uvádí zejména v sovětské literatuře (Akademie věd SSSR — Ústav sociologických výzkumů: Otázky teorie a praxe řízení a organizace vědy), patří slabá úroveň technického zabezpečení a odměňování, benevolence vů-

či některým pracovníkům, neschopnost vedoucích realizovat vědecké metody řízení, neschopnost odborná, pohodlnost a snaha po bezkonfliktnosti, rozpor slova a činů, malé využívání schopností vědeckých pracovníků, malá náročnost atd.

Vytváření optimálních podmínek zdaleka neznamena skleníkové prostředí. Někdy se můžeme setkat s tím, že vědecký pracovník podmiňuje svoji schopnost řešit úkol právě takovými nereálnými podmínkami pro práci.

V současnosti musíme připravovat pracovníky na velmi obtížné podmínky pro vědeckovýzkumnou práci, které vymezují objektivní okolnosti. Složitý vědeckovýzkumný úkol je velmi často prováděn neuspokojeností a neurčitostí nejen ve věcných otázkách, ale často i v otázkách formálních. Současná věda, ale nejen věda, se rozvíjí tak dynamicky, že nastoluje problémy, ke kterým je možné si položit závažnou otázku: Je to v současné době v lidských silách?

Právě v přístupu k velmi složitým věcným problémům, které vyžadují vědecké řešení v současných velmi složitých podmínkách, se projevují skutečné kvality vědeckých pracovníků. Zdaleka to však nejsou jenom kvality odborné. Nesmírně se zvyšuje význam politických, morálních a charakterových kvalit, motivace vědeckovýzkumných pracovníků. Jenom lidé politicky, morálně, charakterově a jistě odborně vyspělí mohou překonat sebesložitější překážky, se kterými se zákonitě v procesu řešení skutečného vědeckého úkolu setkávají. Jenom tak připravení lidé se mohou aktivně účastnit a přispět ve smyslu požadavku ministra národní obrany ČSSR armádního generála M. Dzúra k využívání všeho nového a pokrokového, co vytvořila marxisticko-leninská vojenská věda, k náročnému zevšeobecňování výsledků všech oblastí vojenské praxe, abychom dodrželi velké povinnosti a závazky, které máme.