

Tato skutečnost znamená, že se formulace vědní politiky resortu FMO a návrh nového systému řízení vědy odloží přibližně do poloviny roku 1991. Po ukončení etapy formulace vědní politiky bude záležitostí všech pracovníků ve vědě a pracovníků mimo vědu, zejména z oblasti vrcholového řízení, aby se s podstatou politiky ztotožnili a svou praktickou činností zabezpečili její úspěšné naplňování. Hlavní úlohu v realizační fázi sehraje aktivita a iniciativa člověka. Významná bude kontrolní funkce vědecké obce, která by svými kolektivními orgány měla stav vědní politiky pravidelně hodnotit a přijímat opatření.



Vědní politika v resortu FMO existovala v neuvědomělém bytí a nebyla chápána jako součást systému politik, které vytvářely celkovou politiku resortu, každá politika znamená činnost v oblasti řízení, cíle této činnosti a její prostředky. V podmínkách resortu FMO přistupujeme k vytváření vědní politiky jako soustavy cílů, které by měly být pravidelně přehodnocovány. Protože jde o nové věci, byl jejich objasnění věnován tento příspěvek.



Plukovník Ing. Ladislav K l i m a , CSc.
plukovník Ing. Jaroslav N ě m e c

NĚKTERÉ ZKUŠENOSTI S APLIKACÍ NOVÝCH METOD V ŘÍDÍCÍ A ORGANIZÁTORSKÉ PRÁCI V ČSA

Pro realizaci záměrů výstavby demokratické armády má mimořádný význam oblast řídicí a organizační práce. Rozhoduje nejen o efektivnosti přijímaných opatření, ale má výrazný stimulující efekt na činnost velitelů, štábů i vojsk.

S postupem procesu demokratizace armády se i v oblasti řídicí a organizační práce dostávají určité, i když z počátku ne velké výsledky. Předpokladem je úsilí a postupná cílevědomá realizace souboru promyšlených opatření. Vznikají nové slibné tendence a začínají se dostavovat první hodnotné výsledky. Příkladem může posloužit vypracování cílového modelu výstavby ČSA do roku 2005.

Již v současné etapě rozpracovanosti modelu lze konstatovat následující skutečnosti. V oblasti organizace a techniky řízení bylo FMO v mimořádně krátké lhůtě schopno vytvořit dočasnou organizační strukturu pro řešení komplexního složitého interdisciplinárního problému, zároveň i řídit práci velkého počtu pracovních skupin a týmů k dosažení pozitivního výsledku. Úspěšná spolupráce dočasně organizační struktury se stabilní organizační strukturou FMO umožnila dosáhnout multiplikačního efektu. Ukázalo se, že část pracovníků má mimořádné předpoklady pro týmovou práci, dokáže sladit rozdílné přístupy a názory k dosažení pozitivního výsledku za podmínek časového tlaku. Přitom proces tvorby cílového modelu byl tvořen vysoce demokratickou formou za účasti velkého počtu odborníků z oblasti řízení, vědy a různých profesních oblastí na přípravě opatření vrcholového rozhodování.

Tvorbu cílového modelu výstavby ČSA lze považovat za významný experiment v oblasti využití odlišných metod řízení. Delfská metoda není nová a ani její aplikaci není možné považovat za příliš vydařenou. Její použití však umožnilo odhalit, že v FMO vznikají zárodky nové organizační kultury. Vedle dosud převažujících typů funkční a normativní kultury, založených na plnění plánem stanovených úkolů vžitými metodami se objevily organizační kultury expanzivní, zaměřené proinovačně a na rozvoj lidského činitele. Přinesly další podněty pro řešení strategických otázek výstavby ČSA.

V procesu tvorby cílového modelu se zřetelně projevil význam znalosti a informací. Týmy, které dokázaly využít poznatkovou základnu domácí i zahraniční vědy, vědecké a technické informace byly schopny reagovat na změnu společenských podmínek a navrhnout inovační řešení. Zřetelně se odlišovaly od týmů, které se snažily řešit kvalitativně nové problémy k tomu nevhodnými přežitými metodami. Výrazně se projevil i význam automatizace řízení. Produktivita týmů využívajících výpočetní techniku byla mnohem vyšší.

Tyto tendence jsou potěšitelné. Nemohu však zastřít skutečnost, že v systému řízení a velení podle našeho mínění dosud převládají metody vlastní centralizovanému příkazovému systému plánování a zabezpečení, které jsou neslučitelné s demokratickým systémem řízení a tržním hospodářstvím. Neexistence orgánu strategického řízení vede k poněkud živelnému zakládání velkého množství úkolů, pro jejichž realizaci nejsou zatím vytvořeny potřebné předpoklady. Lavinovitě se šíří a jejich nedostatečné definování vyvolává velké množství informačních toků po vertikále řízení i koordinačních vazeb po horizontále. Řada složek FMO není připravena samostatně řešit jimi založené úkoly. Jejich řídicí práce spočívá ve vyžadování spousty podkladů, jež s různým stupněm dovednosti kompilují. Vlastní řešení problémů se však v těchto rozvětvených strukturách nakonec soustřeďuje u nevelkého počtu tvůrčích pracovníků, kteří nemají dostatek času pro řešení velkého množství různorodých problémů.

Cílový model výstavby ČSA proto navrhuje realizaci základních změn. Mezi ně patří zejména oddělení oblasti správního řízení od oblasti velení vojskům a vytvoření jim specifických nástrojů řízení a velení.

V oblasti správního řízení se předpokládá realizovat tato hlavní opatření:

● **Systém příkazového řízení** založený na přidělování konkrétních úkolů konkrétním řešitelům prostřednictvím plánu nahradit systémem manažerských forem řízení, zejména řízením podle cílů a řízením zdrojů. **Hlavním nástrojem řízení by měl být nikoli plán, ale programy a projekty umožňující dosažení stanovených cílů. K tomu by měl být vytvořen úsek rozvoje zahrnující strategické řízení, rozvoj vědy, rozvoj techniky a vzdělávání.** Strategické řízení by mělo zahrnovat oblast strategických koncepcí (vytyčování žádoucích cílů a reálných způsobů jejich dosahování) a oblast strategického plánování (definování, zakládání a realizaci systému komplexních programů, programů a projektů pro dosažení žádoucích cílů). Rozvoj vědy, techniky a vzdělání by se měl stát oblastí řízení zdrojů, které mají strategický význam pro výstavbu profesionální armády a efektivnost ozbrojených sil.

● **Systém materiálně technického zabezpečení** založený na centrálním přidělování zdrojů a prostředků je nezbytné nahradit ekonomickými, zejména hodnotovými nástroji řízení. Na rozhraní mezi FMO, jako orgánu státní správy (tj. oblasti financovanou ze státního rozpočtu) a oblastí tržního hospodářství budou vytvořena potřebná rozhraní umožňující pokrývání potřeb obrany, života a činnosti ČSA nákupem výrobků, výkonů, prací a služeb na domácím a světovém trhu. **Hlavním zdrojem plánování a řízení materiálně technického zabezpečení by se postupně měl stát systém rozpočetnictví zahrnující rozpočet FMO a jeho jednotlivých složek.** Tvorba rozpočtů by měla být objektivizována. V procesu sestavování rozpočtu by si však centrum mělo zajistit nástroje pro prosazování vlastních priorit. Žádoucí je i oddělení procesů vojenské akvizice (nabývání výrobků, výkonů prací a služeb pro ČSA na trhu) od zásobovacího procesu.

Procesy demokratizace ČSA, humanizace vojenské služby a postupně profesionalizace výrazně ovlivní i oblast velení vojskům.

Zkušenosti zahraničních armád ukazují, že obtížnost profesionalizace se zvyšuje se snižováním kategorie vojáků z povolání. S výjimkou USA se prakticky žádné armádě nepodařilo plně zabezpečit profesionalizaci v kategorii mužstva a profesionalizace v kategorii poddůstojníků působí trvale značné problémy. Otázky náboru, výcviku a průběhu vojenské služby vojáků těchto kategorií by mělo být v popředí zájmu.

Dále by se mělo počítat i s tím, že nábor nemůže být kampaňovitý a doplňování armády nebude možné omezit jen na jeden nebo dva nástupní termíny v průběhu výcvikového roku. Je předpoklad, že budou převažovat pravděpodobně krátkodobé závazky k vojenské činné službě (1 až 3 roky).

Z toho vyplývá i nutnost podstatného zkrácení základního výcviku (1 až 3 měsíce) i výcviku specialistů (u většiny specialistů na méně než 6 měsíců).

V této souvislosti se ukazuje, že je potřebné rozpracování nové koncepce výcviku, především zvážit, jaké jsou možnosti zabezpečení výcviku jednotlivců-specialistů, jednotek a útvarů ve specializovaných výcvikových střediscích tak, aby svazky pravidelné armády mohly organizovat operační a bojovou přípravu již vycvičených vojsk. Výcvik a průběh služby by měl přihlížet k tomu, aby voják odcházející po skončení závazku byl připraven nalézt i přiměřené uplatnění v civilním životě.

Nalézt se také musí rozumná alternativa k dosud uplatňovaným zásadám nedílné velitelské pravomoci a kázeňské praxe. V řadě případů byly uplatňovány jen jako prostředek mimoekonomického donucení vojáka vykonávat činnosti, které by ze své vlastní vůle nikdy nevykonával a žít životem, který je neslučitelný s jeho představami. Je nejen nemyslitelné uplatňovat tyto prostředky v profesionální armádě, ale nemohou být v této podobě uplatňovány ani pro vojáky základní služby, kteří ještě po určitý čas budou tvořit převážnou část mužstva a poddůstojníků v ČSA.

Humanizace vojenské služby nemůže znamenat liknavé plnění úkolů a nekázeň. Je zapotřebí především přesně odlišit služební povinnosti a dobu služby od práva vojáka na osobní volno a volbu způsobu jeho využití. Taktéž **je nezbytné přehodnotit, co je pro výkon služby podstatné a nezbytné. Zbytečné věci je třeba odstranit, podstatné se musí nesmlouvavě plnit. Základem změny postoje k vojenské službě je relevantní motivace vojáků.** Vojenská služba může být pro mladé muže zajímavá a přitažlivá, pokud jim mimo jiného může poskytovat znalosti a dovednosti využitelné v dalším životě.

Hlavním úkolem ČSA je zabezpečit obranu ČSFR v měnících se podmínkách na evropském kontinentu. Československá vojenská doktrína vyžaduje podstatné změny v činnosti velitelů a štábů. Závěry doktríny se promítají do vojenské strategie, operačního umění a taktiky. ČSA bude muset být schopna odrazit útok z libovolného směru a vést boj na vlastním území s cílem obnovit stav před zahájením agrese. K tomu účelu je smysluplné mít pravidelné a teritoriální síly, což předpokládá uskutečnit potřebnou reorganizaci a redistribuci vojsk. Ke splnění obranných úkolů to předpokládá vytvořit integrovaný systém řízení, velení, spojení a zpravodajství schopný včas rozpoznat vznik válečného nebezpečí, rozvinout vojska, identifikovat a lokalizovat nebezpečí, vyhodnotit jejich důležitost, předat potřebné informace velitelům a štábům i automatizovaným systémům řízení operační, bojové činnosti a automatizovaným systémům řízení bojových prostředků.

Nový systém velení a řízení jako základní předpoklad a nástroj realizace cílového modelu výstavby ČSA by měl mít podobu představující početně menší, ale vysoce motivovanou a efektivní armádu, jako síly schopné v případě potřeby bránit dominantní hodnoty naší společnosti a státu.