

Řízení v AČR očima studentů akademických kurzů - I

Samostatné práce studentů jsou pro učitele zdrojem cenných informací. Zejména u studentů postgraduálního studia, kteří ve svých pracích řeší aktuální problémy, s nimiž se ve své práci potýkají, mohou jejich samostatné práce poskytnout informace nejen o tom, co si studenti v průběhu studia osvojili, nýbrž i o tom, které nejpálčivější problémy musejí v praxi řešit a jaká je úroveň řešení těchto problémů. Z analýzy obsahu samostatných prací studentů pak lze vyvodit i závěry o tom, zda obsah výuky odpovídá potřebám studentů.

* * *

Ne jinak je tomu i na Vojenské akademii Brno, kde mohou být samostatné práce studentů postgraduálního studia, resp. jedenáctiměsíčních akademických kurzů, v nichž se vojáci z povolání-absolventi vysokých vojenských škol připravují k zastávání velitelských a štábních funkcí na stupni prapor a brigáda, zdrojem cenných informací jak o úrovni studentů, tak i o úrovni řídicí práce na těch stupních velení, z nichž studenti přicházejí do akademických kurzů (AK).

Studenti všech AK na fakultě velitelské a štábní dostali v zimním semestru šk. roku 1995/96 ve vyučovacím předmětu „Teorie a metody řízení“ za úkol zpracovat samostatnou semestrální (zápočtovou) práci na téma „*Můj podíl na řízení vojenské organizace*“. Rozsah práce nebyl omezen a úkolem studentů bylo:

- charakterizovat prostředí a funkci, kterou student v armádě zastává, obsah pracovní činnosti a dosahované výsledky,
- charakterizovat metody řízení a svůj styl (způsob) vedení lidí, používané při výkonu funkce, jakož i jejich vliv na výkonnost a spokojenost podřízených včetně charakterizování převládajících mezilidských vztahů a panující sociálně-psychologické atmosféry na pracovišti,
- zamyslet se nad možnostmi racionalizace své řídicí práce a zhodnotit přínos vyučovaných předmětů (včetně „Teorie a metod řízení“) pro zdokonalení vlastní činnosti a řídicí práce u vojsk.

Takto pojatá samostatná práce poskytla studentům dostatečný prostor i pro zamýšlení nad problémy, s nimiž se ve svých funkcích potýkají, a pro otevřené vyjádření vlastních názorů na ně. Vzhledem k skutečnosti, že mezi učiteli tohoto předmětu a studenty se v průběhu výuky vytvořily velmi dobré vztahy, v nichž převládala důvěra, otevřenost a upřímnost, lze předpokládat, že práce jsou zdrojem cenných informací o reálných problémech současné vojenské praxe.

I když soubor 59 studentů akademických kurzů, jejichž samostatné práce jsme analyzovali, nemůžeme považovat za reprezentativní vzorek funkcionářů AČR, domníváme se (vzhledem k tomu, že jde o mladé a perspektivní důstojníky, kteří byli na

velitelské a štábní funkce u praporů a brigád ustanoveni nedávno), že by jejich názory měly být odpovědnými funkcionáři AČR brány v úvahu.

Charakteristika prostředí a zastávané funkce

Jeden ze studentů uvedl tuto část své práce mottem:

„Každý pracovník postupuje po služebním žebříčku tak dlouho, dokud se neocitne na místě, které není schopen zastávat“ (Peter), které doplnil vlastní zkušeností: *„To však v nejmenším neznamena, že by se jeho služební postup zastavil, spíše opak bývá pravdou. A protože málokdo si za své spolupracovníky vybírá schopnější lidi, než je sám, postup neschopných je zaručen.“* V souvislosti s některými z dále uvedených poznatků studentů je uvedené konstatování přinejmenším varující, zdá se být vysoce aktuální a mělo by vést k zamyšlení nad současným stavem a způsobem provádění personální práce v armádě.

Charakteristika prostředí je v pracích studentů velmi často spojena s popisem průběhu a současného stavu reorganizace útvarů nebo svazků, u nichž v době před nástupem na studia sloužili, protože uvedená skutečnost měla a má významný vliv jak na obsah práce (zastávané funkce), tak na postupné hledání a formování způsobů řízení často zcela nově vytvářených vojenských součástí. Výkon funkcí byl často poznamenán i přechodem na jiný způsob plánování - z měsíčního na tříměsíční plánovací období.

Tato skutečnost a velmi časté podcenění nové situace nadřazenými stupni (např. potřeb podřazených z hlediska včasnosti vydání úplných podkladů pro naplánování činnosti dané vojenské součásti v celém tříměsíčním období, včetně vydání organizačních nařízení a směrnic na plánované akce s potřebným předstihem) výrazným způsobem ovlivňovaly způsob řízení a míru plánovitosti činností daného velitelského stupně. V řadě případů vznikaly stavy nervozity, napětí a nevraživosti jak mezi lidmi u dané součásti, tak i mezi jednotlivými velitelskými stupni, zejména v situacích, kdy se úkoly z výše uvedených důvodů plnily na poslední chvíli a viník tohoto stavu se hledal všude, jen ne ve vlastních řadách.

Ke cti studentů slouží, že dokázali přiznat i skutečnost, že chyba nebyla vždy jen u nadřazených, ale že na nedostacích v plánování se často podíleli i funkcionáři daného stupně, zejména odborní náčelníci a pracovníci logistiky podceněním téhož, tj. nutnosti promýšlet plán a úkolovat podřízené s předstihem odpovídajícím délkou plánovacího období.

Do značné míry až konfrontačně s konstatováními představitelů armády o úspěšném průběhu transformace armády působí zkušenosti a údaje studentů o způsobech rušení a vytváření útvarů a zařízení AČR, o četnosti a rozsahu změn v jejich dislokaci a tabulkách počtů, o finanční nákladnosti často měněných, a proto zbytečně prováděných opatření i o dopadech těchto změn a opatření na pracovní podmínky, osobní život příslušníků útvarů (zejména bytovou situaci, problémy se zaměstnáním manželek a studiem dětí na školách ap.) i na jejich pracovní aktivitu, výkonnost a až demotivaci. To vše vzhledem k skutečnosti, že za chybná a ukvapená rozhodnutí mající závažné ekonomické i sociální dopady nenese a nepocituje nikdo z představitelů armády na žádném stupni jejího řízení odpovědnost. Z konkrétních údajů některých studentů vyplývá např. skutečnost, že průměrná doba výkonu funkce je jeden rok a že fluktuace na funkcích dosahuje 70 až 100 % ročně při průměrné obsazenosti mírových funkcí těsně nad 70 %! Velmi kritická slova zaznívají i na adresu katastrofálního stavu personální práce a politikaření vysokých

představitelů resortu obrany i státu, jehož výsledkem je dobrovolný či nucený odchod množství velmi kvalitních důstojníků a praporčíků z armády, absence jakékoli rozumné koncepce vývoje a budování armády a slovy kpt. Ing. F. M. dokonce „Sodoma a Gomora“ v oblasti legislativy, inovace zákonů, předpisů a řádů platných v AČR.

Značně negativně hodnotili studenti např. způsob vytváření a „úprav“ tzv. posádkových kompletů, v jejichž průběhu došlo k značné degradaci postavení důstojníků a nejvyšších funkcionářů útvarů vzhledem k tomu, že se museli osobně podílet na manipulaci s technikou a materiálem coby „skladníci“.

V této souvislosti jsou velmi zajímavé a poučné zkušenosti pplk. Ing. J. H., který byl v průběhu let 1994-95 pověřen úkolem vytvořit svazek a své poznatky z tohoto období a průběhu plnění úkolu shrnul do následujícího konstatování:

1. Nebyly reálně zhodnoceny prostorové možnosti parků techniky a skladů v posádce svazku, v důsledku čehož musely být některé útvary svazku dodatečně redislokovány do jiných posádek!
2. Vytvářený svazek nebyl v době vzniku personálně zabezpečen (EÚP, organizační prvky praporů).
3. Vojáci z povolání a občanští zaměstnanci nebyli předem připraveni na budoucí funkce (školy, kurzy, odborné stáže ap.)
4. Nebyly předem provedeny personální pohovory (nikdo neměl jistotu, zda zůstane na funkci po zrušení organizačního jádra) a vyslovil tento závěr: „*Až po splnění těchto opatření mělo být zahájeno plnění úkolu REO-REDI »vybudovat X. svazek a ode dne NN. NN. NNNN jej zařadit do systému bojové pohotovosti AČR.«*”

Negativním důsledkem transformace armády je podle konstatování studentů také způsob obsazování funkcí na různých stupních velení lidmi bez odpovídajícího odborného vzdělání a zkušeností v dané oblasti činnosti, často jen s cílem zaplnit tabulkové místo, přičemž se předpokládá, že dotýčný se „zapracuje“ a požadavky funkce a odbornosti zvládne. Negativně je též hodnocena skutečnost, že vzhledem k velmi omezeným možnostem výběru není možno obsazovat funkce lidmi majícími požadované morálně volní vlastnosti, odbornou způsobilost a ochotu ztotožnit se s cíli organizace. Varující je také konstatování jednoho ze studentů, že po provedené transformaci na štábu svazku není žádný voják z povolání, který by měl praktické zkušenosti z provádění polního výcviku vojsk ve VVP.

Velmi časté a závažné výhrady se objevují na adresu personální práce nadřízených stupňů a jejich neschopnosti adekvátním způsobem a rychle reagovat na situaci vznikající u útvarů, což kpt. Ing. J. P. charakterizuje jako vznik začarovaného kruhu. K útvaru nastoupí čerstvý absolvent VVŠ nebo VA, je zařazen na nosnou funkci velitele čety nebo baterie a po zjištění, jaký složitý stav je u útvarů a jakou má perspektivu ve své kariéře, si většinou podá žádost o přecházení na administrativní funkci nebo do zálohy, načež je základní funkce opět neobsazena.

V této souvislosti nelze nepřipomenout, že v minulých letech dával NGŠ tuto zvýšenou odchodovost čerstvých absolventů škol za vinu nízké kvalitě výchovné práce právě na školách - z výše uvedeného je zřejmé, že chyba není jenom na školách (i když i na nich je co zlepšovat z hlediska přípravy studentů pro praxi).

Mjr. Ing. P.Z. konstatuje, že direktivní metoda řízení je asi jediná možná v současném složení sboru vojáků z povolání, jehož většina pouze čeká na dovršení závazku nebo

důchodového věku, protože není přesvědčena o smyslu své práce díky systému vládnoucímu v armádě, díky nesmyslnému mrhání prostředky na zřizování úřadů, komisí, velitelských struktur a jejich následnému rušení. Značná část velitelského sboru postrádá veškeré ambice, kdy cesta k postupu se jí zdá být zamlženou a nejistou. V této situaci tedy **direktivní metoda může zajistit alespoň dílčí kontinuitu v přerodu mezi armádou „lidovou“ a armádou demokratickou.** Končí konstatováním, že „úkol nás - vojáků z povolání, kteří si zatím netrhají metr, je jasný - připravit armádu pro příchod nové generace jejích velitelů a hlavně mít jim ještě co předat. Nenechat ji úplně zlikvidovat a rozložit“.

Pplk. Ing. M. H. na základě osobní zkušenosti konstatuje, že armádu (tj. družstva a čety) řídí ti nejmeně zkušení, bez jakýchkoli životních a vojenských zkušeností, což nelze nahradit tzv. pomocí jednotkám, kdy se příslušníci štábu praporu osobně podílejí na výcviku. Problémem je i skutečnost, že vzhledem k nedostatku finančních prostředků nelze proplácet práci přesčas a vybírání náhradního volna vojáky z povolání v situaci, kdy je značné procento nejnižších funkcí neobsazené, má za následek, že značnou část pracovní doby jsou jednotky bez působení vojáků z povolání. Kriticky se vyjadřuje i k nutnosti zpracovávat obsáhlá pravidelná (týdenní) hlášení nadřízenému o stavu výcviku u útvaru, což ho připravuje o možnost věnovat tento čas podřízeným a výkonu funkčních povinností.

Řada studentů konstatuje, že došlo k značnému omezení polního výcviku vojáků, a to jak u jednotek v posádkách, tak i u velitelů družstev v PŠ (minimum času je věnováno pořadové přípravě, taktická příprava se podle programů v podstatě neprovádí).

Pplk. Ing. J. M. konstatuje, že po roce 1990 v důsledku nesprávného pojetí humanizace služby, došlo ke značnému uvolnění morálky v celé armádě a také z toho důvodu k odchodu celé řady schopných vojáků z povolání. **V současné době pak vzhledem k nedostatku zkušených lidí, nedostatku materiálu, a na druhé straně s narůstajícími úkoly vzrůstá nervozita, kterou ještě zvyšují nesmyslné kontroly ze strany nadřízených.** Proto dochází k stále častějšímu využívání nedílné velitelské pravomoci a direktivního přístupu pro vydávání úkolů. Pplk. Ing. V. D. v této souvislosti konstatuje, že zhruba 1/3 vojáků z povolání u útvaru dlouhodobě dojíždí od svých rodin z celé ČR, v důsledku existenční nejistoty se zhoršily i vztahy mezi vojáků z povolání, a na celkovou činnost negativně působí i nárůst přesčasové práce, kterou ale není možno pro nedostatek financí proplácet. To vše velmi ztěžuje řídicí práci a motivování lidí. Mj. nebývale vzrostla úloha kontrolní činnosti, protože někteří vojáci z povolání (bez většího pocitu odpovědnosti) si myslí nebo mysleli, že humanizace služby znamená dobu sladkého nicnedělání - změna v jejich myšlení byla způsobena až propuštěním jednoho z nich pro nevyhovující výsledky. Nepodařilo se také z řady důvodů uplatnit metodu řízení pomocí cílů.

Negativní zkušenosti a poznatky řady studentů plynou také z toho, že jednotlivé velitelské stupně jsou v rozdílné míře vybaveny výpočetní technikou - tam, kde je, znamená ulehčení řady činností a úkonů, tam, kde není, to znamená často práci navíc, protože nadřízené stupně tuto skutečnost neví nebo nerespektují, a tak vyžadují nebo zasílají podklady na disketách, aniž by je měl zejména stupeň útvar možnost zpracovat.

Ve srovnání s těmito údaji naopak vyniká vysoký potenciál schopností řady zejména (ale současně nutno zdůraznit nejen) mladých příslušníků armády - studentů, kteří ve svých pracích ukázali, že dokáží i v těchto nelehkých podmínkách nerezignovat a

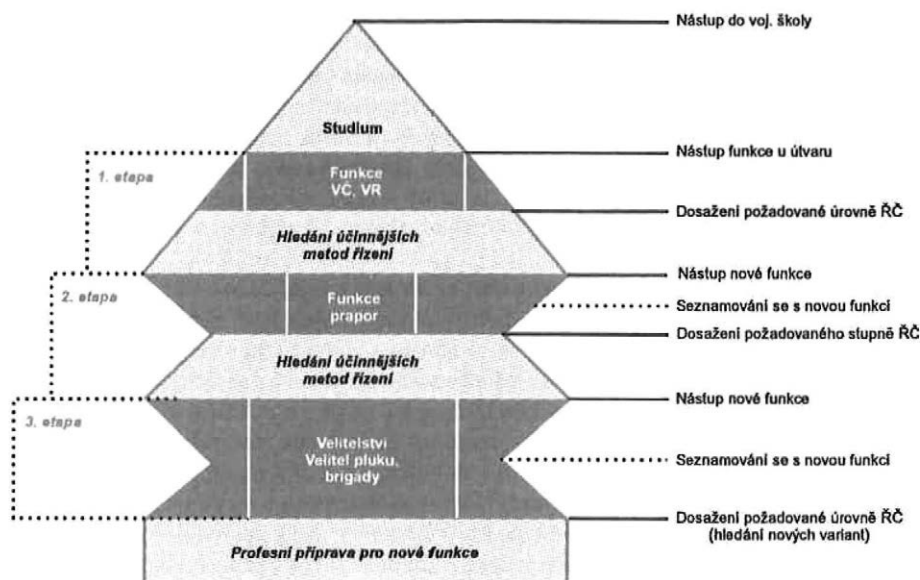


Schéma 1

poradit si. Vzali v úvahu konkrétní situaci, schopnosti a možnosti svých podřízených a vytvořili takový systém práce u jimi řízené součásti, aby dokázali i v těchto podmínkách plnit úkoly a přesvědčit své podřízené o smyslu jejich práce. Např. kpt. Ing. C. G. ve své rozsáhlé práci uvádí konkrétní údaje o tom, jak musel ve velitelské funkci uplatňovat rozdílný přístup ke svým spolupracovníkům, že musel přesvědčovat i některé své podřízené zástupce o nutnosti připravovat se na porady s jejich podřízenými. K zamyšlení nutí i jeho konstatování, že jeho nejbližšími spolupracovníky bohužel nebyli všichni hlavní funkcionáři útvaru (neboť neplatí zástupce = spolupracovník), protože si je nemohl sám vybrat a ustanovit a že proto musel hledat spolupracovníky i mezi ostatními příslušníky velitelského sboru útvaru. Řada studentů dokázala formulovat **předpoklady úspěšné práce na pracovišti**. Např. mjr. I. P. mezi ně zahrnuje: **respektování sociálních vztahů na pracovišti a vybudování dobrých, pokud možno neformálních mezilidských vztahů, individuální přístup ke každému člověku i problému, maximální informovanost lidí o dění u útvaru a jejich co největší podíl na plánování, objektivní, průběžné a co nejčastější hodnocení dosažených výsledků, kontrola plnění všech vydaných nařízení a rozkazů, co nejširší zabezpečení potřeb podřízených a vytvoření podmínek pro jejich práci**. Kpt. Ing. J. P. v této souvislosti konstatoval, že velmi cenné zkušenosti z oblasti práce s lidmi získal v kurzu velitelů praporů Bundeswehru, na který byl vyslán.

Mjr. Ing. R. J. např. uvedl zásady (úkoly), jimiž se řídil při nástupu do řídicí funkce na štábu svazku:

1. Navést systém do řízení velitelů a podřízených.

2. Vytvořit kolektiv pracovníků s dobrými pracovními vztahy.
3. Zvolit co nejlepší metody plnění úkolů.
4. Získat pro splnění úkolů své spolupracovníky.
5. Při jednání s lidmi uplatňovat slušnost a odpovědnost.

Podrobně také objasnil způsob, jakým prováděl porady s podřízenými (2x do měsíce) a obsah těchto porad:

1. Vyhodnocení splnění úkolů z předcházejícího měsíce.
2. Vyhodnocení kladů a nedostatků, zobecnění nejvhodnějších forem a metod práce, předání kladných i negativních zkušeností.
3. Objasnění hlavních úkolů (cílů) následujícího období s důrazem na způsob jejich plnění.

Velmi důležitá je podle mjr. Ing. R. J. **aktivizace účastníků porady, čehož dosáhl zvolenou metodou řízení porady**, kdy její 1. bod - **vyhodnocení splnění úkolů** - neprovádí nadřízený, ale některý z jejích účastníků podle osnovy:

- z jakých hlavních úkolů ve své činnosti vycházel,
- jakých pozitivních výsledků dosáhl,
- proč se mu podařilo těchto výsledků dosáhnout,
- jaké metody a formy práce zvolil,
- kdo se na dosažených kladech podílel a proč,
- co lze zobecnit.

Teprve po zhodnocení pozitivních výsledků v práci za hodnocené období se zabývat i nedostatků:

- jaké jsou dlouhodobé nedostatky, které se nepodařilo odstranit ani přes přijatá opatření,
- základní nedostatky v hodnoceném období,
- v čem jsou příčiny nedostatků,
- kdo je nositelem nedostatků a proč,
- jaká doporučuje přijmout opatření.

Kromě konstatování pozitivních výsledků své práce uvádí mjr. Ing. R. J. i nedostatky, mezi něž řadí **nutnost zkvalitnit velitelskou přípravu podřízených, kterou je nutno zaměřit kromě odborné přípravy i na objasňování metod řízení, vedení porad, jednání s lidmi, základů pedagogiky atd.**

Velmi zajímavým a pro mnohé asi inspirujícím způsobem charakterizoval vlastní **vývoj řídicí činnosti** pplk. Ing. P. K., který její úroveň vztáhl k výkonu jednotlivých funkcí a rozložil ji do etap:

1. Kdy byl řízen.
2. Kdy se podílel na řízení.
3. Kdy sám řídí a pracuje koncepčně.

Vlastní vývoj řídicí činnosti vyjádřil „stromem“ řízení, tvořeným třemi etapami, vzájemně se doplňujícími a odrážejícími funkční zařazení, míru odpovědnosti a svěřených pravomocí (viz schéma 1).

Neméně zajímavé a zejména pro nově ustanovené funkcionáře poučné může být i následující schéma, pomocí něhož pplk. Ing. P. K. znázornil svůj **postup v situaci, kdy převzal funkci velitele pluku, který byl hodnocen ve všech rozhodujících ukazatelích jako nevyhovující:**

- dlouhodobým cílem bylo dosáhnout následující rok při komplexní kontrole dobrého hodnocení a z něj byly vyvozeny po oblastech středně a krátkodobé úkoly,
- podřízení byli přísně direktivně řízení (ve smyslu „teorie X“ dr. D. McGregora = direktivní styl řízení) včetně stanovení osobní zodpovědnosti za oblast, materiál a úkol,
- plnění rozhodujících úkolů kontroloval pplk. Ing. P. K. osobně. Vzhledem k velké dynamice plnění úkolů a zaostávání některých oblastí v průběhu 1,5 roku byli odvoláni z funkcí všichni zástupci a až na jednoho všichni velitelé rot, na jejichž místa byli ustanoveni ambiciózní důstojníci od útvaru nebo z předchozího pracoviště P. K. - možnost neúspěchu si jmenovaný nepřipouštěl,
- už po půl roce intenzivní práce začal být útvar při kontrolách nadřazeným hodnocen kladně a při závěrečné kontrole, na níž se podařilo maximálně hmotně motivovat všechny příslušníky pluku, dosáhl vytyčeného hodnocení,
- po splnění tohoto cíle a vzhledem k dosažené vyspělosti velitelského sboru začal P. K. ve své řídicí práci uplatňovat armádním sborem prosazovanou metodu řízení pomocí cílů a obhájením dobrého hodnocení i v následujícím roce si vytvořil předpoklady pro přechod od „teorie X“ k uplatňování „teorie Y“ (demokratický, participativní styl řízení) (viz schéma 2).

Někteří studenti (např. npor. Ing. V. S.) na konkrétních příkladech a věcnými argumenty dokazují, že nově vytvořené organizační struktury řady útvarů a jednotek nevyhovují z hlediska zabezpečení výcviku (zejména výcviku jednotek ve 3. a 4. období), výkonu útvarové směny apod., protože nebyly vzaty v úvahu možnosti jednotek vzhledem k jejich nízkým početním stavům, důsledky nutnosti průběžného čerpání dovolených vojáků základní služby ap.

Tentýž student ve své práci uvedl pravidla tvořící kulturu jednání a činnosti příslušníků útvaru, která stanovují rozumnou kvalitu a intenzitu práce a rozlišují dobré a špatné chování příslušníků útvaru mezi sebou a na veřejnosti. Velmi zajímavá byla i tabulka, v níž tento velitel jednotky hodnotil své vztahy s nadřazenými funkcionáři (NŠ, NL, ZV, SN, ZNŠ, ZNL, NS ZTM, NS PAT) podle následujících hledisek:

- podíl na výcviku baterie,
- odborná pomoc,
- zasahování do kázeňské pravomoci,
- zasahování do velení,
- provádění kontrol,
- vzájemný vztah,
- politický a světový názor (víra),
- vzájemný respekt,
- pomoc při materiálním zabezpečení jednotky.

Ještě zajímavější je skutečnost, že v celkovém (subjektivním) zhodnocení úrovně vztahů s každým z uvedených funkcionářů je i u funkcionářů s výrazně negativním hodnocením vyjádřeno přesvědčení: „věřím, že najdeme společnou řeč.“

Za pozornost a rozšíření stojí i zásady, které se npor. Ing. V. S. snaží uplatňovat ve své řídicí práci:

- udržení rovnováhy mezi vlastní prací a prací podřízených,
- vytvoření podmínek pro úspěšnou práci podřízených,

- umožnit podřízeným vyniknout a předvést, co je v nich dobrého,
- jasně rozdělit úkoly a specifikovat přesně podíl jednotlivých funkcionářů na jejich plnění,
- úkoly formulovat včas, kritéria stanovit reálně s ohledem na možnosti, avšak tak, aby byla dostatečně pochopena,
- v odpovídající míře delegovat pravomoc a tomu odpovídající odpovědnost na podřízené,
- kontroly provádět tak, aby informace z nich vyplývající byla použitelná pro další práci,
- hodnotit s ohledem na reálné možnosti jedince i jednotky,
- snažit se jednat tak, aby všichni u jednotky něco získávali,
- dostatečně využít potenciál, který si každý voják přinese s sebou z civilu.

Ve velkém procentu prací studentů je charakteristika vlastní činnosti spojena s popisem způsobu plánování a předávání úkolů podřízeným, z něhož vyplývá, že v současné době převažuje v armádě operativní denní řízení a upřesňování úkolů, často prostřednictvím telefonů a faxů, které zejména nižším, výkonným prvkům armádního systému znemožňuje vlastní plánovitou činnost a nutí je v podstatě k pouhému reagování na pokyny nadřízených.

Rozpor se projevuje i mezi proklamovaným zvyšováním samostatnosti a odpovědnosti zejména nižších článků řízení a pokračujícími tendencemi k schvalování rozhodnutí podřízených (např. schvalování Záměru velitele jednotky, útvaru nebo svazku pro plnění úkolů výcvikového roku ap.).

Dalším charakteristickým rysem řady prací je konstatování skutečnosti, že **výrazně pokleslo u relativně významné části velitelského sboru vědomí odpovědnosti za splnění uloženého úkolu, a to jak vůči nadřízeným, tak i vůči podřízeným.** Důsledkem je častý vznik stresových situací, narušování plánovaných akcí, výcviku ap. Snaha skrývat se za objektivní příčiny vede v mnohých případech až k arogantnímu jednání nadřízených a obviňování a postihu nevinných. Pro „zachování dobrého jména útvaru“ se ale úkoly nadřízenému vykáží jako splněné - důsledkem pak jsou zcela zkreslené představy nadřízených stupňů o reálné situaci u útvarů a svazků.

Často se objevuje konstatování, že důsledkem transformace a snižování počtů je na řadě pracovišť ukončení činnosti odborně připravených a zdatných týmů, jejichž úkoly často přebírá jiné pracoviště, na danou činnost nepřipravené (např. právě v oblasti vzdělávání příslušníků armády při rušení řady školicích pracovišť připravujících specialisty různých odborností a předávání jejich činnosti jinam, kde k této činnosti nejsou příslušní odborníci).

Svým obsahem je zajímavá a přínosná práce příslušníka armády USA kpt. J. R. Wallace, příslušníka štábu 101. výsadkové divize (sekce G-3 - plánování), který kromě formulace vlastního názoru na obecné zásady řízení, spočívající mj. v následujících požadavcích:

- musí být zaměřeno na cíl,
- je ovlivňováno zvláštnostmi osobností vedoucího pracovníka i jeho podřízených,
- musí jít o určitý proces rozhodování a objektivního hodnocení dat,
- požaduje aktuální informace, místo řízení, komunikační prostředky a pevnou organizaci (organizační strukturu).

Ve své práci uvedl pro studenty i učitele velmi zajímavé informace o pracovním postupu a způsobu práce velitele a štábu divize při přijímání rozhodnutí pro splnění uloženého

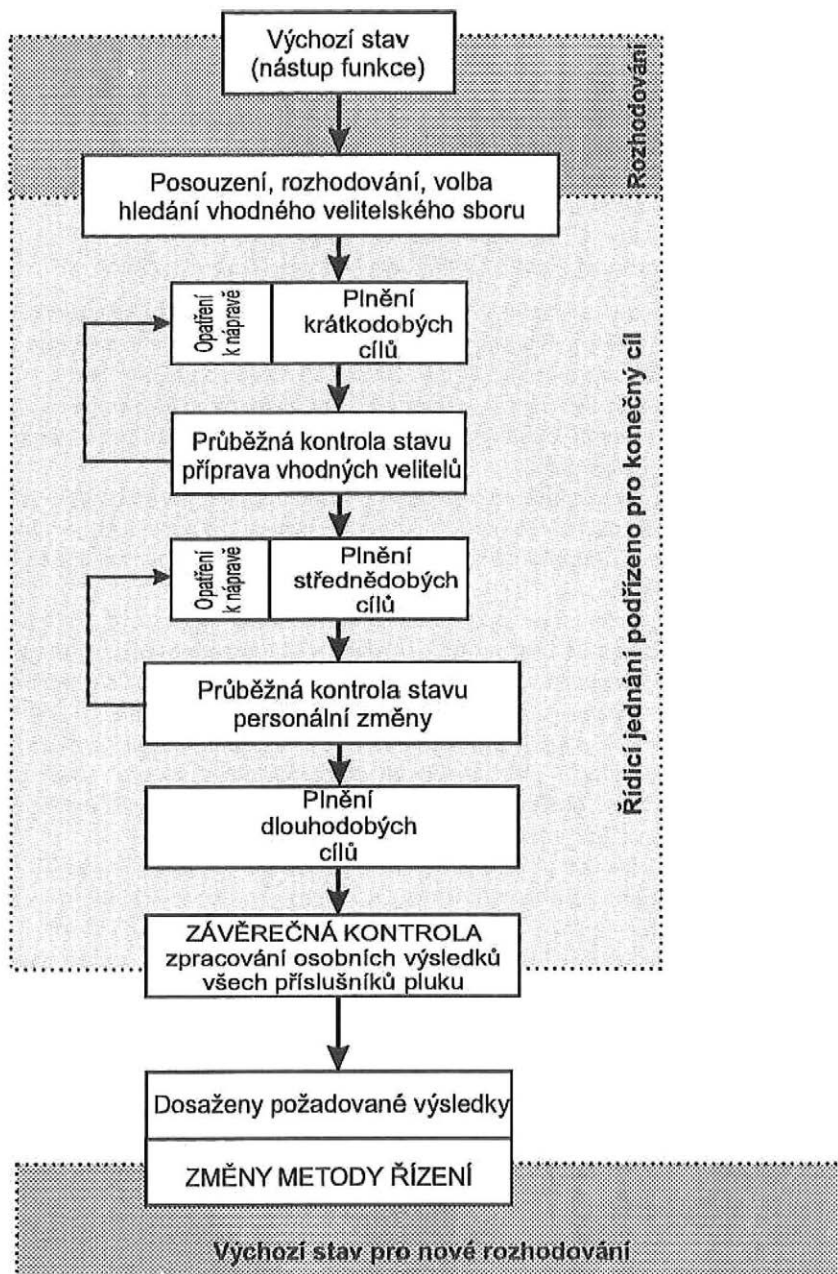


Schéma 2

bojového úkolu. Nové poznatky se týkají zejména podílu velitele a štábu na přijímaném rozhodnutí, způsobu rozpracovávání, posuzování a výběru optimální z jednotlivých (možných) variant činnosti (plnění úkolu).

Možnosti racionalizace řídicí činnosti při výkonu funkce

Varující je konstatování některých studentů, že **oblast racionalizace řídicí práce je u značné většiny útvarů a jednotek podceňována, což je mimo jiné vyvoláno reálným stavem řízení v armádě** - za situace, kdy se úkoly „valí“ nepromyšleně a nekoncepčně z vyšších stupňů bez poskytnutí časového prostoru pro jejich splnění, kdy se úkoly vydávají často těsně před koncem pracovní doby, bez jejich materiálního a technického zabezpečení, je asi iluzorní očekávat snahu kohokoliv o vytváření a zkvalitňování vlastního systému (stylu) řízení.

Přitom **příčiny takového stavu jsou zcela ukazatelny a souvisí se stylem řízení konkrétních funkcionářů**. Např. u jednoho svazku jsou na základě nařízení jeho velitele příslušníci štábu v průběhu téměř každého týdne masově (ve velkých komisích) vysíláni na kontroly k podřízeným útvarům. Na pracoviště se pak vrací až koncem týdne, dohání zameškané, a **proto úkolují své podřízené v pátek odpoledne**. Přeceňování významu a vlivu kontrolní činnosti (nebo jinými slovy do určité míry i projevu nedůvěry ve schopnosti podřízených) tak negativně ovlivňuje kvalitu práce štábu svazku, následně časové zatížení příslušníků podřízených útvarů se projevuje v nízké kvalitě plnění uložených úkolů, což zpětně „vyžaduje kontrolu a pomoc“ nadřízeného, čímž je další začarovaný kruh uzavřen. Důsledky uvedeného stylu řízení jsou přitom zjevné asi všem kromě příslušného velitele.

Velmi zajímavé a významné je konstatování několika studentů, kteří **nevidí možnosti racionalizace pouze v zavádění výpočetní techniky, ale právě a především v celkové změně stylu řízení v armádě a tuto změnu stylu řízení spojují s výraznější obměnou vedoucích pracovníků, působících ve funkcích na všech stupních řízení bez odpovídajícího vzdělání, často jen na základě „zásluh“ a bez ohledu na schopnosti a dosahované výsledky**. Tento jev spolu s neřešeným, stagnujícím nebo dokonce zhoršujícím se sociálním zabezpečením příslušníků armády vede k výraznému poklesu zájmu nižších článků řízení o aktivní plnění úkolů s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků. Důsledkem je pak i pokles zájmu o vlastní sebevzdělávání. Činnost prováděná v zájmu kolektivu je redukována na činnost v ryze osobním, individuálním zájmu. Mjr. Ing. J. M. v této souvislosti konstatuje, že **musí dojít u nadřízených orgánů k vyšší racionalizaci práce, aby tak došlo k snížení operativních zásahů do činnosti podřízených v průběhu výcvikového období**.

Pplk. Ing. J. M. považuje za jednu z hlavních možností racionalizace jednotlivých činností v armádě přijetí koncepce rozvoje a **jasné nastínění budoucích možností lidem, na základě čehož dojde k ujasnění perspektiv a činnosti mnohých příslušníků armády a k odbourání jejich obav z budoucnosti**.

Kpt. Ing. M. R. vidí jednu z možností racionalizace práce (a dokumentuje ji na osobní zkušenosti) ve způsobu realizace služebního postupu velitelů, kdy by při ustanovování do velitelských funkcí neměl být vynecháván „štábní mezistupeň“, protože jeho poznání budoucímu veliteli umožní získat alespoň základní představu o způsobu jeho fungování a řízení a výrazně mu usnadní pozdější vlastní výkon velitelské funkce (taková praxe ve

služební kariéře je např. uplatňována i v Bundeswehru). Zajímavým námětem je i jím uplatňovaná **metoda kolektivního řízení s tzv. právem veta**, kterou používal v mírovém životě, při cvičeních i při plnění úkolů v misi OSN, kdy daný úkol byl posuzován společně s podřízenými a byla hledána optimální varianta jeho splnění, přičemž konečné rozhodnutí náleželo veliteli. Naopak - pesimisticky se dívá na možnost racionalizace řídicí práce v současném systému plánování a řízení vojsk, kdy se **mění téměř vše ze dne na den** a v němž nelze podle jeho názoru zracionalizovat v podstatě nic.

Mjr. Ing. J. B. formuluje **podmínky nezbytné pro změnu systému řízení v armádě**:

- schválená koncepce výstavby armády,
- v řídicích funkcích lidé, kteří chtějí sloužit a tvořit,
- maximální volnost velitelům,
- pravidelné hodnocení výkonu funkcí,
- sociální zabezpečení vojáků,
- zvýšení atraktivnosti vojenského povolání

a končí konstatováním: *„Každý z nás může u svých jednotek zkvalitnit řízení lidí a vytvořit dobrý pracovní kolektiv, a tím zlepšit službu v armádě.“*

Plk. Ing. D. S. vidí možnosti racionalizace své činnosti v **odpovědném rozdělení (delegování) činností na náčelníky služeb**, přičemž za svou výhodu považuje skutečnost, že všichni podřízení náčelníci mají několikaleté zkušenosti z výkonu funkce a vědí, čeho chtějí ve své odbornosti dosáhnout.

Plk. Ing. J. H. vidí **možnosti racionalizace řídicí činnosti ve dvou směrech**:

- v **širším využívání výpočetní techniky v procesu plánování**, především využití databázových systémů, propojených sítěmi mezi stupni a orgány velení, dále ve využívání různých podpůrných programů pro rozhodování a v rozvoji komunikačních systémů umožňujících nejen racionálně plánovat, ale i efektivně realizovat plánovanou činnost a rychle reagovat na změny situace, což je zvláště v armádě velmi důležité,
- v **skutečně profesionálním přístupu k výběru a školení lidí na základě jejich schopností a vlastností**, protože jen tak se může jakákoli organizace dostat na vyšší úroveň (J. H. ale není přesvědčen, že se to ve společnosti a v armádě zvláště v dohledné době podaří, protože stereotypy v této oblasti jsou velmi zážitě).

Jedním z racionalizačních opatření, používaných u vojsk a zmiňovaných studenty v souvislosti s jejich činností před nástupem na studium, byla snaha používat výpočetní techniku a programy k zpracovávání zejména měsíčních plánů činnosti na základě ročních plánů. Přínos takového způsobu plánování se projevoval především ve výrazné úspoře času. V této souvislosti je ale nutno zdůraznit, že **výpočetní technika (VT) může být v současné době využívána především na stupni svazek, protože u útvarů až na výjimky (jednotlivé PC na některých pracovištích) není k dispozici**. Výrazný přínos podle názoru řady studentů by mělo zavedení informačního systému v armádě a propojení jednotlivých stupňů řízení, protože by to umožnilo výrazně omezit rozsah podávání různých hlášení, zpráv ap.

V souvislosti s využíváním VT uvádí mjr. Ing. J. B., že tato se stala neodmyslitelnou součástí jeho řídicího procesu, protože mu umožnila soustředit a využívat většinu informací pro řízení a rozhodování. Přestože ji tedy pokládá za **velmi důležitou pro řídicí a rozhodovací proces**, současně považuje za **velmi scestný názor**, s nímž se setkal, že

výpočetní technika dokáže tyto procesy nahradit. Uvedené konstatování potvrzuje skutečnost, že nejlépe si současné hranice možností využití VT uvědomují ti, kteří s ní intenzivně pracují a využívají ji.

Současné konstatuje, že řídicí pracovník musí sehrávat důležitou úlohu nejen při zadávání úkolů podřízeným, ale také v péči o své podřízené po stránce materiální a duševní - nezáměr vedoucích pracovníků o tyto sféry vede ke ztrátě motivace podřízených o zlepšení pracovních výkonů a spěje k odborné stagnaci, k nezájmu o plnění úkolů a v konečném důsledku k odchodu z pracoviště, čímž je ve svém důsledku postižen i vedoucí pracovník. Tento problém je v současné době velmi aktuální, protože vedoucí pracovníci nemají žádné prostředky k motivování podřízených.

Za jednu z možností racionalizace řídicí práce považovala část studentů využívání plánovacích programů *LOTUS ORGANIZER*, případně jiného typu - *TIME MANAGERU*.

Na druhé straně, za projev určité neschopnosti a těžkopádnosti příslušných pracovišť armády pružně reagovat na novou situaci považovali někteří studenti např. skutečnost, že se stále nezměnil předtisk osobních plánů, přestože je na trhu k dispozici řada různých typů diářů a tiskopisů osobních plánů usnadňujících racionalizaci řídicí činnosti vedoucích pracovníků na různých úrovních řízení. Spojují tuto skutečnost mj. s konstatováním, že přes různé proklamace představitelů armády nedošlo k změnám ve stylu řízení a že i nadále je delegována jen velmi omezená volnost rozhodování podřízeným, což se pak projevuje v poklesu jejich aktivity a zájmu o hledání vlastních, co nejúčinnějších způsobů plnění úkolů.

Za přínos předmětu TMR pro svou praxi považuje řada studentů seznámení s některými z metod operační analýzy, zejména některých úloh lineárního programování a síťové analýzy (*CPM*) i s jejich praktickou aplikací (využitím) v programu *QSB Plus* a *Quattro Pro*. Problém ale vidí spíše v nedostatku času vůbec se zamyslet nad tím, jak by šel daný problém s využitím optimalizačních metod řešit, protože malá plánovitost a často i nekoncepčnost činností a plnění úkolů nutí k jejich operativnímu a hlavně rychlému řešení na úkor snahy o jejich splnění s minimem nákladů a maximem přínosu.

Praktickou aplikaci jedné z metod lineárního programování (obchodní cestující) na vyřešení problému co nejkratšího a tudíž i nejrychlejšího vyrozumění vojáků z povolání útvaru, trvale bydlících v posádce, rozpracoval ve své práci npor. Ing. V. S., přičemž současně uvedl další možnosti aplikace metod operačního výzkumu při plnění úkolů u útvaru.

Jednou z výrazných výhrad studentů bylo konstatování, že současné stejně jako minulé vojenské školství málo připravuje své absolventy pro běžný mírový život u vojsk, a to zejména proto, že značná část výuky je stále zaměřena na zvládnutí vojenské odbornosti pro případ plnění bojového úkolu (tato činnost představuje asi 10 - 15 % pracovní doby) a výrazně menší část času je věnována běžné mírové činnosti, a to i přestože poměr doby věnované jednotlivým činnostem v praxi je opačný - cvičení tvoří zanedbatelnou část činnosti velitelů a štábů, zatímco těžištěm pracovní doby velitelů a pracovníků štábů všech úrovní je řešení různých problémů z oblastí vedení lidí, personalistiky, finančních otázek, styku s veřejností, jednání s představiteli státní správy a samosprávy, péče o zajištění materiálních potřeb vojáků a jednotek atd. Zdůrazněna byla i rostoucí potřeba dosažení odpovídající úrovně znalostí právních norem z různých oblastí práva.

Na druhé straně lze považovat za pozitivní konstatování řady studentů, že vyslání na studium AK, „vypadnutí“ ze stereotypu činností u útvaru a v neposlední řadě i zadání a téma samostatné práce je přiměřelo a současně jim umožnilo v klidu se zamyslet nad vlastní prací, s časovým odstupem posoudit a zhodnotit i vlastní chyby a v kolektivu stejně vyspělých kolegů si promyslet a prodiskutovat další perspektivy, cesty a možnosti rozvoje útvaru v nejrůznějších oblastech, na což v denním životě u útvaru není čas.

(V příštím čísle budou autoři prezentovat názory studentů akademických kurzů na oblast vedení podřízených v naší armádě - pozn. red.)

Vnější bezpečnost našeho státu není dána jen velikostí armády, ale i silou jeho ekonomiky, politickou stabilitou a kvalitní zahraniční politikou. Právě proto jsme se velmi zasadili o překonání iluzorních představ o neutralitě České republiky a jednoznačně deklarujeme svou vůli se zařadit k západním evropským a transatlantickým strukturám.

Chápeme to především jako výraz své spoluzodpovědnosti za obranu a ochranu hodnot, které tato západní civilizace má. Právě proto chceme jednoznačně prosadit svůj vstup do Severoatlantické aliance se všemi právy i povinnostmi a podílet se na nákladech, omezeních, ale i výhodách těchto aliančních svazků.

*RNDr. Petr Nečas,
první náměstek ministra obrany
Bulletin ODS 7/1996*