

K optimalizaci Armády ČR

(Ohlas na článek Ing. Jiřího Floriána - Pohledy na optimalizaci Armády ČR - uveřejněný ve VR 2/1996)

V článku je velmi jasné a stručně objasněn globální přístup k optimalizaci počtů a struktury AČR. Takto by se mělo postupovat nejen v případě armády jako celku, ale i při řešení jiných dílčích úkolů a při hledání cest rozvoje AČR.

Chci se zastavit u prvního ze dvou uváděných pohledů na řešení problému, a to je zabezpečit obranu státu proti vnějšímu protivníkovi samostatně bez spojenců, případně bez členství v určité obranné alianci. Tento cíl dalšího rozvoje armády je často uváděn zejména politiky. Kdybychom se však pokusili určit, kdo by mohl být tento protivník, znamenalo by to obvinít z nepřátelství především naše sousedy, což je politicky neúnosné, ale i nereálné. Anebo hledat protivníka více nebo méně daleko, což je stejně absurdní. Je otázkou, zda při současném stavu bezpečnostní politiky ve střední Evropě by konflikt dvou států ostatní státy vůbec připustily.

Domnívám se, že v optimalizaci AČR je třeba postupovat podle druhého pohledu uvedeného v článku a s využitím druhého způsobu. Jen připomínám, že se jedná o vytváření takové AČR, která je schopna zabezpečit obranu republiky v rámci členství v bezpečnostních strukturách, především v NATO, a brát v úvahu jako dominantní kritérium finanční prostředky, které mohou být státem maximálně ročně vynaloženy na výstavbu armády. Směřování do aliance NATO se jeví jako nejreálnější způsob zajištění bezpečnosti státu. O dominantní roli financí ve všech činnostech se snad přesvědčil i největší pesimista a odpůrce monetarismu.

Těžko lze předpokládat, že bude možné stanovit úkoly pro armádu, vytvořit její organizaci, doplnit osobami a vybavit materiálem, aniž by se braly v úvahu finanční možnosti. Finance vynakládané na armádu budou zřejmě alespoň střednědobě oscilovat kolem 2,5 % HNP ročně, bude-li hospodářský vývoj podobný jako v roce 1995. Při proklamované snaze vlády omezit veřejné výdaje a přerozdělovací procesy ve státě, snížit daně fyzickým i právnickým osobám a provádět i další opatření k udržení vyrovnaného rozpočtu může očekávat růst vojenských výdajů jen nenapravitelný optimista.

Domnívám se, že je třeba stanovit na co „máme“, jaké jsou k dispozici lidské, finanční a materiální zdroje a z nich odvodit optimální řešení tohoto úkolu v celém komplexu AČR. Je zřejmé, že se jedná o úkol nesmírně obtížný, zejména pokud půjde o dosažení určité kvalitativní úrovně projevující se ve vycvičenosti vojáků, jejich sociálním zabezpečení, v kvalitě výzbroje, materiálu apod.

Že tento proces bude ovlivňován i požadavky stanovenými mimo naši zemi, je zřejmé. O jaké požadavky se jedná, je uvedeno například ve studii o rozšiřování NATO.

Řízení v AČR očima studentů akademických kurzů - II

Autoři ve své závěrečné kapitole uzavírají analýzy názorů studentů akademických kurzů na VA Brno a navazují tak na kapitoly Charakteristika prostředí a zastávané funkce a Možnosti racionalizace řídicí činnosti při výkonu funkce uveřejněné v předchozím čísle Vojenských rozhledů.

Vedení podřízených v Armádě ČR

Objektem řízení v armádě jsou její jednotlivé subsystémy, mezi nimiž má nejdůležitější úlohu subsystém sociální. Nikoli drahá vojenská technika, nýbrž lidé jsou tím nejcennějším, co armáda má. Jejich vedení a výchova patří k nejdůležitějším úkolům, které velitelé na všech stupních velení plní. Zatímco před rokem 1990 bylo vedení lidí často redukováno na vydávání rozkazů, nařízení a zákazů, v současné době již velitelé s takovým pojetím vedení lidí vystačit nemohou. Dosažení změny v pojetí vedení lidí u všech velitelů patří k nejobtížnějším úkolům v transformaci AČR v moderní armádu srovnatelnou s armádami vyspělých zemí.

Ke změnám v oblasti pojetí vedení lidí by měla mj. přispět i výuka předmětu Teorie a metody řízení (TMR) v akademických kurzech na VA Brno. To, do jaké míry se daří tento záměr učitelům plnit, lze mj. i usoudit z obsahu samostatných prací studentů.

Jak vypadá vedení lidí v AČR z pohledu výše uvedených studentů AK, jaké metody a styly (způsoby) vedení lidí ve své řídicí činnosti nejčastěji používají, jaký mají tyto metody a styly vliv na výkonnost a spokojenost podřízených a jak hodlají pod vlivem nových poznatků získaných v průběhu výuky v AK změnit své pojetí vedení lidí? To jsou základní otázky, na něž jsme hledali odpověď při analýze části samostatných prací studentů vztahující se k vedení lidí.

Poznámka:

Vedle obecného pojmu řízení se v armádě, jde-li o řízení lidí, používají také pojmy velení a vedení lidí. Pod pojmem velení rozumíme cílevědomé působení orgánů velení na podřízené složky, jehož cílem je dosažení stavu, kdy činnost všech podřízených je v souladu s cíli daného organizačního celku (jednotky, útvaru, svazku ap.) a dochází k splnění stanovených cílů v reálném čase. Pod pojmem vedení lidí rozumíme cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivizaci ovlivňování lidí včetně jejich výchovy v souladu s cíli vojenské výchovy a výcviku s cílem dosáhnout toho, aby činnost vedených lidí byla v souladu s cíli daného vojenského organizačního celku.

Z analýzy obsahu samostatných prací studentů AK vyplývá, že úroveň vedení lidí v AČR neodpovídá požadavkům kladeným na vedení lidí v armádách vyspělých demokratických států. Názory studentů jsou v souladu s výsledky empirického výzkumu 419 vojáků z povolání od stupně útvar až po velitelství armády, kteří v anonymním výzkumu hodnotili

řídící schopnosti svých nadřízených, z nichž vyplývá, že 20 - 25 % velitelů neumí jednat s podřízenými, nedovede organizovat jejich práci a motivovat je k plnění služebních úkolů, postrádá úctu a takt vůči podřízeným, nerozumí jim a ani neusiluje o to, aby jim porozuměli, nedovede si získat jejich podporu a důvěru.*

Kpt. Ing. V. R. konstatuje, že každý voják, každý podřízený pracovník má právo, aby byl dobře řízen a že v praktické činnosti velitele je možno rozlišit následující činnosti:

- ovládání podřízených tak, aby komplexní působení vedlo k přesnému dodržování řádů, kázně, plnění rozkazů (především zde uplatňuje velitel svou autoritu),
- organizátorská činnost k zlepšení práce a součinnosti podřízených,
- řízení výchovně-vzdělávací činnosti, jejímž cílem je dosažení náležité úrovně vycvičenosti,
- řízení adaptačního procesu vojáků základní služby na podmínky armády,
- sebevzdělávací činnost,
- administrativní činnost (i ve vztahu k hospodaření se svěřeným vojenským majetkem) atd.

Za jeden z největších přínosů zpracování samostatné práce pro rozvoj manažerských (velitelských) schopností studentů považujeme to, že si tito lidé uvědomili skutečnost existence velmi těsného vztahu mezi stylem (způsobem) vedení podřízených a jejich pracovní morálkou, výkonností a spokojeností. Většina studentů (90 %) ve svých pracích uvádí, že na počátku své profesionální kariéry (tj. po ukončení vysokoškolského studia) užívali nejčastěji autoritativní styl vedení podřízených a až po určité době (někdy i za pomoci spolupracovníků a nadřízených) dospěli k poznání, že v běžných mírových podmínkách není ve většině situací tento styl vedení podřízených nejefektivnější.

Studenti se shodují v tom, že v současné době upřednostňují demokratický (participativní) způsob vedení podřízených a k autokratickému se vracejí až tehdy, když se ukáže, že demokratický styl vedení podřízených není účinný (samozřejmě s výjimkou situací, v nichž se jen velf).

Autoři samostatných prací se také shodují v tom, že demokratický styl vedení podřízených je mnohem náročnější (ve srovnání s autoritativním) jak pro velitele, kteří jej uplatňují, tak i pro jejich podřízené (tzn., že subjekt i objekt vedení se musí tomuto stylu učit) a uvědomují si, že v některých situacích může mít autoritativní styl vedení větší okamžitý efekt než demokratický styl.

Studenti ve svých pracích také uvádějí, že někteří jejich nadřízení si na demokratické velitele jen hrají, resp. předstírají, že řídí demokraticky, protože vědí, že je to společensky žádoucí, avšak ve skutečnosti řídí stejně autoritativně, jako tomu bylo před rokem 1990, kdy byl v armádě tento styl vedení preferován. Demokratický styl vedení podřízených je v očích těchto velitelů projevem slabosti a nejistoty, a proto jej neuplatňují. Podle názoru studentů většina těchto velitelů ani nedovede demokraticky řídit a neuvědomuje si proto přednosti uplatňování demokratického stylu vedení podřízených.

Jiní velitelé v AČR - podle vyjádření autorů prací - zase mylně předpokládají, že uplatňování demokratického stylu vedení podřízených je spjata s menší náročností na ně, s uvolněním kázně, disciplíny a s celkovým snížením požadavků na podřízené. Nechápou, že demokratický styl vedení klade daleko větší požadavky na podřízené než autoritativní styl vedení a jeho uplatňování předpokládá, že budou u podřízených rozvinuty žádoucí

morálně volní a bojové vlastnosti, zejména smysl pro povinnost a odpovědnost za přípravu k obraně vlasti. Tito velitelé nedoceňují skutečnost, že jsou nejen vůdci, ale i vychovateli svých podřízených. Neuvědomují si, že čím větší prostor pro samostatné jednání podřízení mají, tím větší nároky jsou kladeny na jejich uvědomělou kázeň, která je však výsledkem cílevědomé a systematické vojenské výchovy, jež musí probíhat současně s vojenským výcvikem jako jeho nedílná součást. Proto se moderní vedení vojáků nemůže obejít bez výchovného působení velitelů na ně. **Vedení vojáků a jejich výchova jsou ve vojenské praxi neoddělitelné!**

Kpt. Ing. P. V. v závěru své práce uvádí, v čem podle jeho názoru spočívá proklamovaná **humanizace vojenské služby**, která se hledá někde jinde a v něčem jiném:

1. Podchycení lidí a práce s nimi.
2. Vytvoření podmínek pro práci lidí.
3. Důsledná kontrola plnění úkolů, vytváření předpokladů a hledání cest k odstraňování nedostatků v práci.

Nelze než souhlasit se závěrem pplk. Ing. P. K., že **úkoly funkce velitele vyžadují řešení problémů perspektivně a v širších souvislostech. U podřízených je nutno cílevědomě pěstovat a vyžadovat schopnost samostatného jednání a rozhodování, tvůrčího řešení úkolů a situací.**

Autoři prací poukazují však i na to, že v armádě je mnoho jedinců, zvláště vojáků základní služby, kteří nejsou dostatečně připraveni pro uplatňování demokratického stylu vedení. Takové jedince je nutno na tento styl vedení nejdříve připravit, což klade značné nároky na schopnosti velitelů provádět výchovnou práci. Demokratický styl vedení je nutno u takovýchto jedinců zavádět postupně a současně je nutno věnovat daleko větší pozornost kontrolní činnosti velitelů na všech stupních velení.

Autoři prací také shodně uvádějí, že **motivování podřízených k plnění úkolů patří k nejobtížnějším úkolům, které při vedení podřízených řeší.** Motivovat podřízené je pro velitele snazší v těch případech, kdy si mohou své podřízené vybrat. Většinou však musejí pracovat s těmi podřízenými, kteří jsou momentálně k dispozici. Uvádějí však také, že situace ve vedených kolektivech se zlepšila vždy, když z nich odešli lidé kazící pracovní morálku a neochotní aktivně se podílet na plnění úkolů.

Poznámka:

Pod pojmem **motivování** rozumíme cílevědomé působení velitele na podřízené takovými prostředky (podněty), které u nich vyvolávají žádoucí chování (pozitivní motivování) nebo je odrazují od nežádoucího chování (negativní motivování).

Z prací studentů dále vyplývá uvědomění si skutečnosti, že při přidělování úkolů je nutno podřízeným říci nejen jaký úkol mají splnit, tedy **co mají udělat**, ale že je jim nutno i objasnit, **proč je nutno ho udělat**. Pod vlivem výuky předmětu Teorie a metody řízení si většina studentů uvědomila, že právě **vnášení smyslu do vojenské činnosti podřízených patří k nejdůležitějším a mnohdy také k nejobtížnějším úkolům velitelů**, zejména v současných podmínkách změn a nejistot v armádě, kdy i samotní velitelé nejsou mnohdy přesvědčeni o smysluplnosti, přínosu, účelnosti, efektivnosti a racionálnosti některých opatření, která musejí na základě rozkazu svých nadřízených realizovat (aniž by jim samotným smysl a účel těchto opatření někdo objasnil).

Kpt. Ing. R. H. mj. konstatuje, že nic nepůsobí tak zhoubně na autoritu vedoucího jako jeho nepromyšlený postup při zadávání úkolů, mající za následek následné dílčí i větší změny a požadavky vůči podřízeným, důsledkem čehož je „naprostá skepse a otrávenost lidí, kteří se na plnění úkolů podílejí”.

Vzhledem k stále rostoucímu zastoupení žen v armádě jsou zajímavé i postřehy kpt. M. V., který byl při výkonu funkce odborně nadřízen skupině kreslíček, např.:

- ženy se zabývají více tónem, jakým jim je informace podávána, než jejím vlastním obsahem,
- vyžadují citlivější přístup a rozdílný přístup i v závislosti na jejich věku.

Všichni studenti akademických kurzů shodně uvádějí, že motivovat podřízené k vyšší výkonnosti je v současných podmínkách panujících v AČR takřka nemožné. A nejde přitom zdaleka jen o otázky výše finančního zabezpečení vojáků z povolání, ale především o problém (možnost) zabezpečení bytů pro vojáky z povolání a poskytnutí perspektiv a záruk jejich dalšího uplatnění v armádě. V situaci, kdy až 33 % vojáků z povolání do posádky dojíždí i ze vzdálených míst, je nejen jejich motivování, ale i samo zabezpečení plnění úkolů velmi obtížné.

K dalším problémům, které rovněž ztěžují (snižují, omezují) účinnost vedení i motivování podřízených, patří nenaplněnost tabulek mírových počtů a skutečnost, že mnoho zkušených vojáků z povolání z armády odešlo. Do armády nově přicházející vojáci z povolání pak ani nemají od koho přebírat zkušenosti.

Samostatnou kapitolou je problém motivování vojáků základní služby. Podle názoru autorů prací považuje většina vojáků vojenskou základní službu za nutné zlo, kterému se musejí podrobit. Změnit jejich negativní vztah k vojenské službě a k vojenskému režimu, s nímž do armády přicházejí z civilního prostředí, je mnohdy velmi obtížné i pro zkušené velitele, natož pak pro poddůstojníky, kteří jsou jejich vrstevníky, nemají žádné zkušenosti s vedením podřízených a většinou ani nejsou k odpovědnému výkonu svých funkcí kladně motivováni. Dokud nedojde ke zlepšení postavení poddůstojníků a nepodaří se je motivovat k odpovědnějšímu plnění povinností, v armádě se toho - podle názoru řady studentů - k lepšímu příliš nezmění.

Např. kpt. Ing. M. K. konstatuje, že **uložení úkolu a jeho plnění pouze na základě autority nezaručuje jeho kvalitní a včasné splnění**. Praxe mu ukázala, že je třeba, aby se podřízení s uloženým úkolem vnitřně ztotožnili. Příslušník polské armády kpt. Ing. A. S. zdůrazňuje, že v procesu plánování i prognózování možných následků řešení se musí pamatovat na to, že **základním prvkem velení je člověk a že na konci rozhodování je velická skupina lidí**. Proto musí být velitel i velmi dobrým psychologem a sociologem. V této souvislosti se poměrně často objevily výhrady k způsobu uplatňování řízení pomocí cílů, které se do značné míry mýlí s očekávaným účinkem právě pro nemožnost motivovat podřízené k splnění stanovených cílů.

V této souvislosti uvedl kpt. Ing. K. O. z polské armády, že **v současném velení musí být zajištěn primát vědomí nad přinucením v duchu principu „tolik porozumění a vědomí, kolik je možné, a jen tolik přinucení, kolik je nutné”**. Jde tedy o to, určit v armádě poměrně přesně přípustný obsah svobody a volnosti a současně vymezit nutné minimum přinucení. Velitel musí být dobrým vychovatelem - „**před velitelem musí pochodovat vojenská srdce, a ne jen jejich boty**”.

Autoři prací se shodují v závěru, že styl vedení podřízených a způsob jednání s nimi, tj. práce s podřízenými v nejširším slova smyslu, významně ovlivňují nejen spokojenost podřízených, nýbrž i jejich pracovní morálku a výkonnost. Uvědomují si, že trvale výkonný kolektiv podřízených se neobejde bez demokratického stylu vedení a takového jejich výchovného působení na něj, aby v něm převládaly vztahy spolupráce a vzájemné pomoci. Pozitivní vliv výše uvedeného výchovného působení na podřízené se neprojeví ani tak v běžných mírových podmínkách, jako v mimořádných situacích, kdy budou členové vojenského kolektivu odkázáni jeden na druhého a kdy zejména v malých izolovaných kolektivech nebude záležet ani tak na formálních jako na neformálních vztazích mezi jeho členy.

Potěšitelné pro učitele bylo konstatování řady studentů, že při práci s podřízenými se snaží respektovat jejich individuální zvláštnosti z hlediska vzdělání, sociální situace, praxe a životních zkušeností, fyzických a psychických předpokladů atd., jež jsou důležité z hlediska dosahovaných výsledků řízení ve vojenském prostředí. **K tomu se přidává i uvědomění si nárůstu počtu občanských zaměstnanců v armádě a potřeby odlišného přístupu k nim.**

Studenti AK se také shodují v tom, že **kvalita jejich práce s podřízenými ovlivňuje v rozhodující míře plnění služebních úkolů** a je přímo úměrná jejich způsobilosti vést a vychovávat podřízené. Uvádějí také, že na vedení a výchovu podřízených je základní vysokoškolské studium na v minulosti absolvované vysoké vojenské škole připravilo nedostatečně a že se museli učit vést a vychovávat své podřízené až ve vojenské praxi, často bolestivou metodou pokusů a omylů, v lepších případech za pomoci svých spolupracovníků a nadřízených.

Proto také oceňují skutečnost, že v průběhu AK pod vlivem výuky předmětu TMŘ mají poprvé (někteří po mnoha letech služby v armádě) možnost zamyslet se nad vlastním stylem vedení lidí a pod vlivem nově osvojených poznatků sebekriticky zhodnotit úspěšnost sebe sama jako vedoucího pracovníka.

Za přínosné považujeme, že autoři prací konfrontují své vlastní zkušenosti z řídicí práce s novými teoretickými poznatky, které si v akademickém kurzu osvojili, a zamýšlejí se také nad jejich využitelností ve vlastní práci.

Návod a osobní zkušenost **jak např. pracovat s podřízenými nově ustanovenými do funkce** uvedl ve své práci pplk. Ing. J. H.:

- základem úspěšného řízení lidí jsou kvalitně a konkrétně zpracované funkční povinnosti (FP) pro každou funkci,
- dalším krokem je důkladné objasnění FP s důrazem na pochopení místa daného jednotlivce na pracovišti a vztah vykonávaných činností k činnostem ostatních spolupracovníků,
- následuje neformální komisionální předání funkce spojené s kontrolou všech evidencí a materiálu (mj. umožňuje pro případ potřeby vymezit okamžik, kdy byla daná oblast v pořádku),
- v dalším (asi 3měsíčním) období je nový příslušník veden nejbližším nadřízeným a přímo nezodpovídá za chyby, které z jeho činnosti vyplynou. Současně se seznamuje s činnostmi spolupracovníků,
- toto „zkušební období“ je ukončeno přezkoušením formou pohovoru provedeným nejbližšími nadřízenými, při němž se zjišťuje, zda nový příslušník pochopil rozsah

své zodpovědnosti ve všech oblastech činnosti - jeho výsledkem je mj. skutečnost, že tento pracovník si uvědomí jak svou odpovědnost, tak i skutečnost, že má základní znalosti pro výkon funkce a že se v budoucnu nemůže vymlouvat, že nebyl se svou činností dostatečně seznámen.

Téměř všichni uvádějí, že výuka předmětu TMŘ byla pro ně přínosem a že osvojené poznatky budou využívat ve své praxi. Někteří dokonce požadují, aby problematice vedení lidí bylo věnováno více vyučovacích hodin. Např. mjr. Ing. P. Z. uvádí: „Pro přípravu velitelů je možná v současné době více důležitá pedagogika, psychologie, sociologie a další vědní obory, které slouží k jejich přípravě pro funkci velitele nebo řídicího pracovníka, než taktika a další odborné předměty. Je pozdě doplňovat toto vzdělání velitelům v různých týdenních kurzech, ze kterých odcházejí s popsáním sešitem poznámek, plným definic a charakteristik.“ Kpt. Ing. R. H. konstatuje: „...jsem přesvědčen, že tento předmět by si zasloužil více pozornosti. Mluvím o tom, protože jsem měl velkou možnost za dobu, co jsem v armádě, poznat tolik schopných, po odborné stránce dobře připravených lidí, kteří skončili na tom, že neuměli lidi vést a řídit.“

Většina autorů prací si je vědoma toho, že akademický kurz jim může poskytnout jen určité množství nových poznatků a že je na nich, zda je budou nebo nebudou tvůrčím způsobem uplatňovat v praxi. Jiní v této souvislosti vyslovují politování nad tím, že se těmito poznatky neřídí ve své práci i jejich nadřízení a doporučují, aby se i oni takového kurzu zúčastnili.

Někteří studenti si však uvědomují, že by se měli ve vedení podřízených zdokonalovat nejen výše postavení funkcionáři, ale i velitelé na těch nejnižších stupních velení, tj. velitelé družstev a čet, aby tito byli na vedení vojenských kolektivů připraveni lépe, než je tomu doposud. Např. kpt. Ing. I. P. k tomuto problému uvádí: „V oblasti řízení vojenských kolektivů jsou zkušenosti ve vedení a řízení lidí málo propagovány na nižších stupních. Funkcionáři, kteří nejvíce přicházejí do styku s konečným výkonným pracovníkem - vojákem, jsou mnohdy hozeni přímo do vody a buď se naučí plavat pomocí vlastních chyb, nebo se utopí. I toto je podle mého názoru jedna z příčin zvýšeného odchodu mladých vojáků ze služby v armádě. Na VA je problematika vedení a řízení podřízených řešena na velmi dobré úrovni.“

Zajímavé je, že kladný vliv předmětu TMŘ na změnu v pojetí vedení lidí v armádě kladně hodnotí nejen čeští, ale i zahraniční studenti. Pro ilustraci uvádíme názor jednoho z nich, kpt. Krzysztofa Olszaka, příslušníka polské armády, který ve své práci uvádí: „...domnívám se, že výuka na VA Brno bude nejen motorem racionalizace řídicích procesů, ale že nějakým způsobem změní styl mého řízení. Pokračující demokratizace v polské armádě a také humanizace podmínek vojenské služby jsou příčinou nutnosti změnit styl řízení a velení. Jen ten, kdo dobře pochopí tento proces, může počítat s úspěchy a s uspokojením z vlastní práce. Tento můj nový názor na způsob řízení a vedení považuji za nejcennější z poznatků, které se mi povedlo dosáhnout během výuky v České republice.“

V souvislosti s tím se objevovalo konstatování studentů, že s takto uceleným objasněním problematiky řízení se před studiem v akademických kurzech na VA nesetkali a že i proto se jim jeví ve srovnání s některými jinými pro praxi méně významnými předměty počet hodin vymezený na předmět TMŘ malý, protože **pochopení zásad řízení vojenského kolektivu má velmi podstatný vliv na kvalitu plnění úkolů.** Mjr. I. P. dokonce považuje umění velitele řídit kolektiv za důležitější schopnost než vlastní odbornost.

Povzbudivé je, že 85 % důstojníků přistupuje s optimismem k řešení problémů, s nimiž se budou ve vojenské praxi po absolvování kurzu potýkat a vyjadřuje přesvědčení, že je v jejich silách, aby požadované úkoly zvládli. U zbývajících 15 % důstojníků převládá spíše pesimistický pohled na práci, která je u útvarů čeká, a svůj pesimismus odůvodňují nepříznivými podmínkami a nejistotami, v nichž pracují.

Zobecníme-li názory studentů AK, obsažené v jejich samostatných pracích na téma „Můj podíl na řízení vojenské organizace“ k problematice vedení lidí, můžeme konstatovat, že:

- vedení lidí v AČR dosud neodpovídá požadavkům kladeným na moderní vedení lidí v armádách vyspělých demokratických států, což má své objektivní i subjektivní příčiny,
- účastníci AK upřednostňují demokratický styl vedení podřízených, přičemž si uvědomují jeho přednosti i nedostatky, resp. specifika, která má ve vojenském prostředí (organizaci),
- studenti si uvědomují, že moderní vedení lidí je spjata s výchovným působením velitelů na své podřízené,
- autoři prací se přimlouvají za to, aby na vedení a výchovu podřízených byli velitelé na všech stupních velení lépe připravováni, než je tomu doposud,
- studenti akademických kurzů si jsou vědomi toho, že existuje velmi těsný vztah mezi způsobem vedení podřízených a jejich spokojeností i pracovní výkonností,
- studenti AK kladně hodnotí vliv předmětu Teorie a metody řízení na zvyšování jejich kompetence k vedení lidí a přiznávají, že pod vlivem výuky tohoto vyučovacího předmětu u nich došlo ke změně pojetí vedení podřízených.



Naše zamyšlení a zhodnocení prací studentů akademických kurzů vojenské akademie jsme se rozhodli ukončit myšlenkou jednoho z nich - lépe bychom naše pocity a závěry po přečtení těchto prací asi nevyjádřili.

„Všeobecně lze říci, že náročných úkolů se lze zhostit i ve vojenském prostředí důstojně a ve vztahu k lidem solidním a slušným způsobem. K tomu je zapotřebí maximálně motivovat ne ty, kteří se vždy a za všech okolností ztotožní se svým nadřízeným, ale ty, kteří jsou neustále přínosem pro práci ve své funkci, hledají nová a nová řešení, přinášejí nové postřehy na věc a dokáží o svých postojích přesvědčit své okolí v tom dobrém slova smyslu. Tito lidé jsou kořením každé organizace.

S těmi, kteří nechtějí, je třeba se solidně, avšak dostatečně rychle rozloučit.“

npor. Ing. V. S.

Literatura:

- * Knobloch, F. a kol.: Nedílná velitelská pravomoc a participativní řízení. Výzkumná zpráva. Vojenský ústav sociálních výzkumů, Praha 1992.