

Je efektivnost pojmem patřícím historii?

Pouhé vyslovení tohoto pojmu může u leckoho vyvolat různé asociace – ve spektru od pozitivních až po negativní. Ano, často jsme o něm slyšeli i dříve, zejména v předchozím společensko-politickém zřízení. Někteří – nejen funkcionáři – ho používali jako zaklínadlo, jiní ho brali jako nutné zlo a jiní se s ním nejraději vůbec nesetkávali. Nejde z dnešního pohledu o zastaralý a již poněkud zprofanovaný pojem?

* * *

Asi lze souhlasit s názorem, že mezi nejoblíbenější a nejvyhledávanější patřit nebude. Pravděpodobně ho nebudeme moci zařadit ani mezi historické a odepsané, i když ho mnozí vnímají s patinou neslavné minulosti. V případě jeho dnešního používání nejde o nějaký návrat k něčemu, co tu bylo a co se má restaurovat. Jde jen o připomenutí jednoho z podstatných pohledů na veškerou lidskou činnost, který je desetiletími prověřen a odborníky i laiky uznáván za jeden z nejdůležitějších a nejsledovanějších.

Stručně se zastavme u **vymezení efektivnosti** – českým ekvivalentem je pojem účinnost, v ekonomickém smyslu jde o poměr mezi přínosem, účinkem, efektem nějaké činnosti a náklady spojenými s prováděním této činnosti, včetně množství vynaložené práce, ve společenském smyslu poměr či vztah mezi společenskými účinky investic při uspokojování potřeb společnosti a prací, kterou musí společnost na uskutečnění investic vynaložit (Slovník, s. 131).

Odborná literatura na nejednom místě připomíná, že efektivnost je jedním z důležitých ukazatelů, charakteristik a pohledů na organizaci (Vtřpil, s. 124). Nejčastěji bývá právě v tomto smyslu spojována s tzv. zeštíhlováním organizace. Mnozí řídící funkcionáři snižování počtů pracovníků chápou jako jasnou a mnohdy žel jedinou cestu k efektivnosti. Protože však sledují především početní a finanční úhel pohledu, nemusí být organizace po svém zeštíhlení efektivnější než dříve. Existují i další rozměry efektivnosti, jak o nich bude řeč dále. Měli bychom proto vědět, že kromě propuštění jsou i jiné možnosti zvyšování efektivnosti, jako například racionalizace struktury a činnosti osob, zavedení pokrokových technologií atd. Dřívější měřítko jako maximální zisk, kvalita služeb, uspokojení pracovníků, vysoká produktivita, dobrá pracovní morálka jsou i dnes důležitá, ale ne vždy postačující.

K čemu efektivnost je? Jak se na ni můžeme dívat v souvislosti s významnými dokumenty jako Bezpečnostní strategie ČR a Vojenská strategie ČR? Jak ji můžeme vnímat v posledním období, kdy se naše armáda vydala na cestu postupné proměny z dřívějšího útočného subjektu na dnešní obranný subjekt, který navíc musel projít několikerou restrukturalizací. Podle mého názoru nemusí jít jen o obecný pojem a velké slovo. Naopak je třeba za ním vidět i každodenní prvky, jako například správně vynaložené a využitě materiální a finanční prostředky, využitý čas, nepromarněné prostředky pro výcvik, ale například i správné rozdělení vojáků k výcviku či na jednotlivá pracoviště apod.

Můžeme se proto shodnout, že efektivnost a její sledování a připomínání má bezesporu svůj význam a důležitost i v současných podmínkách. Zejména v souvislosti se skutečnostmi, že AČR se stala členem NATO, postupně mění svůj vzhled, styl práce a myšlení velitelského sboru, kdy část z jejich tradičních činností zůstává a kdy se objevují, ustalují a rozvíjejí nové prvky. ČR se prostřednictvím své armády a členství v NATO hlásí k demokratickým principům a základním civilizačním hodnotám euroatlantického, respektive euroamerického světa. Je členem velkého obranného společenství demokratických států, které je otevřeno bez výjimky všem demokratickým státům a které je orientováno na boj nebo na preventivní působení vůči všem novým typům ohrožení (viz VR 1/99).

Důvodů k **prosazování efektivnosti** je hned několik. V obecné rovině se každá organizace musí nebo by se měla starat o co nejlepší fungování a o efektivní vynakládání jednotlivých druhů prostředků. Tento požadavek se AČR týká zejména v následujících třech směrech:

- a) prostředků na provoz a činnost (státních organizací) je obecně málo, zejména v současné situaci hospodářského poklesu (recese),
- b) efektivnost organizace má zřejmou souvislost s efektivností státu a naopak, efektivní organizace se v závislosti na svém charakteru, velikosti a kapacitách podílí na stabilitě státu,
- c) AČR je již několik měsíců členem vojensko-politického svazku NATO.

Vezmeme si v této souvislosti například vládou ČR v únoru 1999 schválenou Bezpečnostní strategii ČR, která za strategický zájem považuje udržení spolehlivých spojeneckých svazků vycházejících z principů kolektivní obrany. AČR má čestnou i faktickou povinnost závazkům dostát a – jak deklaruje zmíněná strategie – plnohodnotně působit v NATO. Není třeba zdůrazňovat, že spojenci mají zájem především na připraveném a spolehlivém partnerovi, jehož armáda a její jednotlivé složky efektivně fungují. Ke splnění těchto a dalších požadavků potřebuje AČR být efektivní. Nejde o požadavky jednoduché:

- * připravenost k řešení a případné reakci na uvedených devět bezpečnostních rizik a hrozeb a na jejich případnou kombinaci, byť mají různý stupeň aktuálnosti,
- * připravenost k účasti na mírových operacích v různých částech světa, tedy i mimo území členských států NATO.

Efektivnost není bezprostředně obsažena v základním principu obrany ČR, ve věrohodném odstrašení. Tento princip však nemůže být realizován bez dosažení dostatečné vojenské kapacity, ať již v rozměru kvality či kvantity. V každém směru musí být řeč právě také o efektivnosti a o jejím dosahování. Jedině efektivní ozbrojené síly a spolu s nimi další vyčleněné složky a instituce mohou v souladu s přijatou strategií demonstrovat odpovědné a zároveň přesvědčivé odhodlání použít sílu při obraně území státu a spojenců.

Presnější požadavek na efektivnost vyjadřuje vymezení základních úkolů, k jejichž plnění jsou individuální i kolektivní schopnosti ozbrojených sil (promyšleně) rozvíjeny:

- obrana státu před vnějším ohrožením,
- plnění úkolů vyplývajících z koaličních požadavků a z mezinárodních smluvních závazků,
- podíl na přetváření strategického prostředí,

- plnění úkolů při záchraně lidských životů a majetku uvnitř státu (podíl na operacích záchranného integrovaného systému),
- plnění úkolů v zahraničí v rámci humanitárních operací (podrobněji VR 2, 3.).

Efektivnost je důležitým požadavkem také při plnění úkolů v nevojenské oblasti obrany a při nevojenských krizových situacích.

Názor na efektivnost v tomto smyslu v AČR si čtenář na základě osobní zkušenosti může vytvořit sám. Zřejmě se ale shodneme, že z různých důvodů je nutno o napsaném pojetí efektivnosti vědět více. Například aby se nadřízení v AČR snažili získávat a osvojovat další poznatky z oblasti vedení lidí a řízení plnění úkolů, uměli se vyrovnávat s novými požadavky a aby počítali se situací, že i když se jim podaří zvýšit současnou úroveň co do kvality cílů organizace a efektivnosti jejich plnění, mohou se dostat jen tam, kde už ostatní jsou delší dobu doma.

Různé organizace působí v různých podmínkách s různou vahou objektivních a subjektivních faktorů. Zákonitě můžeme mezi organizacemi vnímat menší i větší rozdíly. Stejný závěr platí také pro podmínky AČR. Efektivnost v ní se proto bude odvíjet zcela jistě od toho, zda a případně nakolik se v naší zemi bude vytvářet **profesionální armáda**. Rozhodnutí o jejím budování nebylo dosud přijato. Mnozí politici se k ní stavějí spíše skepticky, mnozí ji dokonce odmítají s poukazem na její vysokou cenu. A cena samozřejmě souvisí s efektivností.

Zajímavým pohledem je v tomto smyslu článek předsedy výboru pro obranu a bezpečnost Parlamentu ČR RNDr. **Petra Nečase** *Profesionální armáda: klady a zápory* (VR 2/99). Poukazuje na současnou existenci dvou typů armád v zemích srovnatelných s ČR. Politická reprezentace bude muset v dohledné době přijmout zásadní rozhodnutí, ke kterému typu se budování přikloní. Nebo bude ještě jiná cesta? Od toho se budou odvíjet i konkrétní požadavky na obsah a rozsah činnosti a tedy i na efektivnost.

Poněkud jiný pohled prezentoval NGŠ. Podle něj bude česká armáda 100% profesionální v roce 2010. Podkladem pro jeho tip jsou již uskutečněné diskuse s partnery v NATO o efektivní obraně za přijatelnou cenu, předpokládaný pozitivní stav ekonomiky v uvedeném časovém horizontu a také výměna technologií, informací a zkušeností s našimi partnery. Příčinou budování efektivní profesionální armády je podle jeho mínění také skutečnost, že společnost nezaručuje v přípravě na obranu země rovnoprávné postavení všech občanů. Pro většinu mladých mužů je výhodnější nastoupit civilní službu než narukovat na kratší, ale tvrdší dobu do armády. Není podle něj možné, aby obrana vlasti měla diskriminující charakter. Armáda je limitována nezájmem mladých mužů. V tomto smyslu je vůbec třeba brát do úvahy nové ekonomické, sociální a vojensko-politické změny. Vedle ekonomiky se posune vpřed i stav v oblasti technologií, vojenské vědy a zbraní, takže je zřejmě reálné, že budoucí technické systémy by vojáci základní služby nebyli schopni zvládnout. (Mladá Fronta Dnes, 19. 5. 1999).

I v tom lze spatřovat **kroky k efektivnosti**, ušetří se výdaje tím, že nebudou složité a po relativně dlouhou dobu školeni stále noví příslušníci AČR, kromě toho bude ke kvalitnější a profesionálnější obsluze stačit nižší počet osob, u profesionálů je navíc reálný předpoklad pozitivního vztahu k organizaci, ke svěřenému materiálu, zbraním

a technice, se kterými při správném a pozorném zacházení dosáhnou vyšší spolehlivosti, lepších výsledků a nižší poruchovosti atd.

Některé ukazatele efektivnosti budou mezi různými typy armád stejné či podobné, ale některé budou pochopitelně odlišné. Již nyní však naše armáda působí v duchu změněného operačního konceptu ve srovnání s předchozími desetiletími. Například i ve smyslu, že kromě obrany se jí za úkol ukládá také aktivní a účinná pomoc spojen- cům. Mezi jiné a částečně i nové požadavky na činnost a tím i na efektivnost bude patřit:

- multinacionalita vojenských operací a práce v mnohonárodnostních štábech a jednotkách,
- širší podíl tzv. nevojenské činnosti s požadavkem na schopnost v širší míře jednat s nevojáky,
- asistenční role AČR,
- podpora a vynucení míru,
- flexibilita ve smyslu pružné reakce na různé situace a druhy úkolů vojenského a nevojenského charakteru a přechodu mezi nimi,
- vyšší osobní odpovědnost,
- vzdělání ve smyslu připravenosti na nové či zdokonalené prostředky jako zbraňové a informační systémy, systémy velení a řízení (VR 3/99).

Zamyslíme-li se, můžeme si pod pojmem **efektivní armáda** představit kvalitně vycvičenou, vyzbrojenou a mobilní armádu schopnou pružné reakce v různou dobu na různé druhy úkolů v souladu s Vojenskou strategií ČR a novou koncepcí výstavby rezortu obrany.

Některé poznámky k praxi efektivnosti

Například nemusí platit **přímá úměra** mezi mírou efektivnosti jednotlivých stupňů řízení ve smyslu, že počíná-li si efektivně nadřízený stupeň, není ještě zabezpečeno, že efektivnosti při plnění úkolů bude dosahovat i podřízený a také naopak. Některé útvary či jednotky, ač nebyly právě promyšlené a efektivně řízeny, přesto samy byly ve své činnosti poměrně efektivní. Jde mj. o otázku samostatnosti – někteří méně schopní a méně efektivní nadřízení reagují podrážděně a téměř všechny její projevy u podřízených se snaží eliminovat, uvážlivější se tváří, jakoby neexistovaly a nechají vše na podřízených, šikovnější a schopnější naopak prostor podřízeným aktivně vytvářejí, neboť jsou si vědomi, že právě podřízení jim dělají jejich výsledky. Někde jsou uvedené procesy deklarovány, jinde jde o tzv. nepsanou dohodu.

Efektivnost má **různé podoby** v různých částech AČR. Jinak vypadá na rozličných pracovištích MO ČR, jinak u běžné či naopak speciální jednotky, jinak bude efektivnost vypadat v práci velitele, lékaře, psychologa a tělovýchovného funkcionáře. Vedle rozmanité podoby efektivnosti se musí počítat s faktem, že někde ji lze ovlivnit více a jinde méně, přičemž závisí především na postojích zainteresovaných osob a na materiálních a dalších podmínkách.

Ve výše uvedeném smyslu můžeme rozlišovat například efektivnost kvalitativní a kvantitativní, v časovém smyslu pak efektivnost krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou, kde jde o hledisko okamžitosti výsledků a rovněž o souvislost s mírou rizik při investicích – některé výsledky se dostaví dříve a některé naopak později. Podle předpokládaného přínosu může být efektivnost pojímána jako hmotná, duchovní a nejasně identifikovatelná.

Efektivnost můžeme vnímat jako globální, „nahore“ – ve smyslu poskytnutí přiměřeného množství materiálních, technických a finančních prostředků a jejich efektivní využití, ve smyslu optimální struktury organizace (nemyslí se tím na MO a na GŠ). Jistým protipólem je efektivnost dle „dole“ – ve smyslu správného využití prostředků a osob na každém konkrétním pracovišti, nemyslí se tím jen útvar, jednotka.

Na různých místech se používají odlišná **měřítko a kritéria** pro měření efektivnosti, přičemž mají rozdílný charakter, váhu a respekt, část (vedoucích) pracovníků se obejde bez jakýchkoli měřítek, protože efektivnost ke své práci nepotřebují. S ohledem na charakter (vojenské) práce někdy bude možné účinnost vložených investic posoudit přesněji, jindy obtížněji, přitom názory na míru efektivnosti mohou být různé a i k nim je užitečné diskutovat.

Důležitá je rovněž **smysluplnost úkolů**, mnohdy se stává, že podřízeným není vysvětlen anebo jen nedostatečně smysl úkolů. V armádě se sice traduje, že velitel nemá čas a ani zde není proto, aby něco vysvětloval, ale proto, aby nařizoval a posléze kontroloval naplňování vydaných nařízení. Nicméně je v praxi ověřeno, že znají-li pracovníci svoje místo a místo své pracovní činnosti v celkovém pracovním procesu organizace a je jim vysvětlen smysl, jsou lépe motivováni a zpravidla dosahují vysoké efektivnosti. Na kvalitu a efektivnost kladně působí i skutečnost, když vědí nejen aktuální význam, ale i smysl a použití (vyráběných prvků, zpracovávaných dokumentů) v budoucím období.

Vlivy na efektivnost

Je jich celá řada – jenom připomenutí:

① Styl, charakter a metody **řízení**. K efektivnosti přispívá či může přispívat každý stupeň řízení, každý má svá specifika, své potřeby, pohledy a možnosti, kompetence. V AČR v souladu s Vojenskou strategií ČR jde o třístupňový systém řízení – strategický, operační a taktický (VR 3/99). V praxi půjde o naplnění známých pojmů jako kompetence, pravomoci, odpovědnost, delegování. NGŠ AČR například v časopise A-Report č. 14–15/99 uvádí, že na místo dřívějšího a velice často skloňovaného pojmu řídicí a organizační práce se dnes používají jiné – vedení, velení, řízení. Smyslem vedení je, že podřízení jsou natolik svéprávní, že cíle, které jsou před ně vytyčeny, dosáhnou proto, že k tomu sami najdou nejlepší a neefektivnější cesty. Jinými slovy půjde o ponechání iniciativy a aby v rámci daných a aktuálně platných legislativních a dalších norem velitel dosáhl před ním stojícího cíle nejúčinnější cestou.

Předpokladem pro vyšší efektivnost je právě poskytnutí většího prostoru, volnosti s jasnými mantinely. V podmínkách, kdy mají podřízení příliš svázané ruce, musejí respektovat značné množství různých regulí a norem, se iniciativa hůře rozvíjí a účinnost nemusí být vždy vysoká. Nelze však jednoznačně konstatovat, že v podmínkách direktivního řízení nelze efektivních výsledků dosáhnout. To jen ukazuje na celkovou složitost celé problematiky a také na úzkou provázanost jednotlivých faktorů.

Na efektivnost mají nesporně velký a zpravidla největší vliv **vedoucí pracovníci**. S jejich působením souvisí několik praktických zkušeností a poznatků:

- když působí krátce na funkci, spíše záleží na skupině, jednotce, nakolik bude celková činnost efektivní,
- když je déle na funkci, spíše záleží na něm,
- když se nadřazení střídají, jsou předpoklady pro spíše nižší efektivnost, zejména není-li jednotka dostatečně silná a motivovaná,
- když naopak nadřazení setrvávají na funkci příliš dlouho, může být efektivnost značně vysoká, protože systém plnění úkolů je velmi propracován a přesně se ví co a jak anebo může efektivnost postupně klesat, jak dochází k růstu / škodlivých / jevů jako rutina, lhostejnost, stereotypie, provozní slepota apod.

② Velmi důležitý je **vztah jednotlivce k organizaci** a k jejím úkolům, míra jeho identifikace s úkoly – nakolik je vezme za svoje. V AČR má identifikace vyšší význam než v jiných organizacích, a to zejména z následujících důvodů – jednak jde stále o velkou, státní, ozbrojenou a direktivně řízenou organizaci, která má svoje zvláštnosti oproti jiných (státním) organizacím a plní specifické úkoly a jednak její příslušníci jsou na rozdíl od jiných osob omezeni ve výkonu svých občanských práv a ve využívání svých občanských a svobod, což se spolu s požadavky na výkon povolání ztlačí do jejich životních a pracovních podmínek a do jejich vlivu na osobní a rodinný život (Černoch, s. 102–5). Postoj k organizaci bude mít vliv na řadu důležitých charakteristik jako například pohotovost, pružnost a správnost reakce na úkoly, schopnost řešit nestandardní požadavky a úkoly apod.

V této souvislosti je vhodné zmínit pojem **kvalita pracovního života (QWL)**, jehož smysl lze vyjádřit asi takto – mít dobré vedoucí pracovníky, pracovní podmínky, plat, sociální výhody, zajímavou, podnětnou a užitečnou práci, toho lze dosáhnout prostřednictvím dobrých vztahů, podílem na řízení a rozhodování a vlivem na efektivnost organizace. Pro zájmovost sem patří i hledání mozků a důvtipu zaměstnanců a není zde uplatňována metoda boj s tzv. nepohodlnými podřízenými, kteří se více či méně odvážně a vytrvale snaží do fungování organizace včlenit nové a potřebnější úkoly, funkčnější prvky činnosti a nové způsoby plnění úkolů. Například zde jsou dluhy AČR poměrně velké (podrobněji viz Nový, s. 20 – 29).

③ Na efektivnost má nesporný vliv **personální práce**. V této oblasti jde hlavně o fungující a neformální systém práce s lidmi, personální stabilitu, nízkou až žádnou míru fluktuace personálu, uplatnění kariérního řádu, vytváření a rozvíjení dobrých vztahů mezi lidmi, podíl na dosahování spokojenosti pracovníků, provádění hodnocení jejich pracovního výkonu a pracovních výsledků jako významného zdroje dosahování efektivnosti atd. S hodnocením pracovníků a s efektivností jejich práce úzce souvisí problematika odměňování a v ní mj. důraz na spojitost výše odměny, výkonu a kvality výsledků, dále propracovaný stimulační systém, konkrétní motivační programy.

④ Práce s informacemi. Máme na mysli zejména procesy jejich získávání, shromažďování, zpracovávání, upravování, distribuce na potřebná místa a správným funkcionářům a jejich využívání. Efektivnost znamená v této oblasti dodržovat zásady práce s utajovanými skutečnostmi, jejichž současná právní úprava je kompatibilní s bezpečnostními standardy EU a NATO, kde základním současným úkolem je důsledné zavádění nových norem do praxe. Pokud požadujeme efektivnost, neměli bychom být svědky dvou procesů. Předně nevyužívání či nedostatečné využívání již existujících informačních systémů a databází a dále jejich vytváření, aniž by byl reálný předpoklad

jejich budoucího využití. Mnozí profesionálové si stěžují, že mají mnoho informací, které nepotřebují, a naopak postrádají informace, které – pro efektivní plnění úkolů – potřebují.

Vedle právě uvedených faktorů má na činnost AČR nesporný vliv její **vstup do NATO**, s nímž jsou zcela jistě spojeny nové a vyšší požadavky na efektivnost. Uvědomme si však, že začlenění do struktur NATO neznamená jen pasivní či aktivní **přizpůsobování** se zásadám, mechanismům a procesům v NATO, jejich systému velení, způsobům štábní práce, technologiím, spojovacím prostředkům. Přijetí znamená (přináší) i druhou stránku, v jejímž rámci se budeme moci či dokonce muset jako právoplatný člen vyjadřovat k probíhajícím změnám, formulaci poslání a úkolů NATO a také k jednotlivým vojensko-odborným záležitostem. AČR bude jinými slovy umožněno a také na ní **vyžadováno uplatnění konkrétního přístupu, příspěvku**. Tím dojde k posílení samostatnosti, odpovědnosti a tvořivosti. Zde je nutné upozornit, aby v rámci snahy o zdravé uplatnění nepřevládla spíše snaha o populistické zviditelnění a aby se dobré úmysly nepřevrátily v negativní dopady, zklamání, rozčarování atd.

* * *

Možná by se dalo říci, že o efektivnosti s ohledem na známost a relativně dlouhou dobu existence pojmu víme mnoho, ne-li možná všechno. Nicméně i přes důvěrnou znalost vyvstává několik otázek, nad nimiž je a bude užitečné se alespoň zamyslet:

- Má AČR dostatečně propracované metody dosahování efektivnosti plnění úkolů?
- Má AČR dostatečně propracovaná měřítka a kritéria posuzování efektivnosti?
- Co je v AČR vlastně efektivní a co neefektivní a jak naložit s případným zjištěním?
- Je spolupráce jednotlivých stupňů v AČR dostatečně účinná?
- Je AČR jako celek více, méně nebo srovnatelně efektivní jako jiné velké (státní) organizace?
- Měla by také AČR vyškolit a mít funkcionáře, kteří efektivnost sledují a posuzují, tedy jakési normovače, jak je mnozí známe z civilu?
- Nakolik k dosahování či zvyšování efektivnosti napomáhají jednotlivé druhy hodnocení v duchu RMO č. 58/1995?
- Zda a případně proč existují neodůvodněné rozdíly v efektivnosti mezi srovnatelnými jednotkami a pracovišti?
- Jaké jsou příčiny rozdílů mezi úrovní účinnosti u jednotek působících doma a v zahraničí?
- Lze dosahovat požadované efektivnosti i v současných podmínkách rozdělování velmi omezených zdrojů pro činnost AČR?
- Je (opravdu) rozumné předpokládat, že s výjimkou skutečné války nebude odpovídající měřítko úspěchu výdajů na obranu nikdy existovat (reakce na článek – Krč – VR 2/99)? Nemělo by se o tom aspoň uvažovat?
- Nakolik efektivně je využívána pracovní doba a nakolik k tomu pomohou prvky jako pružná pracovní doba, možnost práce doma atd.?
- Jak hodnotit efektivnost (či spíše neefektivnost) využití materiálních a technických prostředků jako jsou budovy, místnosti, kanceláře, osobní počítače atd., kde sice jsou stanoveny určité normy, ale které buď nejsou v praxi dodržovány, anebo praxe potvrzuje, že jsou špatné?
- Jak hodnotit efektivnost (či spíše neefektivnost) prostředků vložených do oprav a modernizace řady posádek a jejich zařízení, která armáda posléze z různých důvodů opustila?

Dosud řešené prvky a souvislosti právě položené otázky a další záležitosti jen podtrhují význam diskuse o problematice efektivnosti, ať již přímo mezi jednotlivými profesionály a dalšími příslušníky AČR a i mimo ni, zejména u zasvěcených osob.

Náměty k dosahování a dalšímu rozvíjení efektivnosti v AČR

- * studium a vzdělávání,
- * shromažďování, přebírání, hodnocení a tvořivé uplatňování cizích vojenských i civilních zkušeností, zejména však z partnerských armád v rámci NATO,
- * přiměřená výměna a popularizace vlastních námětů, nápadů, podnětů a zkušeností,
- * diskuse o efektivnosti na různých fórech, na poradách, shromážděních, rozborech plnění úkolů a ve vojenském odborném tisku,
- * promyšlenější hodnocení jednotlivých oblastí právě z hlediska efektivnosti,
- * přísnější a přesnější zohlednění organizační struktury a operačního členění,
- * analýza efektivnosti působení jednotek působících doma a v zahraničí a rozdílů ve způsobech jejich činnosti,
- * ohled na postoje, potřeby a ambice vedoucích pracovníků i řadových příslušníků a snaha o jejich zesouladování ve skupinách a s celkovým zaměřením a posláním organizace,
- * snaha o stanovení konkrétnějších kritérií, například:
 - počty studentů v zahraničí, na odborných a jazykových kurzech a jejich působení na odpovídajících funkcích (čísla schopných),
 - spotřebované střelivo a úroveň vycvičenosti vojáků ve střelbě,
 - spotřebované PHM a úroveň řídicího umění řidičů atd.,
 - doba trvání porad a shromáždění a počet (úspěšně) vyřešených problémů a dopad na další činnost,
 - míra využívání informačních systémů pro (kvalitní) plnění úkolů.

Závěr

Ukazuje se, že efektivnost patří i přes jistou zprofanovanost k důležitým pojmům současnosti a že se bez jeho použití neobejde ani AČR. **Téma efektivnosti se týká každého z nás**, ať již v osobním či pracovním životě, zřejmě nikdo nechce vyhazovat peníze jen tak do vzduchu. Každý pravděpodobně bude souhlasit s jejím zaměřením a dosahováním, mnozí však budou měnit postoje a názory v případě, kdy se efektivnost bude týkat jich osobně. V takovém případě již nebudou tak tvrdě trvat, aby se jejich činnost a jimi obhospodařované prostředky hodnotily v hlediska její účinnosti.

Literatura:

- * Černoch F. a kol., Personalistika v ozbrojených silách, MO ČR – AVIS, Praha 1997.
- * Nový I. a kol., Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE Praha 1993.
- * Slovník cizích slov, SPN, Praha 1986.
- * Slovník vojenského profesionála, MO ČR, Praha 1993.
- * Vojenské rozhledy (VR) 1/99, s. 6 – 7, VR 2/99 s. 3 – 17, VR 3/, s. 3 – 12.
- * Vtípil Z., Psychologie řídicích činností, FF UP, Olomouc 1992.