

JEŠTĚ O ŘÍZENÍ

V předcházejícím čísle jsme mluvili o nezbytné potřebě v době zásadních přeměn naší armády tvůrčím způsobem aplikovat nové trendy, prosazující se v moderní teorii a praxi řízení.

Především jsme zdůraznili kategorický princip cílevědomého řízení přeměny systému organizace, řízení a velení Čs. armády. Připomněli jsme si nutnost cílového chování tohoto systému, eliminujícího do značné míry chování improvizované až živelné. Poté jsme uvedli teoretický postulát, že **funkce a cíle systému jsou rozhodující pro jeho strukturu, nikoli naopak**. V našem výčtu jsme následně uvedli potřebu tvořivé aplikace stále moderní metody řízení pomocí cílů, v níž cíle jsou primární, zatímco činnosti neboli cesty k dosažení cílů jsou povahy sekundární. Navíc, pro volbu činností se ponechává relativně volný prostor každému řídicímu subjektu. To souvisí s dalším megatrendem moderního řízení: **chování systému integrují jeho cíle, prvkům - subsystémům se delegují rozsáhlé pravomoci, dostává se jim značné relativní autonomie a přirozeně i adekvátní odpovědnosti**. Samozřejmě, že v každé organizaci, především v takové, jakou je vojenská, platí příslušné legislativní normy pro oblast řízení, stejně tak určité specifické hodnoty. Posléze jsme uvedli požadavek managementu rozvíjet v dnešních superdynamických podmínkách optimální systém koncepčního řízení, zabezpečující budoucnost organizace, akcent na trvalou prognostickou činnost. Stručně jsme popsali i některé další požadavky, zejména spjaté se zaváděním pružných systémů řízení - pružné dělby funkční kompetence, informačních potřeb a povinností, pružných organizačních struktur i časových režimů.

Chtěli jsme a chceme i dnešním dokončením článku položit si otázku: dbáme důsledně a vždy při nesmírně náročných a složitých úkolech, o nichž často říkáme, že v historii naší armády nemají obdoby, moderních poznatků a zkušeností teorie a praxe organizace a řízení? Postupujeme vsutku cílevědomě a racionálně? Přístupy takové jsou, daří se nám je však naplňovat?



Liniově štábní a pružná organizační struktura

Všeobecně se uvádí, že liniově štábní struktura "je hierarchickou útvárovou strukturou řízení, v níž souhrnné řízení organizační jednotky přísluší tzv. liniové složce, zatímco způsob provádění odborných činností přísluší štábní složce". Stejně tak se uvádí, že historický vznik této struktury je spjat s vojenskou orga-

nizací. Prvky liniové osy řízení jsou jednotliví linioví vedoucí na vertikále řízení, štábní či funkční osy pak štábní, funkčně specializované útvary.

O jisté krizi mechanistických liniově štábních struktur se začíná v praxi i teorii hovořit přibližně v šedesátých letech. Je to také desetiletí, v němž dochází k zásadnímu přechodu od tradiční koncepce organizace a řízení k dynamické. V této době začínají vznikat různé **netradiční organizační struktury**. Jedno ale mají společné: jednak dochází k modifikaci liniově štábní struktury, jednak vznikají útvary předmětného řízení. Liniová a štábní osa řízení se doplňuje předmětnou osou řízení, a ta se institucionalizuje.

Racionalizace liniově štábní struktury především směřuje k vytváření tzv. **"plochých organizačních struktur"**, k minimalizaci počtu prvků na liniové vertikále řízení, tj. k odstranění zbytečných mezičlánků řízení. Stejně tak dochází k redukci dosud značného množství relativně stabilních a početných funkčně specializovaných útvarů. Na úroveň štábní osy je postavena osa předmětná, její prvky, tj. pružné organizační struktury, zejména týmového typu, jsou základem horizontálních integračních sil v organizaci. Tím se překonává největší slabina tradiční struktury, tj. absence integrace a koordinace horizontálních vazeb mezi jednotlivými funkčně (odborně) orientovanými úseky. Pracovní týmy jako prvky předmětné osy řízení se zřizují k řešení cílů, úkolů či problémů komplexního průřezového charakteru, dále všude tam, kde se řeší či realizují vědeckovýzkumné a vývojové procesy. Podstatné pro jejich činnost jsou zásady týmové práce.

Základní přístupy k modelování struktury Čs. armády na základě koncepce jejího dalšího rozvoje po roce 1993 mj. z uvedených trendů vycházejí. Je zcela přirozené, že jejím organizačním základem, jinak tomu ani nemůže být, zůstane **liniově štábní struktura**. Projektuje se jako **plochá, s relativně menšími, ale vysoce výkonnými štáby**. Plně se kalkuluje i s **institucionalizací předmětné osy řízení**, ve všech případech na vyšších stupních řízení a velení. Je žádoucí, aby tyto doplňkové struktury se staly organickou součástí systému organizace a řízení. Lze si jen přát, aby maticová struktura s kompetenčním prostorem funkčních a předmětných složek řízení vedla k optimalizaci rozhodovacích procesů. V institucích vědeckovýzkumné základny Čs. armády se jeví maticová nebo spíše programová (projektová) organizační struktura jako zcela nezbytná.

Týmová práce

Schopnosti a dovednosti týmově pracovat se staly nedílnou součástí profesionálních dispozic vedoucích pracovníků. Bezesporu to plně platí i pro velitele a náčelníky na všech stupních řízení a velení armády. Rozhodně se nejedná o nějakou "módní" záležitost, ale o nezbytný předpoklad tvůrčího řízení, zvláště úspěšného řešení či realizace složitých řídicích úloh.

Uvědomujeme si, že pracovním týmem je pracovní skupina složená z lidí různých profesí, oborů a předmětných oblastí ke komplexnímu řešení určitého složitého cíle (úkolů, problému). Nejedná se zpravidla o stálý organizační prvek, jako jsou štábní útvary, vznikají s daným cílem a po jeho vyřešení zanikají. Podstatné je dosáhnout v jejich činnosti tzv. **"týmového efektu"**. Ten je především podmíněn jednak demokratickým a zcela skupinově participačním stylem řízení, jednak specifickými

zásadami a metodami týmové práce. V řízení a práci týmu neplatí v žádném případě formální autorita, ale respekt k odborným individuálním vlastnostem. Na základě otevřené konfrontace různých přístupů dochází k jejich tvůrčí integraci a syntéze ve společném týmovém řešení. Přitom jde o komunikaci každého s každým, kterou umocňuje aplikace moderních metod tvůrčího myšlení. Jsou to zejména heuristické metody, např. brainstorming, delfská anketa, morfologická analýza, synektika aj., ale i metody jiné, např. systémová analýza apod.

V oblasti koncepčního i operativního řízení vzniká celá řada příležitostí, kdy je zcela nezbytné se rozhodnout pro týmové řešení. Učiníme-li tak, potom rozhodně musíme vytvořit základní podmínky pro úspěšnou týmovou práci. Především si však musíme osvojit a důsledně respektovat její zásady. Rozhodně týmová práce nemá naprosto nic společného s autoritativním stylem řízení, vedením monologů, vztahy nadřízenosti a podřízenosti; je založena na jiné struktuře autority.

I v armádě, zvláště na vyšších stupních řízení, jsme začali v uplynulém období s týmovou prací. Máme první zkušenosti, dobré i rozpačité. Jsou přímo úměrné našemu umění týmově pracovat. Nenazývejme však týmovou práci to, co jí rozhodně není! Uspořádejme kurzy s tematikou týmové práce, k osvojení si jejích zásad, jakož i metod tvůrčího myšlení!

Dobrá týmová práce, respektive její plody, nám umožní co nejlépe se rozhodovat. Snižuje nebezpečí subjektivismu, úzce prakticizního a nedostatečně profesionálního rozhodování.

Položme si ruku na srdce: **využíváme opravdu všude tam, kde stojíme před závažným rozhodnutím, efektivní týmové práce?**

Člověk v organizaci

Vezmeme-li do rukou kteroukoli moderní publikaci o řízení, začíná a nebo vyúsťuje rozhodující rolí lidského potenciálu v každé organizaci. Ať jde o práce Rensise Likerta "Lidská organizace", T. J. Peterse a R. H. Watermana "Hledání dokonalosti" či J. Naisbitta a P. Aburdeneové "Megatrendy 2000". V té poslední se ve výčtu megatrendů posledního desetiletí před nástupem nového století uvádí "triumf jedince - člověka". Přitom dominantní úloha člověka - jedince je bytostně spjata s uskutečněním všech ostatních rozhodujících trendů této éry. Mluví se o nástupu epochy, v níž člověk bude a musí být aktivním subjektem řízení res publica, že to, co je v něm skryto potenciálně, bude aktualizováno. Dojde k soumraku historické éry, v níž jedinec byl v rozhodující míře objektem vnější manipulace.

Dobře víme, že jedním z axiomů moderní teorie řízení je právě **přeměna jedince v organizaci v bytost tvůrčí, iniciativní, seberealizující**. Nejen pro příznivý psychický pocit člověka, ale současně i pro rozkvět organizace. Není náhodou, že nové školy řízení kladou nesmírný důraz na sociálně psychologické aspekty řídicí práce; proto i významnou součástí přípravy a zdokonalování vedoucích pracovníků jsou poznatky a dovednosti zejména v sociologii a psychologii řízení. Investice do uplatnění, kultivace a rozvoje lidského potenciálu patří k prvořadě starosti vrcholového vedení každé úspěšné organizace. Zároveň se prosazuje požadavek humanizace či obohacení práce. Jeho smyslem je přizpůsobovat pracovní aktivity spíše člověku a ne člověka práci. Nesmírně obtížný a dlouhodobý úkol, zdaleka se

netýká jen ergonomických či hygienických aspektů práce. Vztahuje se k širokému spektru faktorů, podmiňujících postavení člověka v organizaci. Týká se **informovanosti lidí, uvolnění jejich kreativity a iniciativy, prostoru pro samostatnost, rozmanitost práce, možností pracovní rotace, individuálního odborného růstu, velikosti základních pracovních kolektivů aj.** Uvedený požadavek souvisí i s **všestrannými sociálními službami ve prospěch zaměstnanců organizace, rovněž péče o jejich dobrý psychický a fyzický stav.**

Za poslední dvě léta se v armádě mnohé vykonalo v zájmu humanizace vojenské služby. Díky velení, podstatné části velitelského sboru. Sociálním a humanitárním záležitostem rozvoje Čs. armády se dostává profesionální pozornosti. Konstituuje se oblast personální a sociální politiky, společenskovední a právní služby, vzdělávání, výchovy a kultury. Přesto jsme v této oblasti postaveni před náročné, dlouhodobé a velmi složité úkoly. Zvláště vzhledem k dynamickým přeměnám, jakými armáda prochází a bude procházet. Požadavek humanizace se netýká jen vojáků v základní službě, navíc nemá nic společného s různými pseudodemokratickými projevy a snahami. Požadavek se plně vztahuje na vojáky z povolání i civilní zaměstnance. Totalitní režim nám mj. zanechal nedozírné škody, dluhy a újmy právě v postavení člověka ve společnosti, v respektování jeho důstojnosti. Našly přirozeně i svou odezvu v armádě, s jejími pozůstatky se ještě leckde setkáváme. To, co se ve vyspělém světě nazývá efektivním sociálním řízením, tj. úspěšným vedením podřízených, je a musí být předmětem stálého zdokonalování.

Dnes však, zvláště při prognózování a projektování budoucího modelu armády jde o víc, než o pouhou akceptaci významu jednoty věcného a sociálního řízení. Jedná se o onu **výzvu k efektivní humanizaci a obohacení lidských aktivit v armádě.** O tvůrčí aplikaci uvedených tendencí v této oblasti. Pokusme se o tvorbu takového programu. Taková dimenze by v našich organizačních projektech neměla chybět. **Nebyli jsme ale dosud spíše v zajetí technokratických a ryze organizačních přístupů?**



Pokusili jsme se zrekapitulovat stále naléhavěji se prosazující objektivní tendence ve "světě organizace a řízení". Rozhodně jsme neuvedli všechny a ty, které jsme do našeho výčtu zařadili, byly spíše jen nadhozeny, jistě nebyly popsány vyčerpávajícím způsobem. Je možné, protože v teorii i praxi řízení je vše mnohem složitější, že došlo i k určitým zjednodušením. Záměrem článku bylo ale inspirovat pod zorným úhlem těchto trendů zamyšlení nad tím, zda v naší řídicí praxi k nim přihlížíme. Mnozí čtenáři Vojenských rozhledů, o tom nepochybuji, je určitě znají a ve svém řídicím myšlení a chování je respektují.

Přesto jsem se rozhodl tento článek napsat. Vedla mne k tomu má zkušenost. Naléhavé aktuální úkoly, potřeba akcelarovat rozhodovací a realizační procesy v souvislosti se zásadními přeměnami armády, mohou vést k tradičním rutinním přístupům. Neměli bychom nikdy ztrácet ze zřetele přístupy nové, tvůrčí, vědecké. Vystříhat bychom se měli úzkého praktikismu.

Současné období je obdobím neustálého růstu složitosti jevů a procesů, které nás obklopují. Rozsáhlé změny jsou zcela přirozeným fenoménem, musíme s nimi počítat. Všechny organizace včetně armády musí těmto zásadním společenským, ekonomickým a vědeckotechnickým změnám přizpůsobovat své systémy organizace a řízení. V armádě i změnám ve vojenství. Již mnohé jsme učinili. Naše úsilí i konkrétní výstupy, to platí vždy a všude, bychom ale měli podrobovat stále sebereflexi.

Literatura:

- Kubů, J.: Útvarové struktury řízení. Inform servis Ostrava, 1988.
- Likert, R.: Human Organization. New York, McGraw-Hill, 1971.
- Naisbitt, J. and Aburdene, P.: Megatrends 2000, New York, 1991.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H.: In Search of Excellence. New York, Warner Books, 1982.

Plukovník Ing. Ladislav Klíma, CSc.

PROBLEMATIKA VYVÁŽENOSTI POTŘEB A ZDROJŮ PŘI PLÁNOVÁNÍ OBRANY

Proces **výstavby ozbrojených sil** přiměřených pro realizaci koncepce a strategie obrany zahrnuje interakci mezi strategií obrany, potřebami ozbrojených sil a zdroji nezbytnými pro jejich uspokojení.

Dosažení potřebné vyváženosti mezi těmito třemi prvky vyžaduje, aby **plánování obrany** bylo založeno na ekonomických hlediscích, bylo reálné (bez spekulací spočívajících v podhodnocení zdrojové náročnosti a spoléhání se na to, že rozběhnutím programu se podaří vynutit si dostatečné zdroje).

Plánování obrany, aby bylo smysluplné, by mělo vycházet z analytického poznání předvídání a vyhodnocování rizik, z nich vyplývajících možných ohrožení, z analýzy charakteru a velikosti ohrožení, z vypracování strategií schopných rozpoznat krizové situace, předcházení vzniku konfliktů i čelení možným ohrožením.

Dalšími základními momenty, které plánování obrany zahrnuje, jsou nezbytné informace z problematiky výstavby ozbrojených sil schopných splnit cíle obrany, a to:

- vypracování koncepce a strategie obrany,
- stanovení potřebných sil a prostředků a jejich organizační struktury,
- vypracování operačních plánů pro použití ozbrojených sil.