

Řízení změn a rozvoje vojenské organizace

Prodlužování respektive časově chybná restrukturalizační rozhodnutí, kterými jsou změny do jakékoli armády zaváděny, často bez ohledu na objektivní podmínky a potřeby rozvoje organizace, nejenže nezvyšují bojovou připravenost vojenských jednotek, ale mohou ji naopak podstatně snížit. V civilní literatuře můžeme najít celou řadu návrhů jak uvedenou problematiku řešit. Jedná se ovšem o neúplná zpracování daného tématu, která neberou do úvahy specifiku vojenské organizace. Právě proto je v následujícím článku plk. dr. hab. inž. Tadeusze Kasprowicze (převzatého s polského vojensko-teoretického časopisu Mysl Wojskowa 2/97) učiněn pokus provést komplexní analýzu základních problémů spojených se zaváděním změn a rozvojem vojenské organizace, její řízení, a to především s důrazem na specifika tohoto procesu v ozbrojených silách.

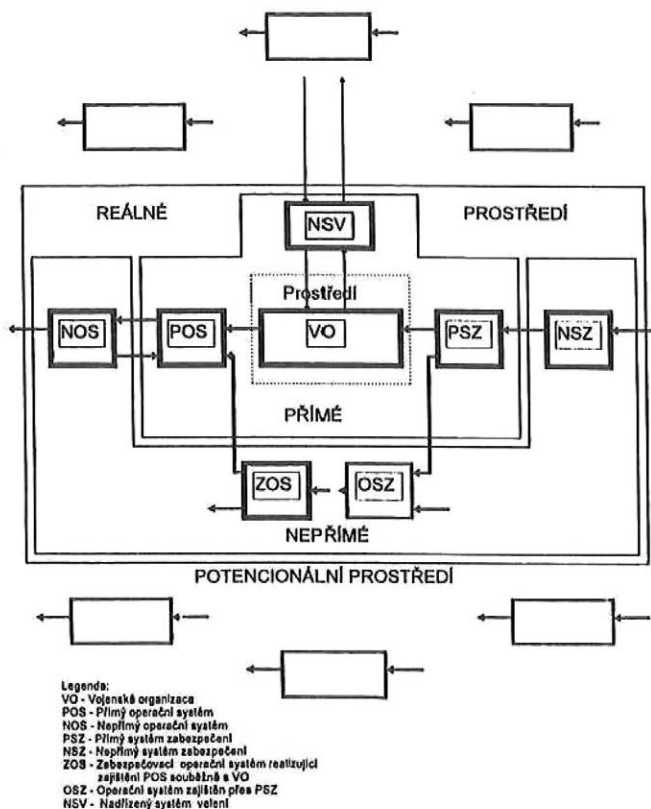
* * *

Není sporu o tom, že nové zásady pro využívání ozbrojených sil vyžadují strukturální a funkcionální změny v organizaci taktických i operačních svazků, oddělení a skupin. Vnější potencionální podmínky činnosti jakož i požadavek změn a rozvoje v ozbrojených silách, obecně řečeno, potom závisí nejen na bližším a následném systémovém prostředí (okolí) vojenské organizace, ale také na operačním, bojovém a logistickém, informačně - rozhodovacím, ekonomickém, právním, společenském, a přírodním prostředí (viz obr. č. 1).¹⁾ Co tyto termíny znamenají?

* **Operační prostředí** (to jest *přímý operační systém*: POS, a *nepřímý operační systém*: NOS) je spojeno s materiálními, energetickými a technickými výstupy vojenské organizace, které vymezují potřeby její činnosti, například taktické mechanizované svazky (které pro náš účel představují POS) vymezují oddílům logistického a bojového zabezpečení (tj. *vojenské organizaci*: VO) operační potřeby a požadavky, čili úkoly logistického a bojového zabezpečení.

* **Prostředí bojového a logistického zabezpečení** (tj. *přímý systém zabezpečení*: PSZ a *nepřímý systém zabezpečení*: NSZ) představuje organizace a systémy spojené s materiálně-energo-technickými vstupy vojenské organizace, podmiňující uspokojení jejich exploatačních a objektivních potřeb, například logistické oddíly (VO) během realizace úkolu taktických mechanizovaných svazků (POS), musí být samy zajišťovány zabezpečovacími oddíly (PSZ) jak z hlediska exploatačního, tak i objektivního (pohonné a mazací látky, náhradní díly, ale také munice a další bojový materiál dodávaný taktickým svazkům).

* **Prostředí informačně-rozhodovací** představuje jak organizace a systémy, které jsou zdrojem informací, anebo generují rozhodování pro vojenskou organizaci, tak *nadřazený systém velení* (NSV), podsystémy velení systémům POS, NOS, PSZ, NSZ a další systémy, podsystémy, soustavy nebo subjekty pocházející z prostředí této organizace.



Obr. 1: Systémové prostředí vojenské organizace

* **Ekonomické, právní, a společenské prostředí** podmiňuje činnost vojenské organizace, která na něm bezprostředně nezávisí, ale má vliv i na její efektivnost, úkoly a technické, technologické a organizační možnosti těchto úkolů vymezených na základě pravidel, instrukcí, zákonů, nařízení, norem atd. Charakteristika tohoto prostředí může být složitá, zvláště pokud jde o oblast bojových podmínek závislých na protivníkovi.

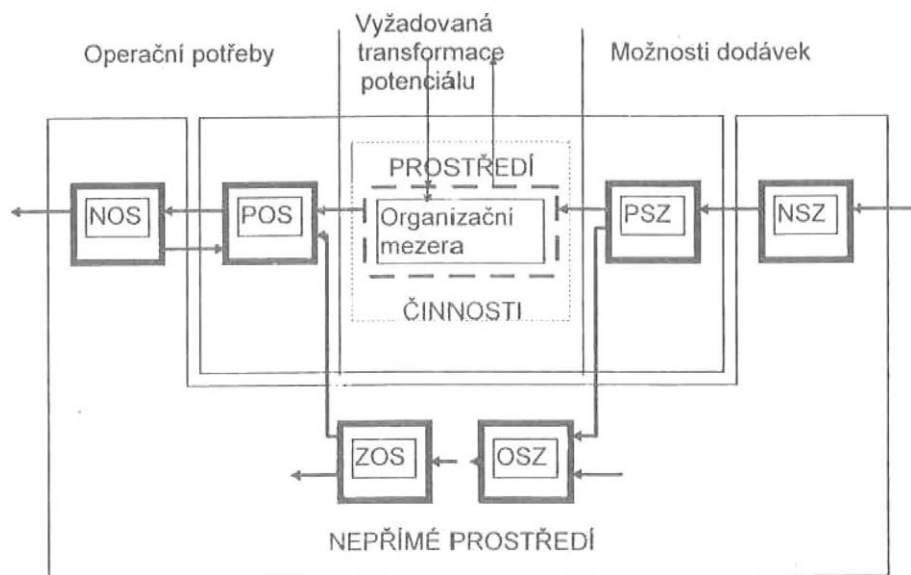
* **Přírodní prostředí** - jde o přírodní a klimatické prostředí (a také o den a noc v období činnosti vojenské organizace) usnadňující anebo znesnadňující splnění úkolů.

Samozřejmě, že se v závislosti na situaci může systémové prostředí vojenské organizace, jeho struktura a fungování měnit a může být poznáváno z různých úhlů. Změny se mohou týkat pouze jednotlivých prvků prostředí nebo jejich různých kombinací, mohou být vynuceny jevy nezávislými na organizaci, nadiktované NSV anebo vybrané tímto nadřazeným systémem velení k využití vnitřních možností a vnější podmíněnosti.

Všeobecně lze říci, že nové možnosti činnosti každé organizace mají své **organizační mezery** (viz obr. č. 2)^{2/}, vytvářející možnosti a potřeby, kterých může organizace využít.

Struktura VO (nové nebo určené k realizaci úkolů v organizační mezeře) musí odpovídat jejím podmínkám. Vojenská organizace, která naplňuje organizační mezeru, musí být proto schopna získávat a efektivně transformovat zásoby - od stavu dodávaného z PSZ do stavu vyžadovaného POS. Z toho vyplývá nezbytnost funkčního rozdělení práce v organizaci na velení (nařízení) a realizaci pracovního procesu. V rámci této dělby práce v procesu velení se plánuje, organizuje, řídí a kontroluje plnění úkolů. V pracovním procesu se následně realizují přijaté úkoly, zabezpečuje se jejich splnění z materiálního, energetického a technického hlediska. Tyto funkce jsou realizovány systémem velení a pracovní systém v daném systémovém prostředí je podmíněn vnitřně i z vnějšku (viz obr. č. 3).

Každá objektivní změna kterékoli z podmínek má vliv na činnost organizace. Může omezovat možnosti získání lidských zdrojů a materiálních zásob, snižovat efektivnost při plnění úkolů, anebo vytvářet nové možnosti - více efektivní činnosti. Ve svém konečném důsledku se stane silou vynucující si změnu řízení v této organizaci a podmiňující její další rozvoj.



Obr. 2: Organizační mezera

Je možné dvojí základní řízení: okamžité reagování a plánovitá změna.^{3/}

* **Okamžitá (jednorázová) reakce** - je na místě tehdy, když se poukazuje na nutnost okamžitých změn a průběžného řešení problémů podle jejich výskytu, v rámci každodenních úkolů představujících část práce velitelů.

Může se dotýkat pouze bezprostřední činnosti s cílem okamžitě přijmout protipatření proti negativním důsledkům změn, nebo využití možností do doby, kdy budou naplánovány a organizovány zásadní změny. Může se týkat nižších stupňů velení. Musí ale mít doplňující charakter a musí se týkat okamžitých změn, které nebylo možné naplánovat.

* **Plánování změn** nastupuje tehdy, kdy funkční nebo strukturální inovace (nová praxe nebo nový cíl), anebo změny ve filozofii činnosti, klimatu a stylu jsou záměrně naplánovány a zavedeny jako reakce nejen na probíhající těžkosti, ale také na předvídané problémy jejichž symptomy jsou zjevné.

Plánované změny představují základní typ změn na vyšších stupních velení. Týká se ozbrojených sil jako celku i operačních svazků. Plánované změny mohou být samozřejmě doplněny okamžitou reakcí. *Cílové, základní změny umožňující vysoce efektivní rozvoj mohou být ve skutečnosti realizovány pouze plánovitě.* Mají širší působnost a jejich účinné zavádění vyžaduje zpravidla delší dobu, potřebné vědomosti, dovednosti a zásoby. Musí být včas zpozorovány. Z toho důvodu je nezbytné v organizacích vyčlenit pracovníky pro změny (*agentów zmian*), čili osoby, které budou odpovědné za plnění hlavní role v řízení procesu změn.

Takoví pracovníci mohou být buď přímo členy organizace, anebo poradci zaměstnanými mimo (vně) organizace. Při velmi složitých a dlouhodobých prognózách změn je výhodné, aby je řídil pracovník z vnějšku organizace. Takový postup totiž může zabezpečit větší přesnost změn vzhledem k schopnostem (odborným znalostem) dané osoby řešit každodenní problémy, navíc se bude jednat o osoby, které nemají vlastní zájmy v organizaci, a proto mohou počítat se snadnějším souhlasem se změnami u těch, kterých se dotýkají. Je však nezbytné zdůraznit, že v obou případech se mohou vyskytovat síly, které budou působit proti změnám, síly, které budou působit k udržení dosavadního stavu. Všechny změny v organizaci jsou totiž výsledkem rovnováhy mezi hnacími a brzdícími silami. Sociologové M. Crozier a E. Friedberg uvedli jednotlivé fáze zavádění účinných změn termíny rozmrazení, zavádění změn a zmrazení.⁴¹

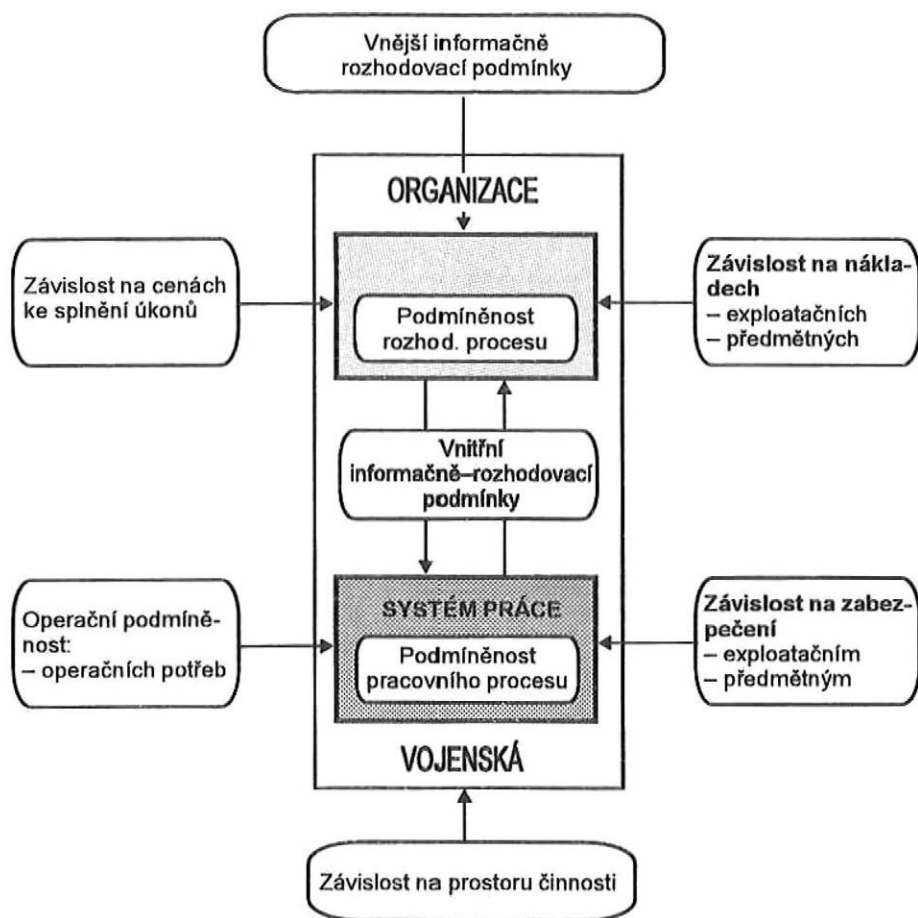
* **Rozmrazení** má vést k tomu, aby se nutnost změn stala skutečností pro danou osobu, skupinu nebo organizaci, aby byla pozorovatelná a akceptovatelná.

* **Zavádění změny** představuje uskutečnění modernizace, nejlépe vyškoleným pracovníkem tak, aby se členové organizace seznámili s novými kvalitami, stanovisky, zásadami a požadovanými postoji.

* **Zmrazení** znamená upevnění nového modelu, způsobů chování pomocí podpůrných nebo zesilujících mechanismů takovým způsobem, že se stanou novou formou činnosti.

Modernizace každé organizace v prvé řadě vyžaduje, aby byl překročen určitý **práh připravenosti ke změnám**. Ke změnám v organizaci dochází až tehdy, když jsou náklady změn nižší, než negativní výsledky při udržení dosavadního stavu. Požadovaný stav musí být zcela jasně popsán a objasněn. Kromě toho může v celé řadě situací vzniknout vůči změnám odpor. Ten musí být odstraněn (případně omezen) již v etapě rozmrazení. V opačném případě mohou organizaci vzniknout značné problémy.

Podle Z. Mikolajczyka existují **tři hlavní zdroje odporu**: nejistota pokud jde o příčiny a důsledky změn, nechuť k rezignaci z důvodu existujících výsad a za třetí vědomí slabých stránek navrhovaných změn.⁵¹



Obr. 3: Závislost na realizačních podmínkách v činnosti vojenské organizace

Velitelé musí zjistit skutečné příčiny odporu ke změnám, a následně je musí s dostatečnou pružností eliminovat: informováním a školením, zjednodušením a podporou, účastí a angažováním se, jednáním a koordinací, manipulací a kooptací, zjevným nebo skrytým vynucováním.

Informování a školení musí vytvořit přesvědčení o nutnosti a potřebě změn a v zásadě připravit jejich zavedení a činnost v nové situaci. Také zjednodušení a podpora znamená při zavádění změn pomoc. Účast a angažovanost má za cíl uvědomit si společenské důsledky změn, vzít je v úvahu, a také zapojit širší okruh lidí do její přípravy a uskutečňování.

Jednání a koordinace musí vést k získání shody a eventuálního kompromisu pokud jde o rozsah, způsoby a zásady realizace změn. Při manipulaci a kooptaci jde o nenápadné či

skryté získávání spojenců za situace, kdy základní metody působení proti odporu vůči změnám, jsou málo účinné anebo nepřinášejí očekávaný efekt. Zjevné či skryté vynucování může být použito tehdy, když je nezbytné provádět změny rychle a chybí další, jiné rychlé metody, jestliže jejich urychlení lze získat cestou právního, ekonomického vynucení ap., za předpokladu, že v budoucnosti dojde k přizpůsobení změn, jejich adaptaci.

Proces změn ve vojenské organizaci musí být samozřejmě přizpůsoben systémovým podmínkám a prostředí jejich činnosti.

Musí být reálný, finančně přijatelný, a také optimální z hlediska realizace základních úkolů. Může se týkat struktury a fungování organizace. Musí být při tom vždy brána do úvahy sounáležitost mezi základními prvky organizace: strukturou, lidmi, technikou a technologií a organizačními úkoly.

Případná změna jednoho z vyměnitelných prvků vždy s sebou ponese větší nebo menší potřebu změny i jiných prvků. V závislosti na existujících a předpokládaných podmínkách můžeme použít organizační, technologické, technologicko-organizační nebo sociologické přístupy.

* **Organizační přístup** spočívá v přepracování projektu struktury v procesu činnosti organizace. Týká se zdokonalení procesu identifikace situace, formulování analýzy a řešení problémů včetně přijímání rozhodnutí, korekce koordinace činnosti, změn spočívajících na decentralizaci moci, specializace a rovněž místa, času nebo následného plnění úkolů, průběhu práce a organizačních záležitostí, optimalizace plánů a harmonogramů.

Přizpůsobení se v tomto případě týká částečně nebo zcela práce organizace z hlediska analyticko-rozhodovacího, prostorového a časového. Nejčastěji se jedná i o nejlacinější přístup. Organizační přístup lze realizovat také v rámci cvičení a velitelsko-štabních her.

* **Technologický přístup** znamená přepracovat způsob činnosti nebo pracovních operací s výměnou či bez výměny technického vybavení. Jde o nové rozdělení úkolů na úkoly částečné, změnu techniky při plnění úkolů, eliminaci nepotřebných operací, spojení několika operací v jednu. Činnosti jsou přizpůsobovány a zaměřeny částečně nebo zcela na modernizaci techniky a technologie. Je pochopitelné, že na výměnu nezbytného vybavení jsou nutné investiční náklady a odpovědná příprava pracovníků.

* **Technologicko-organizační přístup** je kombinací přístupu organizačního a technologického, který odpovídá podmínkám činnosti organizace.

* **Sociologický přístup** je závislý na změně dovedností, postojů, očekávání a vnímání lidí - včetně velitelů - čili jde o novou kulturu organizace. Znamená to zkvalitnění zformalizované skupinové práce, rychlé vytváření skupin a meziskupinové spolupráce, zvyšování dovedností a kázně výkonných kádrů.

Zkvalitnění činnosti může být v tomto případě dosaženo zaměřením se na:

- *jednotlivé osoby*: výcvikem a zvyšováním individuálních schopností, činností ve skupině a ohleduplného, citlivého přístupu ve vzájemných mezilidských vztazích;

- *dvě nebo tři osoby*: skupinová činnost, zdokonalení stylu a schopnosti komunikace a dále předávání přesných a odpovídajících informací a odpovědí s cílem omezit nebo eliminovat destruktivní komunikační zvyky a hry, kde je cíl anebo úplný význam zprávy či oznámení ukryt;

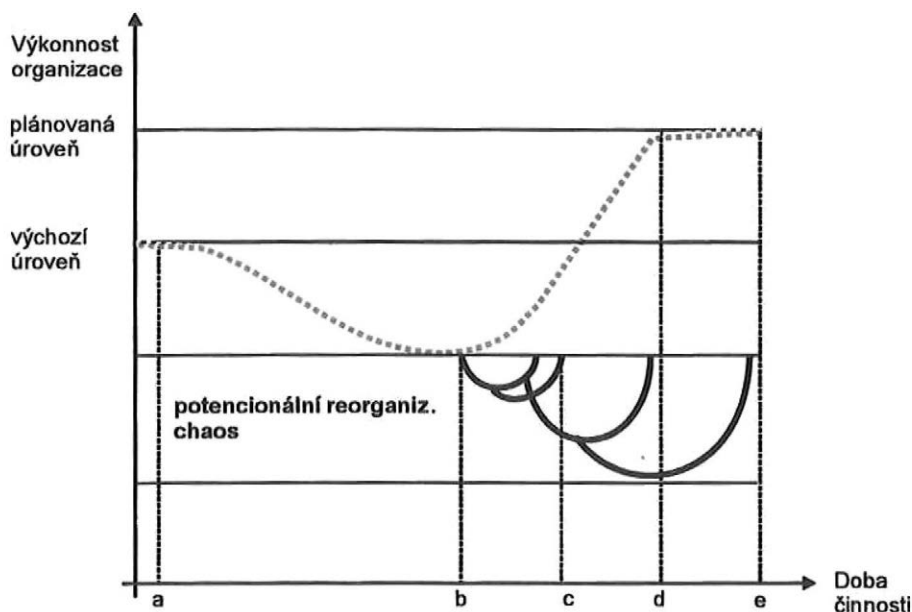
- *skupiny nebo kolektivy*: je to obdobné jako v případě dvou nebo tří osob, jenže ve větším okruhu činností - způsobem spolupráce, dynamikou pracovních kontaktů, zvýšením

schopností vytváření diagnóz a řešení problémů, což znamená, že skupiny musí být tvořeny na základě analýzy činnosti, přidělených zásob a vztahů uvnitř skupiny nebo kolektivu;

– *mezikolektivní vztahy*: ty se upevňují kolektivním ohodnocením stavu organizace (např. na shromáždění nebo pracovní poradě kolektivu) a stabilizací plánu k nápravě situace – v této době se problémy organizace analyzují a projednávají v kolektivu všech velitelů (náčelníků), určí se příčiny vzniku různých problémů a plánuje se korigující činnost, zvláště po závažnější organizační změně ve struktuře nebo technologii činnosti vojenské organizace;

– *celou organizaci*: což zpravidla závisí na sběru informací o postojích lidí nebo názorů o vytipovaných problémech, jejich zpracování a systematickém seznámení se členů organizace se získanými výsledky, na hledání řešení problémů a využívání možností zjištěných průzkumem a také přeanalýzování a zpracování dat velením (náčelníky) a zavedení nezbytných změn.

Změny v organizaci (na rozdíl od řešení běžných problémů) musí být řízeny především proto, aby v budoucnu fungovaly dobře a vedly k jejímu rozvoji. Musí jít o dlouhodobý



Legenda:

(a–b) – pokles výkonnosti v období zavádění změn

(b–c) – období obnovy

(c–d) – období zlepšování výkonnosti

(d–e) – počátek úplné účinnosti po reorganizaci

..... – nezbytné plánované změny

— – následné permanentní potenciální změny – nepřipravené nebo zaváděné náhodně

Obr. 4: Kolísání výkonnosti organizace způsobené zavedením změn v její struktuře a fungování

proces, který zdokonalí organizaci, umožní její posunutí na vyšší úroveň, a zároveň zkvalitní činnost v měnícím se systémovém prostředí.

Nezávisle na uvedených přístupech je velmi důležitým problémem vymezení předmětu změn. V praxi jsou používány různé metody formulování oblastí změn. Všeobecně s ohledem na finanční náklady a očekávané výsledky se musí modernizace týkat podstatných prvků struktury a fungování organizace. Potvrzuje to například známý italský ekonom a sociolog V. Pareto na tzv. *pravidlu 80/20*, podle kterého 20 procent jevů rozhoduje o 80 procentech výsledků, přičemž celý zbytek - 80 procent jevů - odpovídá zbývajícím 20 procentům výsledků.^{6/}

Pro různé situace může mít uvedené pravidlo jinou podobu. Proto se často hovoří o tom, že velmi malý počet jevů rozhoduje o značném efektu. Použití zásady 20/80 navíc ukazuje, že většina jevů v organizaci, které nejsou přínosné, je způsobena nepatrným počtem skutečných příčin, formálních i neformálních, spojených s jejich potřebami i aspiracemi lidí, jednotek, členů skupiny, vedoucích kolektivů, členů organizace. Proto veškeré změny musí být akceptovány a upevňovány tak, aby se staly novými normami.

Veškeré změny v organizaci - probíhající i budoucí - patří k základním podmínkám zabezpečujícím její efektivnost. Na jedné straně umožňují její činnost, na straně druhé zase upevňují skutečné reakce na změny prostředí. Proto výše jmenované základní podmínky změny organizace musí být velením soustavně identifikovány a analyzovány a v jejich duchu musí být zpracovány a realizovány plánované změny. Samozřejmě o zavádění takovýchto změn rozhodují příslušní velitelé. To ale nezabývá všechny velitele od povinnosti zjišťovat potřebu změn a možnosti rozvoje organizace v okruhu jejich kompetencí nebo ve spojení s realizací úkolů, které plní v rámci vojenské organizace.

Z výzkumů a pozorování také vyplývá, že změna, která má napomoci nápravě stavu vyvolává zpočátku její úpadek.^{7/}

Po určité době činnosti podle nových zásad je patrná postupná náprava, až je na konec dosažena a překročena ta úroveň, která existovala před změnou. Tendence k přechodnému úpadku a následnému postupnému růstu se objeví v důsledku změn prakticky ve všech organizacích, zvláště pak, když změny budou mít velký rozsah.

Proces úpadku (poklesu) výkonnosti a jeho časový průběh je závislý na typu organizace. Snaha o co nejmenší pokles, trvající co nejkratší dobu způsobuje, že se stává nezbytným dlouhodobé plánování a precizní realizace plánovaných změn. Ve skutečných situacích, pokud jsou chybně naplánovány změny struktury a fungování vojenské organizace, mohou být zaváděné změny zdrojem reorganizačního chaosu a značného poklesu výkonnosti.



Z provedených analýz také vyplývá, že v podmínkách reorganizačního chaosu se výkonnost organizace může měnit v určitém osudovém předělu, jehož dolní a horní hranice (viz obr. č. 4) se často nachází mnohem níže od výchozí úrovně. Jestliže stav reorganizačního chaosu trvá delší dobu, např. v případě tržních organizací, může to vést až k jejich úpadku.

Ve vztahu k vojenské organizaci takový stav znamená snížení bojové a mobilizační pohotovosti, nemluvě o zvýšených restrukturalizačních nákladech. Taková situace může vzniknout v důsledku častých i dočasných změn. Proto se zvláště v armádě nelze pouštět

do nepřetržitých změn její struktury a fungování. Permanentní stav neukončených změn je nepříjemný už vzhledem na zbytečné zvyšování nákladů a hlavně dlouhodobý pokles bojové pohotovosti. Řízení změn v ozbrojených silách je skutečným problémem, který vyžaduje podrobný výzkum a analýzu na všech úrovních velení, neboť pouze jejich kvalifikované plánování a řízení může zabezpečit nezbytnou efektivnost umožňující udržet (nebo zvýšit) bojovou připravenost armády.

Poznámky k textu:

- ^{1/} T. Kasproicz: Organizacja wojskowych prac inżynieryjnych. WAT, Warszawa 1996,
J. Konieczny: Inżynieria systemów działania. WNT, Warszawa 1983.
- ^{2/} Chybějící potřebný systém, který by uspokojil potřeby POS v situaci, kdy existují potenciální možnosti zabezpečení PSZ.
- ^{3/} Z. Mikolajczyk: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Warszawa 1994,
K. Obłój: Mikroszkółka zarządzania. Warszawa 1994.
J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. Warszawa 1992
- ^{4/} M. Crozier, E. Friedberg: Człowiek i system. Warszawa 1982.
- ^{5/} Z. Mikolajczyk: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Warszawa 1994.
J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. Warszawa 1992.
- ^{6/} K. Obłój: Mikroszkółka zarządzania. Warszawa 1994.
- ^{7/} M. Hożej: Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej. Wrocław 1994.

-maj-

Již jen vyhlídka na rozšíření NATO poskytla střední a východní Evropě větší stabilitu, než tomu bylo kdykoli předtím v tomto století. Maďarsko urovnalo problémy ohledně hranic a menšin, které mělo se Slovenskem a Rumunskem. Polsko překonalo staré rozpory, které ho dělily od Litvy a Ukrajiny, a vytvořilo s nimi společné mírové jednotky. Podpora členství v NATO v celé této oblasti shromáždila politické strany všech ideologií pod zástavu připojení se k Západu. Aby se mohly připojit k NATO, řeší tyto státy problémy, které by mohly vést k budoucím Bosnám.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.