

Řízení stojí na začátku, uprostřed i na konci vytváření hodnot a stává se hnací silou rozvoje dané společnosti nebo odvětví. Jinak řečeno, je to lidská činnost, pomocí které člověk ovlivňuje průběh objektivně nutného procesu tak, aby dosáhl předem stanoveného cíle. Jeho dosažení je možné jen tehdy, když je vytyčený cíl stanoven na základě znalostí zákonitostí všech souvisejících procesů. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Řízení vychází z ekonomické teorie. Využívá psychologii, sociologii a další společenské vědy. Vzhledem k tomu, že předmětem řízení je rezort obrany, který je složitě strukturovaný, je nezbytné využívat systémové přístupy. Při analýze zkoumaného subjektu využívá řízení statistické metody (vycházející z počtů pravděpodobností, operační analýzu optimalizační metody, metody vstupu a výstupu, metody kritické cesty aj.).

Řízení je teda konkrétní činnost subjektů, velitelů, odborných funkcionářů, v našem případě náčelníků ekonomické služby na všech stupních velení na konkrétní objekty, tj. ekonomickou službu od stupně útvar až po nejvyšší stupně velení AČR.

Řízení chápeme jako praktickou i jako vědeckou činnost. Praxe v řízení je umění. Znalosti o které opírá můžeme označit za vědu. Teorie je systematické seskupování vzájemně souvisejících koncepcí a principů. Z obecné definice řízení vyplývá, že současný management je chápán jako řízení lidí, uskutečňování předmětů řízení a procesů k dosažení perspektivních cílů. V tom je obsažena příprava k rozhodnutí, k vytvoření potřebných podmínek pro úspěšný průběh celého rozhodovacího procesu a také pro implementaci přijatého rozhodnutí. Takto pojatou definici řízení s jejími zákonitostmi bychom měli rovněž aplikovat do řízení procesů v AČR, kde jsou organizační struktury uspořádány do soustavy, která je nazývána pyramidovou strukturou s určitým vyjádřením míry vertikálního a horizontálního členění.

Vertikální členění – představuje základní stupně a mezistupně řízení podle jejich organizační struktury.

U tohoto vertikálního členění ekonomické služby hovoříme také o takzvaném:

- ❑ **přímém velení** – kde velitelé jednotlivých stupňů přímo řídí ekonomickou službu u daného útvaru, brigády atd.
- ❑ **odborném řízení** – kde náčelník ekonomické služby odborně řídí ekonomickou službu jemu podřízených útvarů nebo brigád.

Základní stupně řízení jsou doplňovány mezistupni řízení, zpravidla štáby nebo speciálními skupinami k řízení určitého procesu. Speciální skupiny se zpravidla vytvářejí na vyšších stupních organizační struktury AČR. V ekonomické službě se to projevuje hlavně v oblasti spolupráce ekonomického orgánu útvaru (brigády) s ostatními odbornými funkcionáři štábu při realizaci nákupu, oprav a služeb, ale i při finančním zabezpečení příslušníků útvaru, tj. vojáků z povolání a občanských zaměstnanců, dále jen VZP a OZ, jak v oblasti platů, mezd a ostatních peněžních náležitostí.

Horizontální členění – má za základ organizační strukturu útvaru.

U tohoto členění ekonomická služba vystupuje ve dvou rovinách, a to:

1. V rámci daného organizačního celku (útvaru, brigády).
2. Ve vztahu k takzvanému okolí:
 - a) hlavně regionálnímu finančnímu odboru, který realizuje plnění útvarem požadovaných úkolů v oblasti rozpočtování, financování, účetnictví, zpracování a výplaty peněžních náležitostí, finančně právní oblasti, FKSP a podobně,
 - b) jiným institucím jako jsou například Vojenský úřad sociálního zabezpečení, Vojenský úřad pro právní zastupování, úřady práce nebo centrální registr obyvatelstva.

Do roku 1989 se v armádě ČSFR uplatňovaly tyto funkce řízení:

- ☐ organizování,
- ☐ plánování,
- ☐ operativní řízení,
- ☐ evidence,
- ☐ kontrola,
- ☐ motivování,

kteřé byly charakteristické pro danou organizační strukturu armády a politické zřízení v té době, kde například kontrola plnila funkci poznávací, výchovnou a nápravní.

Dále se funkce řízení členily na obecné a specifické.

Obecná funkce řízení byla odvozena z obsahu a podstaty řízení bezprostředně se vztahující k cyklu řízení a uskutečňovala se v každé řídicí činnosti na všech stupních velení a řízení.

Specifická funkce řízení vyjadřovala zvláštnosti v řízení u jednotlivých druhů vojsk, speciálních druhů vojsk a služeb, ve zvláštnostech materiálně technického zásobování, v sociálně politických a sociálně psychologických otázkách velení.

Po roce 1989 došlo k renezanzi moderních metod řízení v Československu a odrazilo se to i na velení a řízení samotného rezortu ministerstva obrany, zejména po roce 1993, kdy došlo k rozdělení Československé federativní republiky na dva samostatné státy. V učebnicích se setkáváme s různým členěním funkcí řízení. Pro zajímavost uvádím dvě varianty členění funkcí řízení, které jsou v podstatě stejné, ale liší se v počtu funkcí nebo názvosloví.

1. V učebnici Procesní řízení a jeho vliv na rozvoj firmy, VŠE Praha 1999, se uvádí, že řízení se stává součástí managementu, kde management je definovaný jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí, dovedností a činností. Je to proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů. Management je realizován manažery na různých úrovních řízení, je spojen s produktivitou, která předpokládá efektivnost a účinnost.

Zahrnuje čtyři základní funkce:

- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrolování.

Management je tedy proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace. Tato verze funkcí řízení by se měla plně uplatňovat i v ekonomické službě na všech stupních velení a k tomu by

měla být zaměřena i výchova nových vojáků z povolání-ekonomů v rámci jejich studia, či už v bakalářské nebo magisterské formě vzdělávání.

Z mého pohledu, jako dlouholetého pracovníka finanční a později ekonomické služby, kdy jsem vykonával různé funkce ve finanční službě od základního stupně na útvaru až po ředitele úřadu konstatuji, že v této oblasti jsou ještě určité nedostatky, které by se mohly napravit změnou přístupu při výchově a vzdělávání nových vojáků z povolání, studijního modulu řízení kvality. Konkrétně se k tomu vyjádřím při samotném definování jednotlivých funkcí řízení.

V další části se zaměřím na specifikování jednotlivých funkcí řízení s konkrétním názorem z mého pohledu, jako učitele odborných předmětů ve vztahu k studentům, absolventům ČVO 950. Je to můj subjektivní názor, a proto nemusí být v souladu s názorem jiných odborných funkcionářů v oblasti ekonomické služby.

Plánování – znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Velitel-manažer, ale i ekonom rozhoduje z alternativních možných budoucích způsobů vykonávané činnosti. Této problematice je v rámci výuky věnována minimální pozornost, a to málo je zaměřeno ještě na dokumentaci *náčelníka ekonomické služby útvaru* (dále jen NES) při BOPO. Z mého pohledu by se této problematice měla věnovat větší pozornost, protože NES útvaru se každoročně podílí na zpracování plánu hlavních úkolů a opatření u útvaru, kde samostatnou část plánu tvoří také oblast ekonomické služby. Tato oblast by měla být také předmětem odborné práce u vojsk v období plánování, i když jen krátkodobá, ale určitě by byla prospěšná pro jejich další výkon funkcí u vojsk.

Organizování – znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činností, přidělování a distribuce zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členovi organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů. Organizační struktura se stane nástrojem řízení tehdy, jestliže vytvoří prostředí a podmínky pro efektivní plnění úkolů. Tato funkce úzce navazuje na funkci plánovací. Těžko může nový důstojník ekonomické služby něco organizovat, když nebude mít správně a kvalitně zpracovanou plánovací dokumentaci, která zahrnuje hlavní úkoly ekonomické služby s konkrétním určením, které pracovník ekonomické služby plní.

Vedení – je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů. V současné době není tolik možností k motivaci, ale i přesto pokud je to schopný manažer, dokáže motivovat své podřízené nejen finančně, ale i jinou formou jako ústní pochvala, vyzvednutí splněného úkolu, kladné vyhodnocení přístupu při zpracování závěrky, včasné zpracování změnového řízení při změnách v rámci celého útvaru a podobně. Vedení kromě motivace zahrnuje i styl a přístupy manažerů, a také komunikaci s podřízenými. To se ale v převážné většině noví ekonomové učí až v praxi.

Kontrolování – je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňují napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit. Tady jsem zastáncem toho, aby se absolventi bakalářského studia v rámci své teoretické přípravy alespoň jednou v rámci své praxe zúčastnili kontroly u vojsk s kontrolní komisí ze stupně operačního velení nebo aspoň brigáda. Napomohlo by to nejen k rozšíření jejich pohledu na celou problematiku ekonomické služby, ale pomohlo i v studiu jiných

předmětů na škole. Kontrolování jako jedna z funkcí řídicího procesu zahrnuje nejen měření a korekci individuálních a společenských aktivit útvaru, ale také odstranění odchylek od přijatých cílů, případně úpravu plánu. V případě potřeby, z kontrolní činnosti musí být ukázán směr koordinace našeho úsilí.

Částečně souhlasím s názorem některých kolegů, že vysoká škola má připravovat absolventy všeobecně v daném oboru, jak je to na civilních vysokých školách, ale na druhé straně si také musíme uvědomit, že vojenská škola připravuje odborné funkcionáře na konkrétní výkon funkce v rezortu MO, jako ekonomická služba, služba PHM, personalistika a podobně, kde je možno v rámci zkvalitňování absolventů předejít tomu, aby například absolvent bakalářského studia modulu RK nemusel po ukončení studia absolvovat další čtyřměsíční aplikační kurz. Nejsou to zbytečné další náklady?

2. Pro změnu v učebnici Základy teorie řízení I a II., VVŠ PV Vyškov, 1991, se uvádí, že pro snadnější hodnocení kvality řízení je výhodné ji dezintegrovat do pěti funkcí řízení, a to:
 - plánování,
 - organizování,
 - personalistika,
 - vedení,
 - kontrolování.

Na rozdíl od předešlého dělení vidíme, že tady je navíc ještě funkce personalistika, která je určitě neodmyslitelnou součástí řízení jak v civilním sektoru, tak i v samotném rezortu ministerstva obrany. Cílem personalistiky je udržování naplněných funkcí útvaru jednotlivci na takové úrovni, aby měli předpoklady dosáhnout stanovený cíl.

Při respektování charakterizovaných funkcí řízení je předpoklad úspěšného uplatňování mechanismu rozhodovacího procesu. Rozhodovací proces je závislý na kvalitě rozhodnutí, který zahrnuje etapy jako jsou:

- poznávání,
- příprava rozhodnutí,
- vlastní rozhodování,
- vedení,
- kontrola.

Pokud v první fázi je úkol špatně definován a specifikován, nemůže vést k efektivnímu výsledku, ale naopak povede ke ztrátám. Toto se může poměrně často vyskytovat u začínajících ekonomů na útvarech, protože s otázkou rozhodovacího procesu se poprvé setkávají až při nástupu k útvaru. Základem úspěšného řízení ekonomické služby je zvolení klíčových cílů po jednotlivých oblastech činnosti, stanovení priorit tak, aby celý rozhodovací proces byl řízeným procesem směřujícím k naplnění stanovených úkolů. Znovu se vracím k tomu, že i této problematice by se měla věnovat jejich příprava na škole, a to formou vstupních přednášek z problematiky řízení a rozhodovacího procesu, a pak na modelových příkladech řešit konkrétní příklady rozhodování na základním stupni velení, a to z pozice náčelníka ekonomické služby útvaru. Pokud studenti zvládnou alespoň částečně tuto problematiku na škole, vyvarujeme se zbytečných problémů při samotném výkonu jejich funkcí. U útvaru jsou postaveni před konkrétní úkoly a často je nutné se rozhodnout a krátkém časovém

intervalu. Z pohledu velitele je tak NES považován za odborníka v dané oblasti a očekává se z jeho strany kvalifikovaný návrh na řešení konkrétních úkolů. V rámci kontrolní činnosti stáží studentů pátého ročníku prezenčního studia jsem se setkal s názorem náčelníků ekonomické služby útvarů, kde stáže probíhaly, že studenti mají problémy při řešení základních úkolů ekonomické služby, protože jim chybí právě teoretické základy z oblasti řídicího a rozhodovacího procesu. Samozřejmě, že rozhodovací proces je také ovlivňován charakteristickými rysy jednotlivých osobností – ekonomů. Někteří k tomu přistupují optimisticky, kde zpravidla volí alternativu s očekávaným úspěchem a nebojí se i riskovat při rozhodování a předkládání návrhů, jiní zase z obavy, že by jejich rozhodnutí nevedlo k úspěšnému zvládnutí daného úkolu, jsou váhaví, neumí se rozhodnout a spoléhají na náhodu úspěchu. Ve své praxi jsem se setkal několikrát, hlavně u začínajících náčelníků, že při rozhodování o jednoduchých úkolech hledali v tom složitost, komplikovali situaci bez toho, aby hledali variantu řešení na základě svých teoretických znalostí, případně praktických zkušeností. NES útvaru je dnes při plně profesionální armádě u útvaru, kde je několik stovek vojáků z povolání a desítek občanských zaměstnanců, postavem do role, kdy musí průběžně a neodkladně řešit problémy týkající se ekonomické služby, či už je to v oblasti rozpočtu, platů, ostatních peněžních náležitostí nebo finančně právní problematiky. Musí umět reagovat na dotazy a žádosti nejen v rámci vlastního útvaru, ale i na požadavky nadřízených stupňů velení a skloubit činnosti tak, aby se na této práci podíleli všichni pracovníci ekonomické služby, pokud není u útvaru sám. A právě v této oblasti řízení a rozhodování by měl získat první a základní poznatky a zkušenosti po dobu studia jak teoretické, tak i částečně praktické v rámci stáží u vojsk. Řízení ekonomické služby u útvaru založené na znalostech se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu.

Pod všeobecným rozvíjením lidského kapitálu je myšlena připravenost vojáka-manažera-ekonomy podávat požadované výkony, způsobilost, kompetence, zvyšování inteligence a podobně. Rozhodujícím kritériem pro vojáka-profesionála je zejména odpovědnost vycházející z dovedností a širokých znalostí, kvalitního plnění funkce a ochota se trvale učit.

Tyto atributy vojáka profesionála-ekonomy jsou rozhodující pro úspěšné zvládnutí funkce od základního stupně velení útvaru, až po nejvyšší stupeň řízení ekonomické – sekci ekonomickou Ministerstva obrany ČR.

V managementu znalostí hmotné statky nemají prvořadou úlohu. Pro řízení útvaru, ekonomické služby u útvaru, jsou důležitější nehmotné statky. Můžeme je pojmenovat také jako **intelektuální bohatství**.

To určuje hodnotu ekonomy. Jsou to dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti. Znalosti a dovednosti je možno naučit v škole, ale získané zkušenosti a schopnosti se projeví až v praxi u někoho v kratším u někoho v delším časovém horizontu. Takové hodnoty mají nejvýznamnější vliv na splnění nebo nesplnění úkolů a dosažení cíle za předpokladu, že je vše technicky, materiálně a finančně zabezpečeno. Znalosti neboli vědění jsou dnes považovány za základní zdroj bohatství. Proto se zase vracím k tomu, že škola musí připravit studenty tak, aby maximum všeobecných, ale hlavně odborných znalostí získali po dobu prezenčního studia, pokud možno, a ne doškolováním v aplikačních kurzech.

Management znalostí – je systematický proces hledání, vybírání, organizování, analýzy a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu. Za znalostní pracovníky můžeme považovat vojenské profesionály a občanské zaměst-

nance. Jsou vybaveni dostatečnými dostupnými znalostmi a jsou schopni je v potřebném okamžiku využít. Uplatnění prvků procesního řízení v rozhodovacím procesu ekonoma povede k přechodu od individuálního rozhodování k skupinovému přístupu. Důležitá je role velitele, který takový proces musí usměrňovat k přijetí kvalitního rozhodnutí. Manažer-velitel, ale i manažer-ekonom, si musí být vědomi toho, že pokud zaměstnanci mají dosahovat stanovených cílů, musejí být také správně vedeni. V praxi se jedná o jejich podporu, ale i o kontrolu. Udržovat tuto rovnováhu bývá obtížné a závisí to zpravidla na typu manažera a jeho stylu. Proto jak hledat optimální poměr mezi kontrolou a podporou zaměstnanců hledá odpověď činnost označovaná stále častěji jako **supervize**.

Zjednodušeně se manažeri pověřeni oficiální formou dohledu a podpory nazývají pracovní **supervizory**. V našich podmínkách a poměrech nejde zcela o zavedený a běžný pojem. Výhody supervize spočívají v dobré koordinaci řízení a kontroly. [Za některé základní přednosti supervize se považují:](#)

- ❑ ujištění zaměstnanců, že dostávají pro svoji práci potřebné zdroje a že s nimi nakládají správně,
- ❑ umožnit jim mít vlastní vliv na vykonanou práci,
- ❑ uvědomit si, že zaměstnanci, v našich podmínkách vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci, plní především cíle organizace-útvary, ale přitom realizují také vlastní cíle a zájmy.

Supervize je proto řídicí proces, kde prioritní je vždy práce, kterou je třeba udělat, a také podpůrný proces směřující k uspokojení potřeb jednotlivců v rámci celé organizace.

Primárním vztahem mezi supervizorem a zaměstnancem je vztah založený na vzájemné důvěře. Pokud je důvěra vysoká, dá se očekávat také vysoká úroveň autonomie a seberegulace. Tento stav nemusí nutně znamenat nedostatek řízení a koordinace. Ze své praxe mohu potvrdit, že pokud velitel důvěřoval NES, výsledky v ekonomické službě byly na velmi dobré úrovni. Setkal jsem se ale i s případy, kdy velitel posuzoval nového NES podle jeho předchůdce, kde spolupráce nebyla na požadované úrovni a trvalo dlouho, než si nový NES získal důvěru a přesvědčil velitele, že je schopen plnit úkoly v požadované kvalitě i bez dostatečných praktických zkušeností. Důležitost mezilidských vztahů je při supervizi velmi významná. To platí dvojnásob o procesním řízení.

Součástí stylu řízení, který uplatňuje supervizi, jsou také pracovní porady. Porady mohou být formální a neformální.

[Cíle těchto porad jsou:](#)

- ❑ vytvořit atmosféru důvěry a prostor pro diskuzi,
- ❑ poskytnout pravidelnou zpětnou vazbu o výsledcích práce,
- ❑ posílit vědomí společné odpovědnosti.

Zavede-li se pravidelný systém porad, posílí se tím i jejich účinnost. Hlavním jejich cílem je získat i poskytnout přehled o tom, co se událo od poslední rady, a diskutovat o tom, čeho se podařilo a čeho se nepodařilo dosáhnout. Aby bylo možné koordinovat práci, nebo poskytovat potřebnou podporu zaměstnancům, je třeba vědět a také rozumět tomu, jak a proč se jim daří nebo nedaří plnit požadované cíle. Vymlouvat se na nedostatek času, nebo na množství úkolů, je neopodstatněné, protože se to může odrazit negativně při samotném plnění těchto úkolů. Příležitostně se může ukázat vhodné zvyšování koordinace nebo důslednější řízení pracovních úkolů. Stejně tak se někdy objeví potřeba zvýšit podporu jednotlivcům.

Cílem supervizora-velitele – by mělo být, aby se zaměstnanci (VZP a OZ) stali relativně nezávislími. To vyžaduje podporu ve trojím smyslu:

- ❑ poznání pozitiv a negativ své práce,
- ❑ vytvoření priorit, na kterých je nutné se dohodnout,
- ❑ sebereflexi a analýzu vlastního pokroku zaměstnance při naplňování stanovených cílů.

Závěr

Lidem, kterým chceme delegovat úkoly, musíme důvěřovat, jinak budou považovat zaskakování nadřízeného za demoralizující. Zaměstnanci, na které se delegují úkoly, se cítí lépe v případě, že se začne s mírnějším stupněm jejich supervize. To plně platí také v ekonomické službě, kde je nutné zohlednit to, že absolvent vysoké školy magisterského nebo bakalářského studia nastupuje k útvaru bez praktických zkušeností. Očekává od svých nadřízených nejen od velitele, ale i odborných nadřízených pomoc. Mohu potvrdit, že pokud se s novými pracovníky ekonomické služby začne pracovat opatrně, citlivě a systematicky, stanou se z nich kvalitní a samostatní NES, protože ještě nemají vžitě tzv. zlovyky. Vyžaduje to však často hodně trpělivosti. Přísluví „trpělivost růže přináší“ se právě v této oblasti vyplatí, protože ulehčí to práci potom nejen veliteli, ale i nadřízeným odborným orgánům a celé ekonomické službě AČR.

Cílem mého pojednání nebylo poukázat na nedostatky v oblasti výchovy nových vojáků z povolání-ekonomů, ale nastínit určitý směr a poukázat na možné způsoby, jak by měla probíhat jejich výchova a příprava na jejich začlenění do praktického života u útvarů a zařízení AČR po ukončení studia.

Literatura:

- ROSICKÁ, Z. Velitel-manažer a řešení konfliktů. In *Vojenské rozhledy*, 2005, č.1, s. 157-160.
- TRUNEČEK, J. *Procesní řízení a jeho vliv na rozvoj firmy*. VŠE Praha, 1999.
- VANĚČEK, O., ZOBÁČ, J. *Základy teorie řízení I a II*. VVŠ PV Vyškov, 1991.
- FLACHBART, A. *Zhodnocení obsahu, forem a metod odborného řízení finanční služby útvaru a svazku*. VA-AZ Brno, 1986.
- PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI Publishing, 2002, ISBN 80-86395-21-9.
- STÝBLO, J. Supervize-kontrola, podpora nebo obojí. *Práce a mzda*, 2005, č. 11, Praha: ASPI Publishing, s. 34-42.