

NĚKTERÉ POZNÁMKY K SYSTÉMU ŘÍZENÍ VE FEDERÁLNÍM MINISTERSTVU OBRANY

FMO je orgánem správy, kterému je kompetčním zákonem do správy svěřena obrana státu a Československá armáda. K výkonu státní správy používá formy řízení, které odpovídají charakteru řízených oblastí a činností, tj. správní řízení a velení.

Efektivní řízení předpokládá, že FMO má přiměřenou hodnotovou orientaci, filozofii své činnosti i organizační kulturu. Organizační kultura je systém duchovních hodnot, tradic a zvyků, které si kolektiv organizace vytvoří a přijme za svoje a tvoří ideový základ pro pracovní aktivitu. Organizační kultura odráží společenské vědomí i ekonomické podmínky a svým působením ovlivňuje vztah k práci, pracovní a inovační aktivitu, pracovní morálku, etiku a kázeň i kvalitu výsledků práce.

Organizační kultura, která se vytvořila v systému centralizovaného plánování a příkazového řízení, nemůže obstát v nových společenských podmínkách. FMO bude muset stále větší část svých potřeb v oblasti zabezpečení obrany, života a činnosti ČSA uspokojovat nákupem výrobků, výkonů, prací a služeb na domácím i světovém trhu na základě smluvních vztahů a za smluvní ceny. Na styku ČSA s tržní ekonomikou je nutné vytvořit potřebná rozhraní, zejména v oblasti moderně pojaté vojenské akvizice. V řízení je nutné výrazně odlišit sféru velení vojskům od sféry správního řízení, ve které se i v ČSA musí uskutečnit přechod k ekonomickým a manažerským formám řízení. Tyto sféry by měly být odděleny i organizačně při uplatnění zásady „velitelství na teritoriu a velitelství na válčišti velí vojskům, orgány správního řízení vytvářejí právní a ekonomický rámec pro samostatnou činnost organizací a prosazování cílů řídicím centrem“.

V cílové orientaci a chování složek FMO dosud převládají organizační kultury funkční a normativní, které se orientují na plnění plánovaných úkolů

vžitými metodami, podle daných normativů a směrnic. **Organizační prvky vystupují vůči svému okolí jako více uzavřený než otevřený systém a orientují se více na stabilitu než dynamický rozvoj. Chybějí organizační kultury zaměřené na větší dynamiku vztahů k okolí, na větší soutěživost, prosazování pokrokových změn, na snahu prosadit se úrovní znalostí a dosaženými výsledky a získat předstih. Stejně tak chybějí kultury orientované na respektování významu lidského činitele a jeho aktivní funkci v řízení. Před FMO stojí úkol vypěstovat organizační kultury orientované expanzivně a proinovačně.**

Vytváření a zdokonalování organizačních struktur v FMO je nutné podřídit vymezování a řešení podstatných stránek systému řízení, zejména řešení podpory realizačních procesů. V tomto procesu bude potřebné uplatnit netradiční přístup k řešení následujících problémů současné organizační struktury FMO:

a) Uplatněná liniově-štabní koncepce vytvořila unifikované, pyramidové, stabilní organizační struktury, ve kterých vytváření organizačních míst podléhá centrální systemizaci a kontrole. Struktury využívají přesně definované kompetenční vztahy, podrobnou reglementaci činností a zásadní komunikaci po vertikále. Jsou vhodné pro stabilní prostředí, ale jen těžko se vyrovnávají se složitými komplexními problémy, s nerutinními postupy a se změnami.

K dosažení potřebných vlastností, jakými jsou pružnost, přizpůsobivost, inovativnost a jednoduchá formální organizace, je nutné obohatit o pružné organizační struktury. Možným řešením je násobná organizační struktura zahrnující strukturu odbornou (útvarovou), řešitelskou (týmovou) a hospodářskou (střediskovou).

b) Genetické (resortně-odvětvové a oborové) pojetí reprodukčního procesu a organizačních struktur se dostává do stále většího rozporu s komplexním charakterem úkolů FMO. Jejich plnění vyžaduje rozsáhlou kooperaci po horizontále, přitom při přechodech mezi pyramidálně organizovanými substrukturami dochází v důsledku centralizace rozhodování i k místnímu pohybu po vertikále. Interdisciplinární charakter úkolů vyžaduje problémově orientovanou organizační strukturu, ve které většina nutných kooperací probíhá v rámci jedné substruktury. V této oblasti je možné využít manažerské formy řízení, zejména řízení podle cílů. Jeho základem by se měl stát v FMO systém zahrnující na vrcholové úrovni strategické řízení (strategické koncepce pro formulování cílů a strategické plánování pro definování programů umožňujících jejich dosažení) včetně řízení strategických zdrojů rozvoje (rozvoj vědy, rozvoj techniky, vzdělávání). Podobně je potřebné konstituovat i další komplexní problémové oblasti, např. systém vojenské aktivizace, systém ekonomického zabezpečení založený na využití ekonomických nástrojů řízení, zejména rozpočetnictví, vnitroarmádního finančního vyrovnávání a zúčtování i práva organizačních celků na tvorbu a užití vlastního rozpočtu.

c) Mnohostupňovitost řízení a centralizace rozhodování prodlužuje informační toky po vertikále, způsobuje informační šumy a zpomaluje odezvu řízení na vzniklou situaci. Zde je možné zkrátit informační toky snížením počtu stupňů řízení a delegováním rozhodovací pravomoci na ty stupně řízení, které mají k problému nejbližší, nejlépe mu rozumějí, jsou na výsledcích řešení bezprostředně zainteresováni a ponesou jeho důsledky. Předpokládá to samozřejmě, aby jednotlivé prvky řízení měly k dispozici prostředky umožňující svá rozhodnutí realizovat, zejména možnost rozhodovat o užití prostředků vlastního rozpočtu.

d) Proces řízení je nedostatečně objektivizován. Schází prvky kolektivního rozhodování (typu řídicích výborů a podvýborů) pro řešení vybraných komplexních problémů. Systém poradenství pro řízení (rady, komise, podkomise, pracovní skupiny) ve značné míře kopíruje samotné řídicí struktury. Ve srovnání s podobnými systémy moderních armád má nízkou autoritu a efektivnost. Nedostatečné jsou nástroje objektivizace (expertizní činnost a nezávislá opo- nentura na všech stupních rozhodování). Přestíž vědy je v ČSA nízká a její vliv na řízení a rozhodovací proces je nedostatečný. V řadě nosných směrů nemá věda dostatečně ucelené a utříděné znalosti, které by byly řídicí sféře pohotově k dispozici pro rozhodování o aktuálních problémech. V systému vědy se úspěšně řeší úkoly v rámci úzkých specializací, nejsou však k dispozici analýzy umožňující srovnání v čase a mezinárodním měřítku, prognózy roz- voje a vojenství a koncepce potřebné pro vrcholové řízení FMO. Řízení není schopno správně definovat problémy a požadavky na vědu s dostatečným předstihem, ani není dostatečně připraveno výsledky vědy si osvojovat a vy- užít. Vědecké, technické a ekonomické informace nejsou v potřebné míře rekonstruovány ve znalosti a využívány pro řízení. Tyto známé skutečnosti nelze jen konstatovat, ale je nutné je změnit.

V FMO je potřebné vytvořit proinovační prostředí založené na osvojování, transferu a využívání moderních nemateriálových technologií. To je možné dosáhnout realizací komplexního programu informatizace. Významným opatřením se může stát konstituování Institutu pro strategická studia. Prioritním úkolem tohoto pracoviště se musí stát vytvoření poznatkové základny a informačních fondů, osvojování a transfer technologií pro vrcho- lové řízení v FMO.

