

Plukovník PhDr. Ludvík Jaroš, CSc.

NĚKTERÉ STRATEGICKÉ PROBLÉMY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V ČS. ARMÁDĚ

Dynamicke změny probíhající ve společnosti se zákonitě odrážejí v životě Čs. armády. Období v podstatě lineárního vývoje je nahrazeno nestabilitou, turbulencemi v organizačních strukturách, personálních změnách, mezilidských vztazích, životním stylu a pod. Československá armáda prochází a bude procházet významnými kvantitativními i kvalitativními změnami a zvraty, které budou mít podstatný vliv na všechny její příslušníky.

Za této situace by bylo žádoucí vytvořit strategickou koncepci personální práce, jako základ racionálního operativního a taktického řízení sociálních procesů, a to nejen v armádě jako celku, nýbrž i v jednotlivých jejích částech, útvech a jednotkách. Hovořím-li o strategickém přístupu, nemám na mysli pouze celoarmádní dimenzi. Strategickými problémy se musí zabývat nejen každý vedoucí pracovník, ale zásady strategického myšlení a přístupu bychom měli ovládnout všichni, neboť otázka budoucnosti a dnešního přístupu k ní se týká všech.

Tato problematika je široce a inspirativně rozpracována i v hospodářské oblasti vyspělých států, neboť v tržní ekonomice mohou přežít jen ty podniky, odvětví či instituce, jež mají vypracovanou svoji vlastní strategii, kterou systematicky využívají ve své práci. Umožňuje jim racionálně rozhodovat o všech závažných otázkách a zároveň usměrňovat toto rozhodování na nejefektivnější realizaci stanovených cílů.

Řadu myšlenek a přístupů k řešení problémů v tržním hospodářství (se kterými jsem se setkal zejména při studiu na European Business School) lze aplikovat a úspěšně využívat i v podmínkách armády, zejména v oblasti personálního řízení. V historii nejde o nic neobvyklého, neboť není daleko doba, kdy civilní organizace na celém světě přebíraly liniové i štábní prvky a struktury z armád. Nyní jde v Čs. armádě v jistém smyslu o proces opačný, který potvrzuje teorii konvergence řídicích mechanismů armádních a civilních. Aktuální je tento problém především v souvislosti s novými objektivními tendencemi v pojetí úlohy lidského faktoru.

Aktuálnost lidského faktoru

Ve vyspělých demokratických státech je úloze lidského faktoru věnována stoupající pozornost, a to ve všech oblastech společenského dění. Je zřejmá závislost mezi procesy rozšiřování demokracie a intenzitou pozornosti věnované lidskému faktoru a opačně. Toto platí nejen pro civilní sféru, ale i pro oblast vojenství.

Ke zvýšení pozornosti na lidský faktor (lidského činitele) dochází v průběhu šedesátých let v souvislosti se změnami ve filozofii řízení, kdy mechanická koncepce je nahrazována dynamickou. Ta přináší nové prvky a tendence, jež podstatně ovlivňují teorii i praxi všech oblastí řízení. Zcela jednoznačně se zaměřuje na aktivaci a využití personálu. **Za nejvýznamnější prvky a tendence v oblasti řízení lze považovat:**

- Vstup vědy a techniky do řídicích systémů a procesů, který umožnil dynamizovat systém řízení a učinit ho poměrně značně flexibilní (pružné organizační struktury, informační systémy, vytváření časových bloků práce apod.).

- Rostoucí význam strategického řízení, poměrně striktní oddělení řízení koncepčního od operativního, rychlý nástup řízení pomocí cílů.

- Zvýšená pozornost lidskému faktoru, která se projevuje na jedné straně v rozvoji skupinové participativního stylu řízení a metod tvůrčího myšlení. Na druhé straně především v hledání optimální stimulace pracovníků, zejména řídicích a tvůrčích, která je spojena s péčí o jejich psychický a fyzický stav apod.

Podstatou uvedených změn je frontální orientace řídicích pracovníků na dva základní okruhy problémů. **Za prvé** na cíle, kterých chtějí a mají dosáhnout. Jde o problematiku identifikace osobních cílů s cíli organizace prostřednictvím vhodné motivace. **Za druhé** na hledání optimálních cest a prostředků k dosažení těchto cílů. Zde jde o problémy aktivace tvůrčích procesů a využití invenčních schopností lidí. V tomto pojetí personálního řízení dostává v podstatě každý pracovník možnost se projevit. Záleží pak v podstatě na něm, jak ji využije, neboť i v objektivním zájmu vedoucího pracovníka je, aby nabudil a využil kreativity podřízených - tzn. "dal jim šanci".

Obě problémové oblasti se v posledních desetiletích ve světě dynamicky rozvíjejí, a to na základě intenzivního interdisciplinárního výzkumu. V praxi i odborné literatuře je u nás v této souvislosti používána řada pojmů (sociální řízení, personální řízení, využití lidského faktoru, potenciálu, činitele, řízení sociálních procesů apod.), které jsou v podstatě pojímány většinou jako synonyma a mají na zřeteli novou úlohu využití lidského faktoru. To znamená zvětštění práce s lidmi, humanizaci pracovního procesu, širokou participaci na tvorbě cílů i hledání způsobů jejich realizace, zjištění sociální péče a služeb.

Tradiční přístupy personálního řízení byly zaměřeny na zabezpečení plnění stanovených norem, jež reglementárně vymezovaly žádané chování. Nejnovější přístupy nezdůrazňují nutnost plnění norem, nýbrž se zaměřují na neobjevené možnosti člověka a personálu. **Místo mechanického prosazování plnění norem se personální management orientuje na odhalování skrytých potenciálních schopností člověka.** Jde o racionální vstup do oblasti motivace jednotlivců i různých sociálních (pracovních) skupin, který v konečném důsledku zajistí splnění norem v daleko vyšší kvalitě. **Je evidentní, že tato progresivní "technologie" řízení vyžaduje i nové přístupy v přípravě vedoucích pracovníků.** Především v tom směru, aby byli schopni v každodenním styku s podřízenými využívat poznatků moderních společenských věd k jejich orientování a získávání pro plnění přijatých cílů.

Uvedené skutečnosti jsou vysoce aktuální pro Československou armádu především v souvislosti s její transformací. Lidský faktor zahrnuje veškerou sociální a osobní kapacitu, kterou armáda disponuje. Mezi všemi ostatními faktory obranyschopnosti je nejlépejší, nejdynamičtější, ale také nejzranitelnější a nekomplikovanější. K těmto okolnostem se v minulosti, a často ani dosud, v odpovídající míře nepřihlíží.

Lidský faktor není pouhý element armádního organismu, ani samostatnou částí systému obrany státu. Lidský faktor prostupuje těmito systémy, integruje je, je jejich tvůrcem, uživatelem i arbitrem a v konečném důsledku jim dává smysl. K čemu a pro koho by byla nejmohutnější obranná bojová a zabezpečovací technika, hospodářsko-mobilizační směrnice, operační příprava území apod. bez člověka?

Proto nemůže být ani proces transformace Čs. armády redukován jen na

bezprostředně viditelné a snadno měřitelné procesy, jako jsou reorganizace, redistribuce, snižování početního stavu apod., nýbrž musí být zaměřen i na člověka, na jeho myšlení, prožívání a jednání. Lidský faktor - to je člověk a lidé ve vzájemných vztazích. Na tyto skutečnosti by měla být zaměřena i strategie personálního managementu.

Je nezbytné poznamenat, že problematice lidského faktoru byla ve druhé polovině šedesátých let věnována zvýšená pozornost i v Čs. armádě. Mnoho vojenských i civilních vědeckých pracovníků se podílelo na řešení již tehdy aktuální problematiky. Nástupem "normalizace" byl však celý problém odsunut do pozadí. Výsledkem je dvacetiletá stagnace v této oblasti a devastované mezilidské vztahy v celé společnosti.

Personální řízení v Čs. armádě

Význam lidského faktoru je v praktickém životě Československé armády většinou nedoceněn. Příčin tohoto stavu je mnoho, avšak za hlavní je možné považovat deformovaný dřívější systém kádrové a personální práce. S jeho důsledky se potýkáme ještě dnes. Podstata deformací spočívala především v:

- **ideologizaci celého systému a jeho podřízení třídním hlediskům, jež apriorně utvářela výběrové bariéry, nerovnoměrné postavení osob a omezovala soutěž,**

- **mechanickém oddělení kádrové od personální práce, které se projevilo (mimo jiné) redukcí personální práce na administrativní činnosti týkající se pouze občanských zaměstnanců vojenské správy, a kádrové na administrativní činnosti spojené s vojáky z povolání,**

- **mechanickým vyčlenění celé jedné oblasti práce s branci, odvedenci a vojáky v základní službě a povolání na cvičení z problematiky personální práce,**

- **neřešení dalších významných personálních činností - především motivačních, přípravy různých kategorií osob v Čs. armádě, systémového působení na řízení sociálních procesů, ovlivňování pracovních i mimopracovních podmínek apod.,**

- **podceňování významu moderních společenských věd v celém systému personální práce a zvláště pak psychologie v oblasti výběru osob - ten byl zpravidla prováděn jen na základě zdravotních, politických a subjektivních kritérií,**

- **deficitu pevných a veřejných kritérií výběru, rozmísťování a služebního postupu - to omezovalo možnosti kontroly a paralyzovalo možnosti individuální motivace příslušníků armády,**

- **redukování problému motivace na finanční a naturální odměňování apod.**

Jedna z hlavních příčin těchto deformací spočívala v téměř absolutizované víře tehdejšího politického vedení v úspěšnost ideologického působení. To bylo pokládáno za základní a rozhodující motivační mechanismus, který měl ovlivňovat do všech důsledků chování lidí. Výsledkem bylo přehlížení i totální podcenění významných individuálních a sociálních zákonitostí, na které poukazovaly výsledky moderních společenských věd, a bez kterých se efektivní řízení lidí (na jakémkoli místě a v jakékoli oblasti) neobejde.

Psychologie a sociologie byly zcela na okraji pozornosti mocných a nezřídka na indexu. To negativně ovlivňovalo především výběrová řízení - počínaje odvozy branců a konče výběrem vedoucích pracovníků. Provádění výběru lidí bylo nejslabším článkem celého systému kádrové a personální práce. Ve svých praktických dopadech jeho výsledky podmiňovaly celkovou úroveň a kvalitu vojenského personálu. Vedlejším logickým vyústěním je současný akutní nedostatek psychologů a sociologů v Čs. armádě.

S ideologizací celé problematiky souviselo i celospolečenské podcenění klasického humanitního vzdělávání vedoucích pracovníků. Vojáci z povolání, kteří byli školeni na velitelské a technické funkce, ba dokonce i ti, jež získali nejvyšší vojenské vzdělání, mají v této oblasti

většinou jen minimální znalosti. Zvláště u některých vedoucích pracovníků vytváří tyto skutečnosti značné problémy při snaze zaměřit jejich praktickou činnost na problematiku využití lidského faktoru - respektive k přihlížení k úloze člověka.

Uvedené skutečnosti nepříznivě ovlivňují současné procesy transformace a profesionalizace Čs. armády. Důsledkem je skutečnost, že při řešení každodenních a systémových a koncepčních úkolů či problémů jsou pod rouškou odborně pragmatické a administrativní přístupy. V naprosté většině případů si to dotyční ani neuvědomují, protože tímto přístupem, zdůrazňujícím odbornost, po celá léta často i podvědomě utíkali od požadavků na politickou angažovanost.

To však nemění nic na skutečnosti, že u některých správ FMO dochází k pokračujícím praktickému nedoceňování úlohy lidského faktoru a rutině. Projevuje se to nejen akcentací technických a organizačních přístupů při řešení problémů a opomíjením sociálních souvislostí, nýbrž i zpochybňováním a opomíjením sociálních souvislostí, nýbrž i zpochybňováním nutnosti vědeckého (tento pojem je pro mnohé "praktiky" synonymem zbytečnosti) poznání.

Mnohé z uvedených deformací nejsou dosud plně překonány. Organizační roztržičnost a z ní pramenící komplexní nejasnost a nedostatek v personálním řízení jsou příčinami stavu, že doposud není zpracována na vědeckém a humánním základě průhledná koncepce personální práce v Čs. armádě, jež by systémově překonala mnohaletý subjektivismus, protekcionářství a deformace k lidskému faktoru. V myšlení mnohých velitelů a náčelníků je problém personálního managementu redukován na hodnocení (nezřídka formální) a posun podřízených i vlastní osoby ve funkcích a hodnostech. A to je málo.

Personální řízení je nepřetržitý proces interakcí mezi lidmi zaměřený a neustále usměrňovaný na plnění stanovených cílů jednotky, útvaru, pracoviště či resortu. Nacházet, rozvíjet a využívat schopnosti člověka jako jedince, koordinovat chování těchto jedinců v tvůrčí skupinovou atmosféru (která mnohonásobuje efektivnost stejného počtu jednotlivě působících individuí) - to je umění personálního managementu. Jinými slovy - dosáhnout toho, aby stanovené cíle se staly cíli každého příslušníka daného kolektivu.

Možné přístupy k personálnímu řízení

Úspěšné postižení úlohy lidského faktoru v Čs. armádě předpokládá zásadní strategické změny. Ty se týkají především čtyř oblastí: koncepční, systémové, organizační a vědeckého zabezpečení.

V oblasti koncepční je nezbytné vytvořit zcela novou koncepci personální práce, která by měla:

- Zahrnovat nejen nové objektivní posuzování zdravotních, osobnostních a profesních předpokladů branců, odvedenců, vojáků v činné službě a občanských zaměstnanců vojenské správy, nýbrž i mechanismy žádoucí motivace k připravenosti a spolehlivosti příslušníků armády při obraně suverenity ČSFR.

- Vyústit v integrovaný, avšak vnitřně diferencovaný systém práce se všemi kategoriemi osob v armádě, v celé její šíři, hloubce a struktuře. A to za permanentního využívání a aplikování výsledků psychologie, sociologie, pedagogiky, právních, lékařských, případně dalších věd i rozsáhlého využití výpočetní a diagnostické techniky.

- Systematicky připravovat velitele, náčelníky a vedoucí pracovníky v Čs. armádě a metodicky usměrňovat jejich práci v oblasti personálního managementu.

V oblasti systémové je nezbytné, aby se nově vytvářená koncepce stala základem nového systému personálního řízení, který zcela nahradí dosavadní. Nový systém by měl integrovat:

- ▲ **Procesy plánování personálu:** individuální plánování ve smyslu postižení životní dráhy,

kariér jednotlivých osob; kolektivní plánování zahrnující problémové oblasti potřeby, vybavenosti a využití personálu.

▲ **Procesy zařazování osob** (nábor, výběr, přijímání a rozmísťování) - jde o proces rekrutace, který se neobejde bez koncipování, ověřování a zavádění psychodiagnostických metod a prostředků do veškerého výběrového řízení - tzn. i do odvodního, případně přezkumného řízení, v němž se posuzuje schopnost k výkonu vojenské činné služby, a bez profesniografických studií některých speciálních vojenských odborností.

▲ **Procesy přípravy osob** v Čs. armádě zahrnují nejen základní přípravu pro vojenskou činnou službu různých kategorií osob, ale pojaté i jako celoživotní vzdělávací proces, obsahující i různé druhy rekvalifikací, a to nejen pro vojenské profesionály.

▲ **Zásady řízení podřízených a vedoucích pracovníků** - tzn. stanovit např. za jakých podmínek lze v armádě používat participativní styl řízení, respektive, kdy je to nemožné, jakým způsobem se provádí hodnocení pracovníků, jejich odměňování a povyšování, pravidla vyhledávání vedoucích pracovníků, dalšího rozvoje personálu apod.

▲ **Sociální politiku k aktivaci motivačních mechanismů a pozitivnímu ovlivňování psychických stavů příslušníků armády.**

K tomu racionálně postihovat:

- dynamiku skupinových vztahů se zaměřením na optimalizaci sociálně psychologického klimatu v osádkách, jednotkách a pracovních kolektivech,
 - průběh služby různých kategorií vojáků i výběrových skupin občanských zaměstnanců vojenské správy včetně vypracovávání profesních drah a kariér,
 - změny ve služebním a pracovním poměru,
 - ovlivňování pracovních a mimopracovních podmínek včetně kompenzace skutečnosti, že při vojenském výcviku se jeho podmínky musí modelově zhoršovat, což je zcela opačná tendence než v civilním životě,
 - zabezpečení (materiální, finanční, lékařské, morální apod.) vojáků v činné službě a občanských zaměstnanců v průběhu jejich působení v Čs. armádě a po odchodu z ní,
 - systém práce s vojenskými důchodci a různými kategoriemi vojáků v záloze apod.
- ▲ Automatizovanou evidenci osob s nezbytnými daty apod.

V oblasti organizační sjednotit roztržštěné, obsahově a funkčně neprovázané organizační struktury personálního řízení ve FMO. Je logicky i prakticky neúnosné, aby část personální práce prováděla personální správa, jinou část některé správy úseku sociálních a humanitárních věcí a další generální štáb, a to vše bez jednotící koncepce.

Dokud nebude připravena nová koncepce personální práce v Čs. armádě, je potřebné, podle mého názoru, ponechat současný systém s průběžným prováděním jeho nezbytných změn. Jako funkční se jeví organizační spojení personální správy s úsekem sociálních a humanitárních věcí a jejich přeměna na úsek personálního nebo sociálního řízení (obdobně jako jsou úseky strategického a ekonomického řízení). Tím zároveň překonat i kompetenční spory a vytvořit i organizační předpoklady k tvorbě nové koncepce personálního řízení v Čs. armádě.

V oblasti vědeckého zabezpečení je, podle mého názoru, nezbytné zajistit:

* Interdisciplinární přístup participujících vědních oborů (vedle moderních společenských věd i vědy lékařské, vojenské, technické, případně i jiné) a systémovou integraci i interpretaci jejich výsledků.

* Užší součinnosti civilní i vojenské vědecko-výzkumné základny při řešení těchto problémů.

* Specifikovat úkoly pro empirický výzkum - zejména k výběru, koncipování a ověřování

vhodných psychodiagnostických metod pro různé druhy výběrových řízení a k vypracovávání nezbytných profesiografických studií ve prospěch jednotlivých druhů vojsk.

* Úzké propojení vědeckého poznávání s decizní a legislativní sférou, a to již v jeho přípravě a průběhu.



Jednotlivé závěry, navrhovaná doporučení a konec konců celý článek, je nutné chápat polemicky, jako jeden z mnoha možných názorů na tuto složitou a aktuální problematiku. Pro předložený pohled na strategii personálního řízení v Čs. armádě si neklade za cíl vytvoření nějakého univerzálního modelu personální práce. Snaží se pouze naznačit některé příčiny a hlavní trendy v oblasti přístupu k lidskému faktoru - člověku a lidem, a zároveň i nebezpečí technokratických přístupů.

Čím dříve dojde v armádě i celé společnosti k plnému pochopení té skutečnosti, že všechna závažná rozhodnutí mají nejen svou stránku technickou, ekonomickou, organizační a ekologickou, ale především stránku sociální - lidskou, že při ztrátě zřetele na tento lidský faktor pozbývají všechny ostatní oblasti a úvahy svůj celkový smysl a opodstatnění, tím lépe bude pro lidský faktor - pro nás všechny. K tomu by měl směřovat i celý systém personální práce.



STRATEGIE

Redakce časopisu tímto číslem končí v uveřejňování výběru jednotlivých statí, které vydalo **Deutsche Strategie Forum** v knize o strategii **Strategie-Handbuch**. Jde o poslední dvě statě, které byly zkráceny a redakčně upraveny, a to autorů **Lothara Ruhla** - Strategická stabilita a politická dimenze vojenské moci, a **Trutze v. Rendtorga** - Vojenská strategie a politický výkon moci z etického hlediska.

Podle kladného ohlasu čtenářů na tento seriál článku, nabyla redakce přesvědčení, že je zapotřebí k větší informovanosti nadále uveřejňovat podobné materiály i v příštím ročníku.

Strategická stabilita a politická dimenze vojenské moci

K pojmu **strategické stability** - stabilita v mezinárodních vztazích je definována jako stav mezistátních vztahů, které odolává krizím.

Potom **strategická stabilita** je příslušná kvalita poměru mezi mocnostmi, které mohou mezi sebou vést válku a v konfliktech velkého rozmachu použít vojenskou sílu; odolnost jejich vzájemných vztahů vůči krizím za situací mezinárodního napětí.

V tomto smyslu globálního rozvinutí moci se pojmu **supermocnost** používá pro označení mocností, která je schopna zasadit svoje ozbrojené síly na celém světě a současně na několika válčících pro rozhodnutí vojenského konfliktu.

Pojem **supermocnost** dodává strategické stabilitě globální dimenzi vojenské moci. Odpo-