

K některým aktuálním otázkám řídicí práce zaměřené na využití personálu

Utváření hodnotového systému příslušníků armády je významným úkolem, kterému je ve všech vyspělých armádách věnována maximální pozornost. A nejen v armádách, nýbrž i u civilních firem a organizací. Zejména po druhé světové válce došlo ve vyspělých státech k celkové orientaci na lidský faktor (sociální dimenzi, lidské zdroje, personální nebo sociální řízení apod.). Uvedený trend v posledních letech akceleroval. V současnosti je managementy intenzivně rozvíjena tzv. podniková kultura. Cílem těchto aktivit je poznat lidi, ovlivňovat jejich hodnotový systém, vhodněji motivovat a tak využít i jejich skrytých schopností. Na řešení tohoto úkolu byla a je vyčleněna vědeckovýzkumná kapacita.



Výsledkem interdisciplinárního přístupu humanitních věd, kybernetiky a teorie řízení bylo organizační vyčlenění takových prvků ve strukturách organizací i soukromých firem, jako je *personální management, marketing a public relations*. Společným znakem těchto tří prvků je orientace na člověka, různé zájmové skupiny, mezilidské vztahy, rozvoj participativního stylu řízení apod. Jejich těsná provázanost se projevuje mimo jiné i v tom, že tyto úzce specifické oblasti působení na lidi, jež jsou doménou odborníků, jsou každodenní náplní činností i liniového managementu firem i státních orgánů a organizací včetně armády.

Je to logické, neboť přes veškeré problémy ekonomické, reorganizační, finanční, ekologické, redislokační apod. je v konečném efektu ústředním bodem a problémem člověk. Ten celý proces řídí, realizuje a konečný výsledek je určen pro něho (vždy ho ovlivňuje). Při nebrání zřetele na tuto sociální dimenzi, která je atributem každé lidské činnosti, ztrácí všechny výše uvedené problémy své opodstatnění a stávají se pseudoproblémy.

Práce s lidmi včetně kultivace lidského individua je důležitá i z ekonomického hlediska, neboť zahraniční výzkumy potvrzují, že 80 - 85 % veškerých hospodářských ztrát jde na úkor špatných mezilidských vztahů. Problematika utváření mezilidských vztahů však úzce souvisí i s hodnotovým systémem lidí, kteří do těchto vztahů vstupují. Tyto skutečnosti by měly být alarmující i v naší armádě.

V AČR je práce s lidským potenciálem včetně ovlivňování jeho hodnotového systému nedoceněna a v podstatě ponechána živelnosti. Po zrušení orgánů sociálního zabezpečení nebyl v AČR odborný, ani řídicí orgán, který by tento problém systematicky řešil. Původní předpoklad, že to budou vojskové personální orgány, nevyšel, protože ty byly mezitím dotlačeny postupným snižováním armády k administrativní úloze. Tomu napomohla i ta skutečnost, že není integrováno správcovství ČVO se správcovstvím limitu osob. Důsledkem je, že o počtech příslušné odbornosti nerozhoduje odborný správce,

nýbrž správce limitu osob. Ten pak nezřídka řeší své snižovací problémy na úkor pro něho cizí odbornosti.

Redukce personalistiky z jejího širšího pojetí na administrativní funkci s sebou nese živelnost v sociální oblasti - tzn. v oblasti motivace a využití lidského potenciálu (lidských zdrojů, personálu apod.). Neujasněnost této oblasti u nás je zřejmá i v terminologii. *Sociální aspekty lidské činnosti (týkají se každé lidské činnosti, protože ta probíhá v lidském - tedy sociálním prostředí) jsou technokratickými přístupy zaměřovány a zplošťovány na pouhé sociální zajištění příslušníků AČR.* Není příliš vzdálená doba, kdy někteří funkcionáři této armády považovali sociální za synonymum socialistické.

Nutnost systémově řešit komplex sociálních aspektů života v AČR vyplývá jednak z jednání se zástupci armád NATO (např. požadavky na zavedení politického školení v AČR, na účast při mezinárodních aktivitách svazů manželek vyšších důstojníků apod.), jednak z vnitřních potřeb armády (např. zkvalitnit získávání a výběr personálu do AČR v konkurenčním prostředí trhu práce, rozvinout prevenci sociálně-patologických jevů zejména v oblastech mezilidských vztahů, prevence drog apod.).

V rámci transformace AČR se podařilo snížit její početní stav, zkrátit základní službu, provést redislokaci a restrukturalizaci útvarů apod. Poněkud stranou však zůstala podstatná oblast transformace spočívající v kvalitativních změnách myšlení, prožívání a jednání lidí - tedy i v jejich hodnotovém systému. **Tato skutečnost negativně ovlivňuje i realizaci základního strategického cíle personalistiky - vytváření podmínek pro postupnou profesionalizaci AČR.**

K naplnění tohoto cíle je nutný systémový přístup zahrnující zásadní opatření v oblastech: legislativy, vnitřních norem, resortní sociální politiky, procesech rekrutace, - zejména náboru a výběru osob i způsobu vnitřního života vojsk. V podstatě se jedná o závěrečnou etapu transformace AČR, která se dotýká oblastí ovlivňování a využívání lidského potenciálu uvnitř armády i v jejím širším okolí - např. prosazení se v konkurenčním prostředí na trhu práce, podíl na ovlivňování nevyprofilovaného národního sebevědomí u části populace, cílevědomá tvorba image AČR, druhů vojsk, útvarů, vojenských škol a zařízení, ovlivňování vztahu zájmových skupin obyvatelstva k AČR a jejím součástí apod.

Některá systémová opatření jsou již v personalistice přijata. Ministrem obrany jsou schváleny koncepce *Personálního marketingu*, *Prevence sociálně-patologických jevů*, v připomínkovém řízení je koncepce psychologické služby a připravuje se koncepce resortní sociální politiky, která by měla systémově integrovat veškeré sociální aktivity směřující k efektivnímu využití lidských zdrojů. Schválená i připravovaná uvedená opatření směřují ve svém komplexu i k ovlivňování image armády cestou podstatných změn v jejím vnitřním životě.

Image je v koncepci personálního marketingu pojat jako komplex signálů materiální i nemateriální povahy (vysílaných armádou, druhů vojsk, útvarů, vojenskými školami i jednotlivci - příslušníky armády), na jejichž základě se u vnímající osoby (skupiny lidí) vytvářejí pocity, dojmy, představy, názory, mínění, soudy a postoje o vnímaném objektu. Image je výsledkem záměrného i nezáměrného působení AČR (součástí i jednotlivých příslušníků) na jedince a různé sociální skupiny uvnitř i mimo armádu. Na základě image se utváří a formuje vztah jedince a různých sociálních skupin k AČR jako celku i jejím součástí. V image se odráží hodnotový systém jedince i organizace.

Politika ovlivňování image je jedním z nástrojů personálního marketingu. Je zaměřena na utváření pozitivního image na veřejnosti prostřednictvím spokojenosti vojenského a civilního personálu. Integruje opatření zaměřená zejména na:

- ◆ přijetí nových příslušníků AČR u útvarů,
- ◆ kvalitu a přitažlivost výcviku,
- ◆ zkvalitňování velitelského sboru v oblasti „umění jednat s lidmi“,
- ◆ kompenzaci náročnosti výcviku a plnění služebních povinností,
- ◆ rozvíjení prevence sociálně-patologických jevů v podmínkách vojenských útvarů a zařízení,
- ◆ postihování příčin vnější a vnitřní fluktuace vojáků z povolání,
- ◆ propouštění z AČR a mobilitu ostatního personálu,
- ◆ systém práce s vojáky v záloze a vojenskými důchodci apod.

V rámci marketingové strategie je v současnosti nutné zaměřit se na formování pozitivního image u následujících subjektů:

- ▲ AČR jako celku,
- ▲ jednotlivých druhů vojsk (zpětně bude působit i na formování hrdosti na příslušnost k druhu vojska a útvaru),
- ▲ jednotlivých útvarů, škol a zařízení,
- ▲ vojenských profesionálů,
- ▲ marketingových pracovníků,
- ▲ jednotlivých příslušníků útvarů.

Nutno však zdůraznit, že bez podstatných změn vnitřních podmínek života a výcviku vojsk nemůže být cíl postupné profesionalizace AČR splněn. Získávání mladých lidí do profesionálních struktur armády předpokládá zcela změnit způsob vlastní prezentace potřeb a problémů AČR (druhů vojsk, útvarů, vojenských škol a zařízení). Na základě sociálně-psychologických zákonitostí vnímání a prožívání reality je nutné odborně zajistit kombinaci individuálního a skupinového působení na zájmové sociální skupiny vně (vnější marketing) i uvnitř AČR (vnitřní marketing). Tím se podílí na formování hodnotového systému jednotlivců i vytypovaných sociálních skupin.

Prezentované podmínky služby musí zabezpečovat splnění poslání AČ a tržní přitažlivost pro vytypované skupiny obyvatelstva. Přitom tržní přitažlivost není možno redukovat jen na platové podmínky vojenských profesionálů. Je nutno ji rozvíjet ve dvou směrech:

- v tržně akceptovatelné kompenzaci omezování osobních svobod a náročnosti výkonu služby vojenského profesionála, vyplývající ze zákonitostí soudobé bojové činnosti a požadavků na výcvik,
- ve vnitroarmádních předpokladech úspěchu - tzn. zatraktivnění vojenského výcviku, rozvíjení bojového kamarádství, posilování vzájemné sounáležitosti vojáků, péče o podřízené, rozvíjení zdravého životního stylu apod.

Cílem aktivit v obou naznačených směrech je dosáhnout spokojenosti příslušníků AČR se službou v ní jako nutné podmínky pro ztotožnění s jejím posláním a k utváření správného

zázemí profesionalizace armády i její bojové připravenosti. Souběžně s realizací tohoto cíle je potřebné utvářet hodnotový systém vojáka demokratického státu jako občana v uniformě.

Pojem prevence sociálně-patologických jevů (SPJ) v AČR integruje dvě skupiny problémů. První zahrnuje prevenci kriminality, mimořádných událostí, vážných kázeňských přestupků, včetně projevů šikanování, rasismu apod. Druhá skupina zahrnuje prevenci v oblasti drog.

Cíle prevence SPJ v armádě jsou:

- vytvářet účinné mechanismy k systematickému odstraňování příčin SPJ,
- vytvářet příznivé podmínky pro nekriminální chování vojenského personálu, pro odmítání drog, šikanování apod.,
- vytvářet podmínky pro formování pozitivního životního stylu jednotlivců a vznik optimálních mezilidských vztahů v osádkách, vojenských jednotkách a útvech, jež by napomáhaly jejich bojové stmellosti.

Nositeli úkolu v oblasti prevence SPJ jsou velitelé. Aktivními účastníky tohoto procesu jsou:

- orgány personálního managementu,
- subjekty vojenského vzdělávání,
- vojenští psychologové,
- orgány vojenského zdravotnictví,
- tělovýchovní pracovníci,
- pracovníci kultury,
- pracovníci humanitní služby,
- sociologové a pracovníci z oblasti sociálních výzkumů,
- vojenská policie.

Hlavním úkolem v současnosti je rozpracování koncepce a programu prevence SPJ do podmínek druhů vojsk a útvarů. Je zřejmé, že bez aktivního ovlivňování i hodnotového systému příslušníků armády se efektivní prevence neobejde.

V koncepci resortní sociální politiky půjde o systémové postižení všech významných aktivit týkajících se člověka a jeho vztahů k branným záležitostem. To znamená, že resortní sociální politika by měla integrovat i takové aktivity, jako jsou personální marketing, prevence SPJ a další personální služby. Problémově by měla být zaměřena na oblasti:

- **ovlivňování pracovních podmínek** - jako vnitřního motivačního faktoru příslušníků armády (mezilidské vztahy, životní prostředí, prevence SPJ, kompenzace záměrně zhoršovaných podmínek výcviku, vzdělávání jako celoživotní proces apod.),
- **ovlivňování mimopracovních podmínek** - jako vnějšího motivačního faktoru příslušníků AČR (zdravotní, bytová a rodinná politika, marketingové ovlivňování image armády v jejím okolí, klubová činnost, rekreace, rehabilitace, péče o vojenské důchodce a veterány apod.),
- **spolupráce s veřejností** - ovlivňování image AČR a branného vědomí obyvatelstva,

- **vědeckovýzkumné zázemí** pro efektivní využití personálu a ovlivňování sociálního prostředí v AČR a jejím okolí,
- **sociální zabezpečení** - finanční, materiální i nemateriální.

V každé z uvedených oblastí resortní sociální politiky se předpokládá diferencované působení na různé zájmové sociální skupiny (brance, odvedence, vojáky v základní službě, vojáky z povolání, rodinné příslušníky, občanské zaměstnance, vojáky v záloze, vojenské důchodce a veterány apod.) a rovněž koordinovaná spolupráce s podnikatelskými a odborovými svazy, církvemi, organizacemi a sdruženími, které mají vztah k AČR.



Zavedení personálního marketingu, prevence sociálně-patologických jevů a resortní sociální politiky bude klást zvýšené nároky na výběr a specializační přípravu nejen příslušných odborných pracovníků v těchto oblastech, nýbrž i velitelů. Jejich činnost se neobejde bez využití vědomostí a dovedností z psychologie, sociologie, pedagogiky, estetiky a etiky. Do jejich graduálního i postgraduálního vzdělávání je nutno programově zakomponovat „umění jednat s lidmi“. To rovněž úzce souvisí s hodnotovým systémem. Mimochodem „umění jednat s lidmi“ je jedno ze základních výběrových kritérií manažerů ve světě.

V tomto procesu nepůjde jen o zvýšení počtu vyučovacích hodin, nýbrž i o kvalitativní přeměnu jejich obsahu. Např. v psychologii bude nutné zaměřit se více na její speciální disciplíny - sociální psychologii, psychologii řídicí činnosti a práce, psychologii osobnosti apod. Získané poznatky pak aplikovat i v ostatních předmětech - např. komunikační dovednosti velitele (verbální i neverbální) lze rozvíjet nejen v teoretické výuce, ale i při praktickém výcviku. Je pochopitelné, že rozsah výcviku v sociálních dovednostech musí být diferencován v celém systému graduální i postgraduální přípravy, a to v přímé návaznosti na kariérní řád. S tím souvisí i odpovídající technické vybavení učeben a příprava pedagogického sboru.

Umění jednat s lidmi nelze dosáhnout tam, kde není utvářena a uplatňována vážnost člověka k člověku, kde hodnotový systém jedince preferuje pouze své egoistické zaměření. V cílevědomém ovlivňování hodnot člověka je počátek složité cesty ke kultivaci a využití lidského potenciálu v AČR.

V armádě bychom měli u každého jedince navazovat na již v civilním životě vytvořený hodnotový systém a dále ho rozvíjet v pozitivním směru. Velitele, náčelníky a ostatní vedoucí pracovníky bychom měli učit poznávat a chápat osobnost podřízených a to tak, aby:

- * uměli analyzovat příčiny jejich různých projevů a psychických zvláštností,
- * dovedli najít psychologicky a pedagogicky zdůvodněné opatření k ovlivnění situace u jednotky i k individuální práci s každým jejím příslušníkem.

Tyto záležitosti a ještě mnohé další bychom měli mít na zřeteli nejen při utváření hodnotové orientace příslušníků AČR, ale zejména v řídicí práci, při každodenním styku s lidmi na každém pracovišti i při výcviku.