

## **K organizační struktuře**

### **vyšších štábů**

Podmínky ozbrojeného zápasu, vyplývající z použití nejmodernější bojové techniky a prostředků ničení, vedou k velmi rychlému růstu složitých jevů a procesů, což zásadně ovlivňuje celý proces řízení, a to zvláště za války.

Všechny dosud zpracované závěry v oblasti velení v podmínkách války se shodují na těchto závěrech:

- soudobé operace a boj už není možné řídit dosavadními metodami, které neodpovídají novým podmínkám;

- v popředí zájmu orgánů velení je boj o čas, tj. o podstatné zrychlení procesu získávání a zpracování informací, procesu rozhodování a doručení rozhodnutí vykonavatelům;

- podstatnou část obsahu činnosti orgánů velení tvoří dosud manuální práce, přičemž kapacita a možnosti lidského organismu, zejména jeho schopnost rychle a správně reagovat na obrovský komplex vnějších a rychle se měnících podnětů a požadavků, jsou omezené;

- s revolučním a kvalitativně novým rozvojem bojových prostředků rostou před orgány velení úkoly co do rozsahu i obsahu; jejich řešení je proto nutné přizpůsobovat novým podmínkám, což nelze uskutečnit jinak, než zásadními revolučními změnami v celém systému velení;

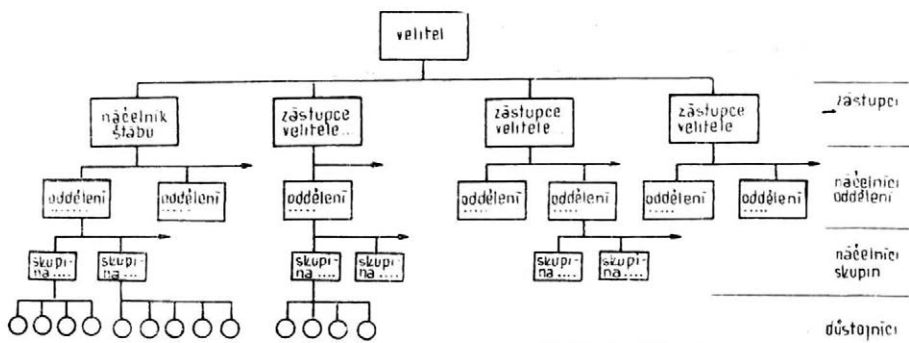
- organizační struktura orgánů velení (velitelů a štábů) zůstala až na početní růst několik desítek let v podstatě nezměněna.

K tomuto poslednímu problému je zaměřen tento článek, ve kterém si nekladu za cíl vyřešit celý problém organizace štábů již proto, že je to záležitost velmi složitá, přesahující jak možnosti jednotlivce, tak rozsah tohoto článku.

Proto se pokusím naznačit pouze jednu možnou cestu řešení organizace v polním systému velení, k jejíž realizaci jsou podle mého názoru již dnes podmínky.

Současná organizace vyšších orgánů velení je charakteristická vertikální i horizontální mnohostupňovostí, ke které se zcela zákonitě dospělo v souvislosti s růstem nových profesí a rozšiřováním problematiky všech odborností. Tento vertikální i horizontální růst štábů probíhal z počátku nepozorovaně, až dosáhl dnešní kritické meze.

Organizační struktura vyšších štábů z konce 2. světové války a v krátkém období po ní byla charakterizována těmito prvky: velitel — NŠ (zástupci velitele) — náčelníci oddělení — důstojníci. Skupina jako organizační celek (zejména na štábech svazů) byla výjimkou a byla zavedena jen u vyšších oddělení, tj. u těch, kde počet pracovníků zabezpečoval řízení jedním náčelníkem.



Obr. 1. Schéma současné organizační struktury vyššího štábu

Na obr. 1 je uveden dnešní typický model organizační struktury, z něhož je patrné, že s absolutním početním růstem pracovníků štábů se organizační struktura rozrůstá vertikálně a to tím, že se zvyšuje počet zástupců velitele a skupina v rámci oddělení je téměř pravidlem.

**P o z n á m k a.** Pod pojmem vyšší orgány velení jsou míněny štáby armád a frontu.

V horizontální struktuře je pro dnešní organizaci typické absolutní zvětšení počtu prvků na příslušné vertikální úrovni (tj. počtu zástupců, oddělení, skupin i jednotlivých pracovníků). Přitom však je nutné vidět skutečnost, že tento růst štábů byl vynucen objektivními skutečnostmi, tj. **potřebami řešit velké množství úkolů v krátkých časových lhůtách.**

Zvýšený počet osob ve štábech jen částečně řeší a v některých případech vůbec neřeší problematiku zvládnutí úkolů, které před štáby stojí, a tak jsme svědky stále vyšších požadavků na početní obsazení štábů. Tento stav vyvolávají dnes již neodpovídající metody v práci štábů. Přitom je všeobecně známo, že čím více lidí má štáb, tím obtížnější je udržet v něm přesnou a organizovanou práci, tím více se objevuje souběžných a zdvojených proudů informací uvnitř štábu a tím méně je pružný. **Zvýšení počtu příslušníků štábů má logickou hranici, jejíž překročení je z hlediska zlepšení práce štábu neúčelné.** Vzniká tedy dialektický rozpor, který spočívá v tom, že na jedné straně složitost práce ve štábech a mnoho úkolů vyvolávají nutnost zvětšovat počty, na druhé straně má zvyšování počtů za následek ztížení práce štábu.

Ke zrychlení a zdokonalení procesu řízení vojsk i zlepšení organizace

a systému práce ve štábech byla v minulosti přijata řada opatření, např. snížení počtu velitelských stupňů, zmenšení počtu informací, souběžné plánování, zavedení metodiky práce, formalizace dokumentů, zavádění prostředků malé mechanizace apod.

**Počet velitelských stupňů** byl snížen např. tak konkrétním opatřením, jako bylo zrušení stupně sbor. Snížením počtu stupňů velení zkracujeme cestu informacím od prvotního zdroje a tím, což je hlavní, získáváme čas. Současně se však ukazuje, že tento důležitý prvek není uplatněn uvnitř organizační struktury štábů, ba právě naopak má za následek růst štábů. V konkrétním případě tedy zrušením sborů byly přeneseny některé jeho funkce na štáb armády a některé na štáby divizí.

**Zmenšení počtu informací** je samo o sobě velmi užitečné, i když v zásadě nemůže zlepšit proces řízení. Ve štábech můžeme zmenšit počet informací tím, že omezíme jejich nadbytek logickým uspořádáním a vyloučením zdvojených nebo zbytečných dosáhneme potřebného poměru pro daný stupeň velení.

**Souběžné plánování** vychází z potřeby maximálně zkrátit čas zejména při přípravě operace a bojové činnosti. Proti dřívějším zvykostem, kdy plánování probíhalo postupně s ukončením fáze plánování na jednotlivých stupních, vžila se dnes již plně forma souběžného plánování. Spočívá v tom, že podřízený stupeň nečeká na ukončení plánování nadřazeného, ale plánuje časově souběžně s ním, resp. s určitým malým zpožděním. Na nadřazeného klade tento způsob plánování a organizace bojové činnosti zvýšené požadavky v předávání informací podřízenému včas a po částech, mnohdy v předpokladech při nedořešení detailních problémů a někdy i v předpokládaných variantách. Tímto způsobem dosahujeme absolutního zkrácení času na přípravu k bojové činnosti.

**Formalizace dokumentů**, jejímž hlavním cílem je v současné době zkrátit, zjednodušit a dosáhnout stabilního obsahu a formy jednotlivých dokumentů, vytváří ve svém důsledku předpoklady k formalizaci operačně taktické informace a aktivně působí na zmenšení počtu informací vylučováním duplicit.

**Prostředky malé mechanizace** zkracují časové postupy, zvláště ve štábní práci a rozhodně nepatří na podřadné místo.

Všechna tato opatření mají jeden společný znak, a to, že jen v omezeném rozsahu, okamžitě a zčásti řeší nejsložitější problémy ve velení tak, jak postupem času vznikaly. Přes jejich velký význam nepřinesla a ani nemohla přinést zásadní požadovaný revoluční skok ve velení, přičemž je ovšem nutné na druhé straně vidět i jejich kladnou úlohu při dalším řešení problémů velení.

Podívejme se poněkud blíže např. na otázku **metodiky práce štábu**, vzhledem k organizační struktuře.

Velký přínos metodiky práce štábů spočívá v tom, že umožnila stanovit **přesné obsahové a časové postupy** při řešení zejména složitých, komplexních a náročných úkolů ve štábech. Tím vytvořila podmínky ke zkrácení (a to dosti podstatnému) časů v plánování i řízení operace a boje. Současně však i potvrdila nevyhovující organizační strukturu štábů, a to zejména proto, že řešení složitých problémů v krátkých časových intervalech vyžaduje, aby na jednom úkolu pracovalo současně několik odborníků. Volba ideálních pracovních postupů vede při takovémto systému práce k porušování dnešních organizačních principů a vytváření nových pracovních kolektivů (teamů), a to ne z hlediska příslušné odbornosti, ale z hlediska obsahu řešeného úkolu. Nejlépe si přiblížíme tuto skutečnost např. při řešení takového složitého a nároč-

ného úkolu, jako zpracování letištního manévru na stupni LA a řízení letištního manévru v průběhu celé operace.

Má-li být v několika hodinách zpracován plán letištního manévru LA na období celé operace, vyžaduje to (kromě dokonalého zvládnutí této problematiky, připravenosti všech pomůcek atd.), **současnou operativní práci**, zvlášť k tomuto úkolu vyčleněného kolektivu pracovníků, který tvoří zpravidla 1—2 důstojníci operačního oddělení, 1 důstojník spojovacího a RTZ oddělení, 1 důstojník operačně tylového oddělení a 1—2 důstojníci letištně ženíjního oddělení. Důstojníci ostatních oddělení jsou přizváni zpravidla jen k vyřešení dílčích úkolů podle potřeby.

Navíc je výhodné, aby tato skupina řídila manévry letectva v průběhu operace, řešila a ovlivňovala všechny otázky s tím související, jako např.:

- výstavba, obnova a údržba letišť;
- organizace přesunů pozemních a vzdušných sledů;
- včasné rozvinutí prostředků spojení a radiotechnického zabezpečení na nových letištích;
- včasný přísun hlavních druhů materiálních prostředků atd.

Praxe je taková, že v čele této skupiny je důstojník operačního oddělení, který práci celé skupiny řídí, ačkoliv z hlediska platné organizační struktury při dodržení všech zásad podřízenosti (kterou organizační struktura dává) by měl systém práce vypadat podle naznačeného schématu.

Ze schématu můžeme vyvodit tyto závěry:

— tímto jediným problémem se zabývá, byť v rozsahu své působnosti, několik náčelníků oddělení;

— důstojník, který práci řídí, má z hlediska své pravomoci omezené možnosti operativně rozhodnout o sporných otázkách;

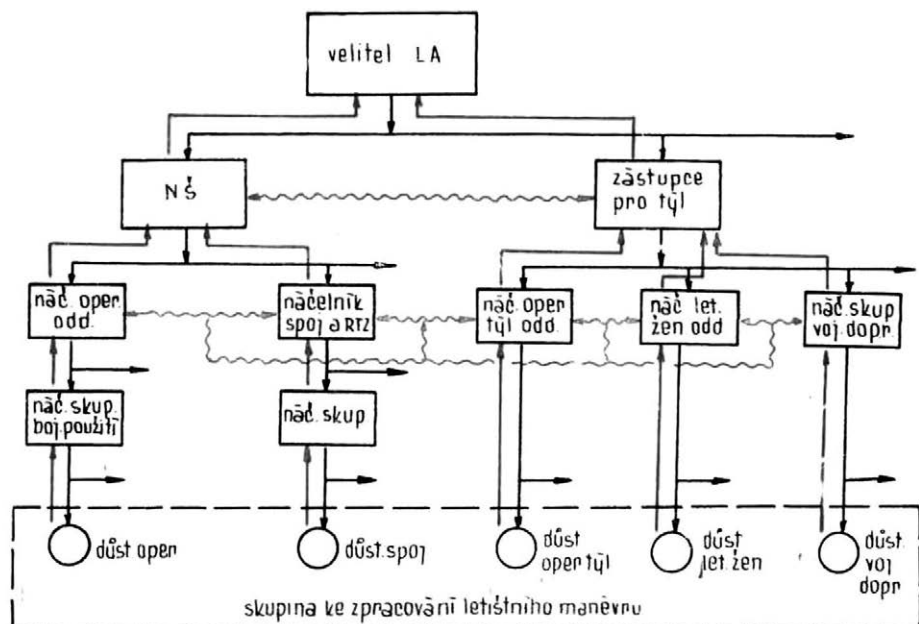
— sporné otázky, které nemohou vyřešit zpracovatelé, řeší se na úrovni náčelníků oddělení, nebo i na vyšší úrovni, čímž se prodlužuje doba potřebná k jejich řešení.

Obdobné složité cesty jsou při řešení dalších komplexnějších úkolů. Takovýto systém práce ve štábech, daný dnešní organizační strukturou, má za následek rozptýlení náčelníků oddělení na řadu problémů (mnohdy velmi složitých), které jsou právě z hlediska řídicích orgánů nezvládnutelné časově a tím méně obsahově. Praxe skutečně potvrzuje, že řada vážných otázek zůstává bez vlivu starších náčelníků.

Rozebral-li jsem tento jeden, možno říci názorný příklad z hlediska současné organizační struktury, docházím k názoru, že by bylo nutné organizaci podřídit obsahu hlavních činností v tom nebo onom štábu. Zůstaňme tedy ještě u uvedeného příkladu řešení letištního manévru. Uzpůsobení organizace obsahu řešených otázek by v tomto případě předpokládalo vytvořit organizační celek (např. oddělení letištního manévru), který by danou otázku řešil z pohledu vrcholného orgánu. V takovém oddělení by byli soustředěni všichni potřební odborníci, kteří by pracovali pod jedním náčelníkem. Pro názornost uvádím schéma možného řešení.

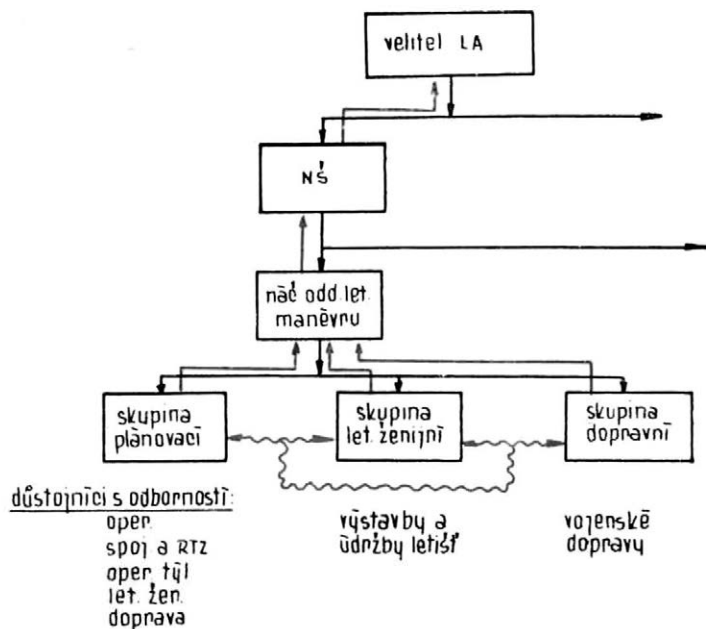
Z organizačního uspořádání je patrné, že:

- odpadá vytváření pracovního kolektivu z různých oddělení; jsou tedy lepší možnosti k přípravě důstojníků v dané odbornosti, trvale existuje jeden pracovní kolektiv s určitými stálými pracovními návyky;
- odpovědnost na řešení dané problematiky je jednoznačná;
- cesty k vydání pokynů a zpětných dokladů řešení jsou jednoduché;



- pokyny ke zpracování letištního manévru  
 — návrh řešení po odbornostech  
 — řešení problematických otázek o nichž nelze rozhodnout na úrovni zpracovatelů

Obr. 2. Schéma systému práce při zpracování letištního manévru  
 za současné organizační struktury



Obr. 3. Schéma možné organizační struktury podle činnosti

— v oddělení je také uskutečňující složka (v našem případě skupina pro výstavbu a údržbu letišť);

— vytvářejí se podmínky k řešení jedné problematiky novějšími metodami a pracovními postupy.

Navíc by bylo účelné, aby všechny záložní prostředky LA, sloužící k zabezpečení letištního manévru, byly použity podle návrhu oddělení.

Obdobným způsobem můžeme řešit i další typické složité, důležité a trvalé činnosti ve štábech. Které činnosti by to byly, to záleží na poměrně složitě analýze systému velení zcela určitého štábu. Půjde o hlavní činnosti, pro něž již dnešní organizační struktura vyhovuje (např. nepřítel a průzkum — zpravodajské oddělení). Rozpracovat uvedenou myšlenku do konkrétní podoby návrhu a její aplikaci na celou organizační strukturu toho nebo onoho štábu však přesahuje rámec tohoto článku.

Konečně, byl-li zvolený příklad uveden pro typický polní systém velení, musíme vzít v úvahu i jeho návaznost na mírové podmínky, přičemž mohou nastat tyto situace:

— daná činnost je typická jak v míru, tak v polních podmínkách; potom organizační uspořádání je opodstatněné v polním i mírovém systému;

— daná činnost v polních podmínkách není předmětem řešení v míru, ale částečně s ní souvisí (např. v uvedeném příkladě může být řízena údržba letišť, dislokace, vyvedení zpod úderu); v takovém případě by byla vhodná dílčí organizační změna pro polní podmínky (doplnění apod.);

— daná činnost v polních podmínkách není v míru vůbec, ani nemá příbuznou oblast (což je případ velmi nepravděpodobný); potom je nutné s danou činností počítat a organizačně ji zabezpečit od okamžiku přechodu na polní podmínky.

K celému problému dnešní organizační struktury štábů v souvislosti s požadavky na jejich práci vyplývají tyto závěry:

1. Je nezbytné postupně odstranit současnou horizontální i vertikální mnohostupňovost soudobých vyšších štábů.

2. Jednou z možných cest k dosažení tohoto cíle je uzpůsobit organizační strukturu štábů podle hlavních činností (problémů nebo úkolů).

3. Rozpracovat a z hlediska specifiky toho nebo onoho štábu stanovit obsah činností a na základě nich vyvodit nejvhodnější organizační uspořádání.

4. V nové organizační struktuře zpočátku využívat a plně se opírat o ověřené a zvládnuté formy práce a v ní vytvářet předpoklady ke kvalitativně novým pracovním postupům až po automatizaci jednotlivých činností a zavedení plně automatizovaného systému velení v daném štábu.

V příspěvku nešlo jen o řešení organizační struktury štábu LA, k čemuž může vést uvedený příklad letištního manévru, ale jde o myšlenku, kterou je možné podle mého názoru aplikovat i na vyšší štáby vševojskové.