

základních MTZ, nebo zadávat více oprav civilnímu sektoru. Použito bylo obou těchto způsobů. V roce 1984 bylo např. oznámeno snižování počtu vojáků a občanských pracovníků Výzbrojního velitelství, což způsobilo, že je hledáno více dodavatelů pro počáteční technické zabezpečení složitějších systémů, to není bez problémů z hlediska zajištění oprav ve válečných podmínkách. Vojenská správa nemá např. zákonné oprávnění zadržovat v případě války občanské pracovníky v zámoří, např. v SRN.

V ročenkách pozemního vojska USA, vydávaných vždy v říjnu, se objevily nové údaje o početních stavech. Ve finančním roce 1985 pracovalo na základnách MTZ kromě 43 200 vojáků a občanských pracovníků ještě **7 000 zaměstnanců dodavatelských firem**. Z celkového počtu 43 200 vlastních pracovníků mělo 14 000 technickou odbornost. Z toho vyplývá závěr, že počet technického personálu na základnách MTZ se snižoval, ale počet technického personálu dodavatelů se zvyšoval.

V roce 1987 potvrdili vedoucí představitelé pozemního vojska USA ve zprávě pro Kongres, že požadavky na základnové opravy se **nadále zvyšují**. Uvedli také některé příklady využití kapacit civilního sektoru při zabezpečení opravárenských služeb:

- opravy vrtulníků vojenského letectva pozemního vojska USA v Evropě na základě smluv s dodavateli,
- větší podíl civilních dodavatelů na opravách letounů vojenského letectva a zaváděného taktického spojovacího systému MSE (modifikace francouzského spojovacího systému RITA).

V roce 1989 oznámili, že na programu základnových oprav se podílejí základny MTZ a civilní sektor. Podíl výkonů civilního sektoru nebyl uveden, z popsaného vývoje je však zřejmé, že v průběhu 80. let se podíl výkonů civilního sektoru zvětšoval. Je ale málo pravděpodobné, že překročil 50 % celkového objemu výkonů při základnových opravách.



K PROCESŮM STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V OZBROJENÝCH SILÁCH

Původní článek pracovníka ÚVIS ČSA PhDr. Vladimíra Svítka, CSc., redakčně upravený, pojednává o uplatnění zásad strategického řízení na podmínky sil a vojenství. Redakce časopisu Vojenská mysl se domnívá, že jeho předložení naší čtenářské obci je vzhledem k novému poslání tohoto časopisu velmi vhodné.



Strategické řízení (SR) je zvláštním typem řízení. Obvykle je definováno jako soubor opatření, vědomě a systematicky uplatňovaných v řízeném objektu, přijímaných s cílem

zajistit účinnost a trvalý úspěch v činnosti, v plnění poslání a stanovených úkolů, a to v přítomnosti i budoucnosti. Strategické řízení je především zaměřeno na budoucnost v dlouhodobějším časovém pohledu. Ve vztahu k dlouhodobému plánování je širší a hlubší. Větší měrou zahrnuje výhledové činnosti - předpovědi (prognózy), vyhotovování pojetí, dlouhodobých výhledů apod. Ve své podstatě v mnohém metodicky navazuje na pravidla klasické vojenské strategie.

V používaných základních pojmech a kategoriích strategického řízení vychází z obecné teorie řízení. I zde je **řízení** chápáno jako působení řídicího subjektu na řízený objekt za účelem dosažení určitých cílů. **Subjektem řízení** jsou jednotlivé osoby, popř. týmy, kolektivy. Někdy se hovoří o **lidském subjektu řízení**. **Objektem řízení** mohou být osoby, kolektivy, procesy, neživé objekty aj.

Má-li být strategické řízení úspěšné, musí v plném rozsahu **respektovat specifické rysy strategických procesů**. Proces je chápán jako sled událostí a jevů, které společně vedou k určitému, žádoucímu výsledku. Může to být široká paleta činností od psaní dopisu, udělení příkazu, po jednotlivé užší, či širší operace v objektu řízení.

Zdokonalování řídicího procesu (včetně procesu SR) obvykle zahrnuje:

- Určení hlavního problému řízení. K tomu mohou sloužit prostředky či metody: brainstorming (mozková - inteligenční bouře, nápor), vývojový diagram, paretův diagram, histogram, definice požadavků a další prvky řízení, vedení.

- Zapojení lidí, a to všech úrovní řízení na řešení vztahu řízení a zaměstnanců, stimulování, školení, kladné vedení, schopnost pracovat kolektivně aj.

Určení specifických problémů, důležitých pro zdokonalování řízení (co nej přesnější vymezení otázek).

Stanovení proměnlivosti procesů, jejich zdrojů a typů při použití více metod (histogramu, rozboru údajů, provozního diagramu - harmonogramu), posouzení životaschopnosti procesu aj.

- Určení korekčního procesu, přičemž korekční akce a nepřetržitě zdokonalování se musejí vztahovat k jednotlivým částem celého procesu řízení. Důležitá je relevantní dokumentace problému.

- Vypracování postupu strategického (dalšího) zdokonalování řízení systému, včetně nepřetržitého zavádění a používání vhodných metod a postupů.

Vyhledávání příležitostí ke zdokonalování může mít významný vliv na celou strategii nepřetržitého zlepšování. Na zdokonalování procesu je nezbytné zapojit pracovníky všech úrovní organizace. Trvale platí, že **člověk je nejdůležitějším prvkem řídicího procesu**.

Při řešení otázek zdokonalování řídicího procesu je zapotřebí vycházet z toho, že:

- plánování je **důležité**,
- zapojení řídicích pracovníků je **nutné**,
- účast a zapojení všech zaměstnanců je **žádoucí**
- zdokonalování a zvyšování kvalifikace řídicích a výkonných pracovníků je **nezbytné**.

Otázku úrovně řídicích procesů (včetně procesů SR) je zapotřebí posuzovat ve vazbě na celkovou účinnost každého řízeného systému. Při tomto hodnocení a posuzování je nutné dodržovat zásadu kompetentnosti, komplexnosti, kvantifikace informací, porovnání s daným stavem (komparace) apod.

Fungování daného řízeného objektu a jeho rozvoj závisejí na tom, zda je zpracovaná

vlastní strategie a zda řídící subjekt dokáže strategii svými činnostmi systematicky uplatňovat. Důležitá je odpovídající příprava lidí.

Pro vyhotovení strategie je nutné začít s **odbornou přípravou pracovníků** zabývajících se tímto procesem, která by měla zahrnovat zvládnutí jednotlivých prvků a částí konkrétní strategie, a to: principy strategického myšlení, postup při zpracování strategie, vliv okolí na strategii, strategii účinnosti (efektivnosti), výzkumu potřeb a zdrojů, vědeckotechnického rozvoje, finality, srovnávání s jinými institucemi, či organizacemi, metody zpracování scénářů, rozhodování o výběru strategie, konkrétní strategické problémy.

Potvrzuje se **nezbytnost vysoké profesionality** při zpracování strategie a nutnost speciální přípravy účastníků procesů. Největší mezí účinného strategického řízení je **nedostatečné zvládnutí principů strategického myšlení** a nízká úroveň znalostí o širším okolí (prostředí) řízeného objektu.

Lze předpokládat, že kvalitní zpracování strategie ve velkých objektech řízení si vyžádá asi jeden a půl roku usilovné tvůrčí práce. Je to dáno potřebou vyhotovit mnoho rozborů, času na promyšlení problémů i nutností odpovídajícím způsobem projednat některé otázky se spolupracujícími zařízeními atd.

Odborníci doporučují v případě okamžité potřeby zavedení určité strategie řízení **vypracovat ministragii**, kterou lze zvládnout v poměrně krátké době (dny, týdny). Obsahem této ministragie je zpravidla:

- stručný rozbor okolí,
- rozbor silných a slabých stránek konkrétního řízení objektu,
- předpoklady budoucího vývoje,
- formulace specifických předností řízeného objektu,
- postup další práce s ministragií.

Po základním strategickém rozhodnutí se formulují strategické cíle, které se člení do několika skupin. Ukazuje se, že **zpracování ministragie tvorbu komplexní strategie neoddlužuje, ale naopak její zpracování urychluje a zkvalitňuje**. (Viz: Souček, Z.: Strategie a ministragie do našich podniků, 1990).

Do strategických rozhodovacích procesů je nezbytné **zapojit prvky participační (podílové) demokracie**, tím dát prostor nejširšímu podílu odpovídajících účastnických subjektů na tvorbě podkladů a materiálů strategického řízení.

Základní podmínkou pro účinný chod procesů strategického řízení je, aby ve všech prvcích, obdobích, či součástech strategického řízení se důsledně uplatňovaly zásady strategického myšlení, kombinace exkatních a intuitivních metod, systematické propracování konkrétních formativních procesů.

Prvním krokem ke zdokonalování je **objektivní poznání a zhodnocení** úrovně řízení, jeho prvků a procesů. Základ diagnózy systému řízení spočívá ve zjišťování a měření významných vlastností systému řízení, v jejich hodnocení a v určení problémových situací. Jejich odstranění je významným okamžikem zdokonalení daného systému řízení. Řídící organizační členění pracuje účinně tehdy, jsou-li organizační uspořádání a metody jeho činnosti odpovídající potřebám daného zařízení, oboru apod.

Lidský činitel opět sehrává rozhodující roli. Je to především individuální i skupinová (týmová) tvořivá činnost subjektů řízení.

Zaměstnanci by měli **znát strategii instituce (podniku)**. Mnohé strategie neodůvodněně zůstávají sřezeny tajemstvím. Je chybou, když daná strategie zůstává natrvalo tajemstvím

vybraného okruhu lidí, úzkého kruhu vrcholového vedení zařízení. Znalost dané strategie ji umožňuje zaměstnanci přetvořit do jednoduchých, prakticky použitelných termínů. Nedostatkem je, když strategie často obsahují příliš obecné formulace, má-li být úspěšná, musí proniknout ke každému pracovníkovi daného zařízení.

Zásady vytvoření a uplatňování účinné strategie:

- Ověřit si, zda je navržená strategie skutečně jasná a jednoduchá.
- Strategie musí být každému pracovníkovi srozumitelná.
- Vedení zařízení (podniku) musí dát jasně najevo své zaujetí pro vyhlášenou strategii.
- Neměnit strategické cíle.
- Předpokládat, že zájem pracovníků o vyhlášenou strategii vyvolá i dramatické akce.
- Strategické akce musí vysílat signály o změnách.
- Je vhodné odpovídající formou oslavit s pracovníky úspěch strategie.

Z podstaty strategického řízení je zřejmé, že jeho součástí je systematická a cílevědomá **personální politika**. Perspektivnost a dlouhodobost personální politiky a práce je neoddělitelnou součástí dlouhodobého pojetí rozvoje podniků, organizací, zařízení apod. Nástrojem jsou **perspektivní plány personálního rozvoje**, které postihují hlavní vývojové směry v početních stavech a ve složení pracovníků, obsahují perspektivní záměry výchovy, přípravu a zvyšování odbornosti pracovníků.

Strategické řízení počtu a složení pracovníků daného řízeného objektu je nepřetržitá činnost. S ohledem na vnější a vnitřní podmínky činnosti řízeného objektu strategie stanovuje dlouhodobý vývoj počtů, odborností a kvalifikačního složení všech kategorií pracovníků. Cílem je, aby počty, složení a kvalifikace pracovníků odpovídaly základním směrům rozvoje, změnám ve struktuře a obsahu činnosti řízeného objektu a zabezpečovaly účinné plnění úkolů.

Strategie v personální oblasti úzce souvisí s dalšími dílčími strategiemi. Zejména souvisí se strategií výrobní (pracovní) technickou, investiční, řízení a organizace, specializace a kooperace, vědeckotechnického rozvoje aj. Vyhodnocení této strategie představuje složitý a náročný prognostický a rozhodovací proces, složený ze:

- získání informací z navazujících strategií,
- zpracování informací o dosavadním vývoji počtů a složení pracovníků a o využití pracovníků různých kategorií,
- údajů strategického průzkumu zdrojů pracovních sil,
- stanovení vývoje počtů a složení pracovníků ve strategickém období (obvykle 10 až 15 let),
- porovnání cílových a současných počtů a složení pracovníků a stanovení cest k dosažení cílového stavu.

Zásady strategického řízení lze uplatňovat i v **utváření zdravých vztahů k veřejnosti**. Cílevědomému a dlouhodobému budování dobré pověsti na veřejnosti přispěje podstatně **plán vztahů k veřejnosti**, který by měl jednotně, jasně a srozumitelně řešit stanovení cílů, volbu prostředků k jejich dosažení, způsoby využívání příležitostí ke zlepšování vztahů k veřejnosti.

Promítnutí zásad a procesů strategického řízení lze obsahově i metodicky uplatnit i naprognózování a plánování vojenských struktur, na utváření vojenské strategie státu (koalice), předvídání vzniku a průběhu možných ozbrojených střetů apod.

Studiem dřívějších i současných vojenských doktrín a vojenskostrategických pojetí

v období po 2. světové válce lze dojít k závěru, charakterizujícímu vojenskopolitickou oblast současnosti:

- Nebezpečí možného vzniku světového vojenského střetnutí nezaniklo, i když se vlivem příznivých mezinárodních procesů značně snížilo.

- Rovněž nebezpečí vzniku konfliktu Východ - Západ nebylo ještě zcela překonáno.

- Proces odzbrojení je na samém počátku delšího časového období, s možnými komplikacemi.

Vojenská strategie musí s těmito údaji počítat. To jsou také základní podmínky a východzí předpoklady pro plánování vojenských struktur.

Proto také rozbor výše uvedených podmínek **plánování zejména v personální oblasti** je velkým problémem současných ozbrojených sil jednotlivých států i NATO. Je i ústředním předpokladem stanovení opatření vojenské politiky. Lidský činitel je rozhodující podmínkou úspěšné výstavby odpovídajícího vojenského členění.

Vytvářejí se rozbor výchozích podmínek uplynulého období, **současné i budoucí potřeby ozbrojených sil** i prognózy vývoje v demografické oblasti. Výsledkem je:

- Určení rozsahu a početních stavů ozbrojených sil, jejich druhů a vojsk.

- Stanovení cílového rozsahu a stavu v porovnání s potřebami a možnostmi (vývojové charakteristiky doplňování, formy všeobecné branné povinnosti, účelnost modifikace civilní služby, materiální zabezpečení aj.).

- Stanovení nejvhodnějších počtů mužstva a poddůstojníků, podíl vojáků v další službě, životních podmínek vojáků, stimulace a zabezpečení.

- Problematika výcviku a vytváření záloh, potřeb mobilizačních počtů, systémů výcviku, zabezpečení potřebných cvičišť, vojenské techniky apod.

- Podmínky a společenské prostředí náboru do ozbrojených sil za předpokladu velké konkurence na trhu pracovních sil.

- Úroveň postavení vojenského povolání, příčiny menší oblíbenosti vojenské životní dráhy u mladého mužského pokolení.

- Rozbor a hodnocení nepříznivých faktorů životních podmínek vojáků - místa působení, migrace, volný čas, ztráta sociálních styků aj. Návrhy na zlepšení.

- Vojenská služba žen - možnosti, omezení a případné zařazení ve vnitřním členění ozbrojených sil.

Dále lze formulovat předpověď na bližší (např. pětileté) a další období, se zahrnutím bilance meziobdobí, budoucího vývoje a jasným stanovením cest další výstavby ozbrojených sil.

Řešení otázek **branné povinnosti a výkonu vojenské služby** v dekadě, problémů velení, výcviku a motivací vychází rovněž z rozboru možného vývoje ve vojenskopolitické oblasti Evropy i dalších částí světa. Zvažovat lze možnosti vojenského ohrožení, ohniska možného napětí, střetů s důsledky, požadavky na konkrétní vojenskou politiku, strategii a operační pojetí.

Je nezbytné, aby byla jasně stanovena **představa o organizaci velení a výcviku** z hlediska potřeb obranné síly státu. Jsou zde zahrnuty otázky velkých cvičení, více-národnostních jednotek, mobilizačních cvičení se zálohami, určení nejvhodnějšího vnitřního členění druhů ozbrojených sil, jakož i požadavky na technologický vývoj a parametry vojenské techniky budoucnosti.

Ve vztahu k problematice velení je pozornost věnována zejména prostředkům a systémům

automatizace velení, toku informací. Vysloveny mají být požadavky na profesionální připravenost a odbornou funkční pravomoc velitelů. Zvažovány jsou i otázky motivace vojáků a jejich ztotožnění se s požadavky vojenské služby.

V úvahu jsou brány stoupající požadavky na kvalitu výcviku a vojenskoodbornou připravenost vojáků. Vliv těchto faktorů na délku základní vojenské služby, využití moderních účinných výcvikových metod a prostředků.

Projektová studie k ozbrojeným silám USA k roku 2002 (Conventional Combat 2002)

- obsahuje podněty pro strategické řízení.

Celosvětové strategické události posledních let postavily USA do výjimečného postavení jediné supervelmoci, jemuž musí odpovídat vojenskopolitické chování USA v celosvětových rozměrech. V hodnocení současné situace a jejího pravděpodobného vývoje je konstatováno, že nejsou důvody k předčasnému jásání a optimismu. Především proto, že:

- je příliš mnoho problémů ohrožujících lidské bytí na Zemi; tyto otázky vyžadují odpovídající řešení,

- situace vyžaduje soustředění sil národních i nadnárodních organizací na řešení rozhodujících celosvětových problémů současného světa,

- základním požadavkem je i nadále usilovat o zachování míru na celém světě, soustředěným úsilím zabránit vzniku vojenských střetů v oblastním či místním měřítku.

Odborníci v oblasti vojenské politiky hledají, předpovídají a modelují pro budoucnost nové cesty, prostředky, formy a organizaci bezpečnostního a vojenského učenění.

Americké středisko pro strategická a mezinárodní studia vydalo v květnu 1990 závěrečnou zprávu, která má čtyři části:

● Nárys směrů ozbrojeného zápasu v budoucnosti.

● Rozpracování vojenských operačních potřeb ozbrojených sil USA.

● Návrhy na stanovení učenění ozbrojených sil, na obsah vojenské doktríny a opatření v technologické oblasti.

● Doporučení uskutečnit potřebné změny ve vojenské (obraně) politice.

Podstatnými problémovými okruhy vojenské a bezpečnostní politiky ve studii je:

*** Hodnocení vojenskopolitických souvislostí** v celosvětovém i oblastním měřítku.

Změnami v Evropě postupně končí i poválečná úloha USA na tomto kontinentu. Aktuální je odsun ozbrojených sil (velké části) z Evropy. Vzniká nová úloha USA v zajišťování bezpečnosti. Za ohrožení stability mezinárodní bezpečnosti je považován: nacionalismus, etnické střety, destabilizující vliv přežívající ideologie marxismu a terorismus. Průmyslové vyspělé státy se setkávají s nacionalismem v ekonomické formě.

*** Otázky velké strategie a bezpečnostní politika k roku 2002.**

USA potřebují novou, odpovídající strategii. Předpokládané snížení ozbrojených sil je nutné sladit s potřebami bezpečnosti. Velkou pozornost je nezbytné věnovat "ekonomice síly". Nedopustit se chyb dřívějších procesů odzbrojení - po 1. a 2. světové válce, v Koreji i Vietnamu.

Při řešení této oblasti je nezbytné vzít v úvahu:

- jaký mít vojenský potenciál,
- jaké je postavení USA v Evropě,
- novou úlohu NATO,
- stav veřejného mínění obyvatelstva,
- vlastní bojovou sílu států Evropy,

- ekonomické soupeření USA - Japonsko - západní Evropa,
- význam tichooceánské oblasti,
- předpokládané velké ekonomické problémy USA,
- menší finanční zdroje vyčleněné pro vojenství,
- nebezpečí oblastních konfliktů,
- vývoj v politice jaderného odzbrojení,
- procesy omezení a zákazu ZHN.

Odpovědnost tkví v tom, že jako první mocnost současného světa musí plnit své bezpečnostní a politické poslání.

*** Jednání o konvenčních ozbrojených silách.** Předvídat budoucí vývoj SSSR a možnosti politického jednání jeho vedení. Pro tuto oblast vojenství je zvlášť významné zachování strategické rovnováhy - ekonomika, sociální sféra, náboženství, technologie a vojenství.

Politika USA v oblasti odzbrojení bude konfrontována: prudkým růstem světové populace, hladu, migrací obyvatelstva, utečenci, drogami, zločinností, terorismem, zesvětštěním vyspělých průmyslových států, pohybem islámského fundamentalismu, zahlcením společnosti informacemi, snížením významu a hodnoty vojenského a ozbrojeného násilí jako prostředku politiky, trvajícím nebezpečím ZHN, vnitřním zadlužením USA, obchodní nerovnováhou a z toho určitým omezením možnosti vlivu.

Ve střetnutích vedených v 80. letech konvenčními ozbrojenými silami i nadále zůstávají tradiční úrovně - taktická, operační, strategická. Všestranně je nutné zvážit: stupeň připravenosti a vycvičenosti ozbrojených sil, pohyblivost ozbrojených sil, výzbroj vlastní i protivníka, působení momentu překvapení, úlohu politického rozhodování, hranici vojenské techniky a technologie, lidský činitel a nové zbraně.

Předpokládané možné typy vojenských střetnutí budoucnosti:

● **Nízké intenzity** by mohlo být uplatněno zejména v rozvojovém světě. I zde musí mít všechny druhy ozbrojených sil odpovídající kvalitu a úroveň, včetně prvků psychologické války i civilní obrany, použití nových technologií (prostředků průzkumu, speciální vrtulníky, prostředky přímé ochrany živé síly, ženijní systémy apod.). Vedené operace by se vyznačovaly pružností.

K těmto střetnutím jsou zařazovány konflikty několika skupin: velké palebné přepady, mírové operace, boj proti terorismu, narkomafiím, vzpourám a povstáním, podporám povstání.

● **Střední intenzity** má rozsáhlejší měřítka, ale není celosvětový. Oproti předchozímu střetnutí je jeho vedení obtížnější a nákladnější. Nebezpečí vzniku vzrůstá v důsledku vyzbrojování rozvojových států a formování regionálních mocností. Zejména je nebezpečný pro státy závislé na dovozu ropy a jiných strategických surovin.

Pro toto předpokládané střetnutí by měla být vytvořena nová kategorie ozbrojených sil tzv. **středně těžké ozbrojené síly**, s odpovídající palebnou silou a pohyblivostí, schopné bojovat za podmínek použití ZHN, s vybudovanou strategickou přepravní kapacitou.

● **Vysoké intenzity** - války celosvětového rozsahu, nejnebezpečnější, ale nejméně pravděpodobná. Vyžaduje mobilizaci všech sil a prostředků. Vyznačuje se vysokými ztrátami lidské síly i vojenské techniky, velkým stupněm ničení. Střetnutí využívá všech prostředků, a to od strategických až po taktické. Má vysoké požadavky na zásobování, přepravní kapacitu apod.