

Dále je bezpodmínečně nutné mít účelné a organicky začleněné ženijní prostředky, které by bylo možné zasazovat i za bojových polních podmínek, které by bylo možné zasazovat i za bojových polních podmínek. Dálka přiblížení svazků vyzbrojených tankem 87 Leopard se vysokou takticko-operační pohyblivostí systému rozhodujícím způsobem zvětšila. Tím se ovšem zvětšuje také nebezpečí (pravděpodobnost), že protivník bude klást miny na dálku. Má-li být pohyblivost zachována, což platí nejen pro operační stupeň, musí být jak tankové svazky, tak také podpůrné dělostřelecké i ženijní jednotky zabezpečeny prostředky pro samostatné odstraňování min položených tímto způsobem.

Operační pohyblivost sama o sobě v rámci dynamické prostorové obrany je možná a účelná jen tehdy, když může být u operačního a taktického stupně zabezpečen průzkum. Pomocí plánovaného systému bezpilotního průzkumného letounu 90 (ADS 90), který by ozbrojené síly měly obdržet v roce 1995, by bylo možné zabezpečit část potřeb průzkumu. U taktického pozemního průzkumu tankových svazků jsou však ještě nedostatky.

-MW-

K ORGANIZAČNÍM FORMÁM ANALYTICKOKONCEPČNÍ A PROGNOSTICKÉ ČINNOSTI

Problematika přípravy rozhodnutí na základě nikoli faktů názorně daných jakýmkoli týmem tzv. "na pařezu" nemůže být tímto způsobem uskutečněná natolik fundovaně, aby dospěla k reálným, správným kořenům možného řešení.

Právě organizační složení tvůrčího řešitelského kolektivu hraje mnohdy tu nejzávažnější roli v procesu uskutečňování reálných přesných analýz koncepcí i vypracování závěrů, které pro vlastní tendenci vývoje budou stát oběma nohama v realitě. Tyto otázky řeší příspěvek plukovníka dr. Ing. Macieje Wołoszyka, zveřejněný v Mysli Wojskové č. 4/1991, který byl redakčně zpracován a upraven.



Řízení složitých a dynamických procesů a vysoký stupeň nejistoty a rizika způsobují, že přijímání rozhodnutí veliteli a náčelníky stále častěji vyžaduje poskytnutí pomoci specializovanými službami. U mnoha vojenských zařízení nepostačuje typizované fungování štábních buněk (organizačních oddělení a odborů) nebo řadových (jednotky a metodická oddělení), které částečně plní funkci řízení v rámci těch oprávnění, která jim náleží. Nezbytná je dodatečná analytickokoncepční a prognostická činnost, která umožňuje vypracování přesnějšího popisu variant možných řešení a hodnocení jejich účinnosti. To je uskutečňováno

za podmínek, kdy ani náčelník, který přijímá rozhodnutí, ani příslušníci těchto buněk nemají dostatečné pravomoci a čas na promyšlení rozhodnutí.

Tento požadavek vzniká v různém rozsahu jednotlivých stupňů organizačního členění a je tím větší, čím je stupeň vyšší.

Zdůvodnění výše uvedené teze lze učinit tak, že velitelská činnost je považována za řešení klubka praktických problémů. V takovém pojetí je **velení (řízení)** mnohoznačným a složitým procesem, který se uskutečňuje ve čtyřech obdobích: **koncepčním, hodnotícím, rozhodujícím a plněním (realizačním).**

Koncepční období spočívá ve vyhotovení modelu skutečnosti. Při hodnocení minulých, současných i budoucích stavů, které se promítají do tohoto modelu (rozbor a sklad informace s faktickými nebo možnými událostmi) se stanoví, jaké činnosti jsou za daných podmínek možné, jaké budou jejich následky a jaké jsou podmínky pro dosažení cílů.

Hodnotící období je hodnocení modelované skutečnosti z hlediska vlastních cílů. Důsledky možných činností mohou být kladné nebo záporné: Lze stanovit stupeň jejich jistoty nebo rizika, ale také pravděpodobnost splnění zadaných úkolů.

V rozhodovacím období na základě hodnocení důsledků každého z možných činností je volen program činnosti. Zvolená činnost je uskutečňována v **realizačním období**, současně se sledují změněné vnější podmínky a sbíráne proměnné informace o průběhu činnosti, které umožňují uskutečňovat opravy programu.

Tento popis, který znázorňuje rozsah úkolů a odpovědnosti velitelů (náčelníků), zdůvodňuje je potřebu jim pomoci. Pokud jsou možnosti činnosti velitele - rozhodujícího (jako podmětu takto pojaté rozhodovací situace), jsou omezené ať již ve vztahu k realizační, tak i přípravné straně, musí být posilován přidělením dalších sil, prostředků a energie. Přípravná strana odpovídá koncepčnímu, hodnotícímu a rozhodovacímu období. Rozšiřování možností přípravy činnosti má vztah k poznávání skutečnosti, hodnocení situace a tvorbě programů činnosti o větším rozsahu, než to vyžaduje plnění řídicích funkcí daného stupně za typických podmínek. Taková externalizace rozhodovacích procesů je nezbytná, zvláště v případě podmínek, které jsou odlišné od stereotypních. To vyžaduje rozsáhlé základní a metodické znalosti, které mají pouze specialisté nebo jejich kolektivy s různorodým profesním zaměřením, zkušenostmi s odbornými věcmi a organizačními dovednostmi. K tomuto účelu mohou být využiti poradci, experti a konzultanti mimo zařízení, nebo také mohou působit vyčleněné organizační buňky.

Využití poradců ústředními zařízeními je jinou otázkou, proto se autor zabývá fungováním vnějších prvků organizačního členění.

Další zdůvodnění požadavku chodu odlišné výzkumně rozborové a prognostické buňky, která pomáhá přijímání rozhodnutí, má vztah s narůstajícím rozsahem využití moderních pojetí činnosti. Jde o takové způsoby řízení, jako je projektování činnosti, řešení problémů nebo hra (neboli vyjádření pravidel racionální činnosti v daných podmínkách jako konfliktní situace, kdy lze ukázat přinejmenším dvě strany, které se snaží dosáhnout odlišných, zvláště protichůdných cílů). Tato pojetí vyžadují především správnou diagnózu rozhodovací situace, ale také prognózu o jejím vývoji, teprve s tímto pozadím je možné vyjádřit směrnice činnosti. Zvýší to účinnost opatření, poněvadž vlastní průzkum (který je určitým prvkem koncepčního období) vytváří základ k určení účinných způsobů působení na objekt. To umožní také zkoumat účinnost daného působení (v němž jde také o realizační období). V tomto případě je důležitá doprovodná užítkovost znalostí diagnostikované skutečnosti. Umožňuje zdokonalit široce chápané předměty, které slouží k působení na jevy v rozsahu činnosti a k vedení neustálého pozorování z mnoha úhlů jejich dynamiky.

Zakotvení těchto znalostí formou organizačních dokumentů má určitou měrou kladný vliv na zveřejňování výsledků zkušeností útvaru a jejich rozšiřování.

Různorodost praktických situací a problémů, které mohou vzniknout při řízení různých sfér služební činnosti, vyžaduje využití termínů, metod a technik včetně pravidel činnosti z mnoha

oblastí vojenských věd: Z toho vyplývá požadavek systémového přístupu, neboli pojmání problémů v souvislostech, který bere v úvahu vztahy zkoumaných jevů s dalšími procesy, vystupujícími ve společenském okolí armády a jejich prvků, ale také analyzující a syntetizující různorodé aspekty používaných působení (co možná v plné šíři).

V současnosti je systémový přístup jedním z nejúčinnějších způsobů analyzování pravidelnosti jevů a přípravy řešení. Zvláště to umožňuje spojit, během vypracovávání rozhodnutí, znalosti s intuicí a praxeologických zásad se zkušenostmi, ale také zapojování do kvalitních modelů kvantitativních závislostí.

Rozsah funkčních úkolů analytickovýzkumné buňky, které těmto požadavkům odpovídají, vyplývá z charakteru problémů, které vystupují v praktické řídicí činnosti. Tyto problémy jsou více, či méně stereotypní, rozlišná je frekvence jejich výskytu a formalizování. Mohou mít vztah současně ať již k rutinním průběžným intervencím v rámci služební kontroly, jakož i celkově nerutinních a nenaprogramovatelných úkolů (v nichž jde o nové a neznámé důsledky, jevy, pro něž není odpovídající schéma postupu a není metoda, která umožňuje řešení rozhodovací situace). Mezi nimi se objevují otázky, které lze určitým způsobem programovat; rutinní a opakující se, ve vztahu k těm, k nimž v minulosti byla mnohokrát přijímána rozhodnutí a vypracovávány méně nebo více podrobné procedury postupu. Existuje určitá závislost mezi stupněm naprogramování většiny rozhodnutí a organizační úrovní, na níž jsou rozhodnutí přijímána: čím je úroveň vyšší, tím více je nenaprogramovatelných rozhodnutí. Odtud právě pochází nutnost vytvoření odlišných štábních buněk - tím více rozbudovaných, čím je stupeň rozhodování vyšší.

Jak je vidět, požadavku fungování výzkumně analytických a prognostických buněk bylo věnováno mnoho prostoru. Účelem nebylo pouze konstatovat požadavek jejich vytvoření (ustanovení), ale také představení podmínek k vyjádření následujících tezí:

- Fungování výzkumně analytických a prognostických buněk je účelné u každého stupně organizačního členění armády. Mohou to být oddělení ústředních zařízení a skupiny (tabulkové nebo netabulkové) u vojenských okruhů; u nižších stupňů může být tato funkce přidělena do rozsahu povinností jednoho důstojníka štábu divize. U některých služeb (např. technických) mohou být tyto buňky rozvinutější.

- Vytvořené buňky nebudou přejímat úkoly současných organizačních (štábních) a metodických (výkonných - řadových) prvků, které vykonávají část řídicích funkcí v souladu s přiznanými pravomocemi. Místo toho budou s nimi spolupracovat, zvláště vzájemným předáváním znalostí, zkušeností a dovedností správné činnosti. Budou řešit nenaprogramovatelné úkoly, jimž až dosud nebyla věnována náležitá pozornost.

- Tou měrou, jakou budou získávány zkušenosti a bude růst počet úkolů, bude usku- tečňován organizační a personální rozvoj analytickovýzkumných buněk. To bude mít odraz ve zdokonalování vnitřního členění výcviku, profesním zdokonalování a v kádrové činnosti v rámci celého zařízení.

- Určitým prvkem analytickokoncepční a prognostické činnosti, zvláště v počátečním období, bude příprava vlastní metodiky řešení problémů a zevšeobecňování získaných výsledků. To rozhodne o okruhu poměru mezi analytickovými buňkami různých úrovní, přičemž určitou roli budou hrát neformální a mezilidské vztahy.

- Při využívání vědeckých metod se bude směřovat k početnímu představování jevů. To umožní mimo jiné používat počítačovou simulaci k hodnocení variant rozhodnutí na modelech činnosti.

Organizační členění analytickovýzkumné buňky bude podřízeno řešení netypických a organizačních problémů. Proto je nezbytné použití dalších ukazatelů formálního hodnocení její činnosti, poskytování předností tomu, co vytváří autoritu kolektivu a individuální (zvláště řídicí) uvádění do pohybu mechanismů, které jsou výhodné k získávání vysokých účinků. Základ

tvoří podmínky činnosti, které odpovídají vzniku tzv. organizačního účinku, když jsou účinky souboru činností vyšší, než souhrn výsledků činnosti každého jeho prvku. Podstatu lze stanovit následujícími souvislostmi: **pokud rozhodovací situace vyžaduje současnou činnost všech prvků soustavy, pak výsledek úhrnného snažení limituje nejméně kompetentní z nich.**

Vzhledem ke stimulování přesné intelektuální práce je nezbytné zabezpečit to vše, co lze nazvat volným pohybem v celé oblasti možných problémů, konfrontování a stírání pojetí řešení a vytváření klimatu, který vyhovuje iniciativě a vtipu.

Uvedení těchto všeobecných zásad do života je vyjádřeno v podmínkách, které jsou vytvářené většinou kádrů služby (zařízení) vzhledem k personálu výzkumně analytických buněk ve způsobu řízení její činnosti a v přístupu personálu k plnění úkolů.

Klima, které je vytvářeno službou - zvláště osobami, které plní úkoly v ústředí - je shodné s vysokou vážností celé buňky, jejího vedoucího a personálu. Nemůže to být pouze formální autorita, která je dána postavením v hierarchickém členění nebo motivováním vedoucími zařízení, ale skutečná, která vzniká ze všeobecného uznání a uvědomování si potřeby fungování, zainteresování pro získávání řešení, vzeti v úvahu navrhovaná řešení. Takovou autoritu je možné získat pouze tehdy, když jsou výsledky koncepčně analytických a prognostických prací skutečně využitelné, ale pojetí opatření berou v úvahu skutečnosti o mnoha aspektech.

Způsob řízení činnosti je nutné zavést k použití pouze takových formálních omezení, která jsou nezbytná k součinnosti v kolektivu; nelze zvlášť tlumit tvůrčí snahy a iniciativu.

Zvláště jde o použití stimulů, které motivují různými formami tvůrčí činnosti sebeuplatněním, poctivý přístup ke každému vyjádření myšlenek. Zásady vnitřní organizace práce musí vzít v úvahu ať již požadavek poskytnutí části pracovního času na vyhledávání a studování literatury, tak i fakt, že ne vždy je podřízený v plné intelektuální formě. Z toho je zřejmé, že styl řízení určitým způsobem musí vzít v úvahu prvky psychologického původu.

U přístupu personálu k plnění úkolů musí převládat: skutečná intelektuální a citová angažovanost, iniciativa při součinnosti, vytrvalé, ale současně rychlé vyhledávání co nejlepších řešení. Jde tedy o sebekontrolu a svědomitost vzhledem k osobám, které spolupracují na řešení jednotlivých problémů.

V těchto podmínkách jde samozřejmě o fungování veškerých organizačních typů buněk, ale je přitom rozhodující význam psychologických činitelů.

U popisovaných zásad tvoření analytickovýzkumné buňky je nezbytné zdůraznit takové prvky, jakými je poměrně malý počet metodického personálu, rozdělení práce, které bere v úvahu požadavek spolupráce osob, jež se zabývají různými problémy, nutnost slučování cílů činnosti s osobními cíli a nevelkou úroveň formulování a soustředění rozhodnutí.

Tato buňka se může blížit k tzv. organickému modelu zařízení, které je charakteristické:

- poměrně nevelkým počtem poměrně stálých organizačních postavení - řídicích a odborníků nejvyšší úrovně,
- pověřováním pracovníka dílčími úkoly, který má volnou volbu výběru způsobu činnosti a osob, jež řeší jím stanovené konkrétní úkoly,
- nevyžadování přísného dodržování formálních hierarchických náležitostí a výměna informací při bezprostředních stycích,
- nahrazení řídicí kontroly verifikováním vhodnosti výsledků,
- naprostou volnost ve využití pracovní doby,
- považovat každého, kdo pracuje na úkolu, za kompetentního odborníka, který má naprostou volnost při práci na řešení.

Samozřejmě navrhovaný organický model je nutné přizpůsobit specifice činnosti. V armádě to bude vyžadovat provedení vyššího stupně formalizace (mimo jiné i vzhledem k tabulkovému zařazení). Přitom není v armádě bezvýznamná personální politika, díky níž může být

plánovitě vytvořen a využit potenciál vědy a zkušeností institucionálního i individuálního rozměru. Proto vzhledem k tomu může být plnění úkolů v analyticko-koncepční buňce důležitým obdobím ať již osobního profesního vývoje, tak i zvyšování celkové účinnosti (fungování) chodu velitelství.

V souladu s těmito zásadami v buňce výzkumu a rozboru ústředního zařízení je možné rozlišit následující skupiny funkcí: řídicí (vedoucí a případně jeho zástupce), odborníci problémů (analytici) programátoři, aspiranti a technický personál. Počet funkcí u jednotlivých skupin bude dán především předpokládanou pracností úkolů, která může být ověřena pouze během činnosti. Proto v počátečním období by bylo vhodné předpokládat u buňky tabulkové umístění minimálně dvou až tří metodických pracovníků (odborníků, analytiků a aspirantů) s možností tento počet změnit.

Při vzetí v úvahu časté změny při obsazení funkcí a návrzích, které vycházejí ze současné personální politiky v armádě, bude mít smysl, když:

- **specialisté** (s vysokou formální kvalifikací a velkými profesními zkušenostmi z práce v různých funkcích) budou mít perspektivu - po minimálně pětiletém působení - převzít řídicí funkci u ústředního zařízení nebo přejít k vědecky výzkumné práci,

- **problémoví analytici** (s poněkud nižšími zkušenostmi, kteří si doplnili vzdělání postgraduálním studiem) - po dvou až třech letech - by měli perspektivu zaujmout řídicí funkce v člancích okružové nebo základní úrovně,

- **aspiranti** (důstojníci, kteří v podstatě teprve zahajují profesní činnost, všeobecně - končící studia 2. stupně), kteří by si odbyvali krátkodobou praxi, pak by se vraceli na funkce ke svým mateřským zařízením (základní úroveň).

Řešení problémů by uskutečňovaly kolektivy složené z několika osob. Specialisté, kteří by byli jejich členy, by plnili koordinační funkci, stanovovali úkoly (rozsah prací) ostatním členům kolektivu, ale současně by se zabývali řešením základních úkolů.

Problémoví analytici by se zabývali pracemi majícími vztah k základním otázkám a aspiranti by vypracovávali dílčí témata a vedli dokumentaci prací kolektivu.

Systematicky nebo podle míry potřeby by byla svolávána setkání členů kolektivu, na nichž by byla předávána rozhodnutí, diskutováno o koordinaci prací, vyměňovány zkušenosti atd.

Každý z příslušníků by měl možnost volnosti při práci ve své podstatě neomezenou, pouze s nezbytností dodržet termín a získat výsledek (který by byl přizpůsoben výsledkům práce ostatních členů kolektivu). Tedy vnitřní členění kolektivu by mělo maticový typ; ve výjimečných případech (při nichž by šlo např. o omezení okruhu osob, které mají přístup k daným informacím) by spojení v kolektivu mělo mezičlankový charakter.

Základními kritérii při výběru osob k plnění úkolů v oddělení výzkumu a rozborů jsou: odborná kvalifikace, organizační schopnost a zkušenosti. Důležitá je také schopnost přesného a tvůrčího využití dosažených vědomostí a zkušeností i schopnost v kolektivu pracovat. K požadovaným morálně etickým rysům je nezbytné vyjmenovat především svědomitost, zodpovědnost, vnitřní kázeň, angažovanost a loajálnost. Vedle těchto kritérií, jako jejich doplnění, které motivuje ke stanovenému jednání, je nutné upozornit na systém hodnocení spojeného s výsledky nikoli s postupem (v širším významu), který bude používán vedoucími zařízení a buňky.

Individuální výsledky musí být hodnoceny z hlediska vkladu práce, inovace a se vzetím v úvahu podmínky budoucí činnosti. Vedoucí buňky musí znát všeobecné zásady práce expertů různých odborností a umět spolupracovat s poradci mimo zařízení.

Důstojník, který pracuje v oddělení, se musí vyznačovat dovedností objektivně hodnotit jevy, které mají vztah s chodem zařízení, ale také současně fantazií, zručností v navazování styků, schopností se dohovorit i mít dar přesvědčit.

V souladu s těmito postuláty musí být analytici dovední v: přesném vyjadřování myšlenek, inovačním myšlení (s ovládnutím techniky invektiky); důsledné snaze dosáhnout cíle, ve

využívání informací z různých zdrojů a přístrojů intelektuální práce (zvláště v ovládání počítače). To jsou rysy, které se utvářejí při plnění úkolů. Je nutné připomenout nebezpečí, která vycházejí z přerůstání specializace: určitým stupněm deformuje osobnost a má negativní vliv na součinnost v kolektivu. Mechanismy, které tomu zamezují, jsou prakticky již zjištěny. Spočívají ve sloučení různých pěstovaných disciplín a vlastních dovedností, zvláště:

- hlubšího rozboru zkušeností, které mají vztah k plnění povinností úhlem pohledu různých vědeckých disciplín a za použití vědecké metodologie,
- rozvíjení dalších zájmů,
- vyjádření úkolů takovým způsobem, aby bylo nutné sáhnout po pramenech inspirace z různých oblastí vědy,
- zveřejňování a školení,
- využívání zkušeností odborníků dalších oblastí.

Uváděný způsob fungování buňky by se více přibližoval vědecké než štábní činnosti. Lze to zdůvodnit potřebou vykonávání prací vědeckovýzkumného charakteru, které u mnoha vojenských zařízení neumožňují vědeckovýzkumná střediska. Bude to vlastní tvorba a rozšiřování vědecké dílny zevšeobecněním zkušeností, které mají vztah k daným jevům, s použitím vlastních vědeckých technik, zásad vyjadřování směrnic a kritérií hodnocení důsledků možných rozhodnutí. Práce v buňce tohoto typu vytváří výjimečné možnosti k uskutečňování vlastní možnosti vědecké práce v rámci služební činnosti.

Vzhledem k samotné podstatě uváděné činnosti mezi analytickovými výzkumnými buňkami různých úrovní mohou působit výhradně stálé funkční vazby (které spočívají ve výměně zkušeností s cílem zdokonalit metodiku činnosti). Mimo ně budou působit meziosobní styky, které se budou vytvářet díky výměně kádrů.

Uvedené poznámky k tematice působení oddělení výzkumu a rozboru ústředního zařízení mají vztah k diagnosticko-koncepční činnosti u článků okružové a základní úrovně. Mají také vztah k činnosti buněk jiného typu, neboť každý důstojník, který působí na velitelství nebo štábu, musí být charakteristický "zkoumáním vlastních profesních zkušeností". Musí neustále kontrolovat vlastní činnost a jejich důsledky a přijímat opatření a uskutečňovat opravy u zámyslů, neboli hodnotit tuto činnost z hlediska dosažení cíle.

-JM-

K POJETÍ TÝLU - LOGISTIKY U VYSPĚLÝCH ARMÁD

Problematika technického a týlového zabezpečení je jedním z druhů zabezpečení vojsk, že patří k úhelným kamenům, je nesporné. Také oprávněně je určitými vojenskými odborníky kruhy zaměřena pozornost na vývoj v této oblasti ČSA, ale také i na obdobné řešení a pojetí těchto otázek v technologicky vyspělých západních armádách, které se skrývá pod poněkud šířeji pojatým pojmem "logistika". (Termín pochází z řeckého "logos" - slovo, myšlenka, rozum, smysl... Dle řeckých myslitelů je to rozumová síla a nutnost, která dává všemu dění