

K velmi frekventovaným slovům naší společnosti a armádu z toho nevyjímaje, patří pojmy „systém“, „systémové myšlení“, „systémový přístup“, „procesní řízení“ apod. Také ve sdělovacích prostředcích často slyšíme, jak vláda či nějaké ministerstvo přijímá „systémová opatření“ vedoucí ke zlepšení stavu. Co je ale pro tato opatření charakteristické a v čem se budou odlišovat od opatření předešlých, zřejmě „nesystémových“, to obvykle zůstává utajeno. Zabývat se jimi bude následující příspěvek.

Racionalizační úsilí ve všech oblastech života společnosti, tedy i v podmínkách AČR, vyvolává neustálou potřebu poznávání a posuzování procesů, jimiž se tento život projevuje.

Analytická činnost je nezbytným předpokladem kvalifikovaného řešení konkrétních událostí, objektivního informování řídicích a velitelských orgánů rezortu o aktuálním stavu a vývojových trendech. Analytické zpracování vybraných procesů je zaměřeno především na formální, logickou a organizační stránku reality, přičemž předpokládá znalost a pochopení **systémového přístupu**, zvládnutí určitého logického myšlení i vyjadřování (modelování), jakož i znalosti umožňující poznávání a posuzování zkoumané reality.

Analytické poznání složitější reality vyžaduje vždy jistou elementární pracnost, která je přiměřeně úměrná složitosti dané reality a požadavkům na míru jejího poznání. Pracnost spojená s analýzou musí být úměrná cíli. Nepředpokládá se, že poznání a popis každého procesu bude úplný. Postačuje takové popsání procesu, které stačí k poznání jeho problematiky, posouzení jeho funkčnosti a zdůvodnění racionalizačních opatření.

Cílem analýzy je posouzení reality poznávaných procesů a získání podkladů pro následná rozhodování o přijetí racionalizačních opatření.

Systémové pojetí racionalizační analýzy

Racionalizací se rozumí promyšlené, vědecky rozvíjené úsilí o co největší účelnost, metodičnost, systematickosti a hospodárnost v jakékoliv lidské činnosti, aby byly zlepšeny parametry jejích výsledků k obecnému prospěchu.

Každou realitu můžeme analyzovat z mnoha pohledů. Za základní pohled v řídicích procesech v organizačních jednotkách považujeme jejich funkčnost.

Princip systémového přístupu:

Žádná činnost nesmí být posuzována izolovaně. Může se totiž stát, že co se jeví na určité úrovni racionální, nemusí být racionální z vyššího hlediska, třeba z hlediska celku, jehož částí je místo, na kterém má dojít ke změně. Z tohoto hlediska je možné posuzovat a analyzovat každou situaci, zejména soulad cílů a cílového chování jednotlivých částí systému s jeho cíli a potřebným cílovým chováním.

Systémový přístup umožňuje, aby byly např. poznány činnosti z hlediska systému zbytečné, aby cílová chování podsystemu byla v souladu s cílovým chováním systému jako celku nebo aby byly respektovány všechny podstatné vztahy mezi činnostmi v systému (např. důsledky jedné činnosti pro druhé).

Při systémové analýze je proto důležité postupovat v následujících etapách:

- ☐ vymezení problému, jeho formulace a cílů řešení,
- ☐ definování systému, jeho identifikace a zobrazení,
- ☐ analýza systému (jeho struktury a chování),
- ☐ syntéza systému (jeho struktury a chování),
- ☐ interpretace a formulace řešení problému,
- ☐ zavedení a realizace výsledků řešení.

Vymezení problému, jeho formulace a cílů řešení

Analýza problémové situace dává systémovým pracovníkům velmi dobrou možnost blíže se seznámit s objektem, jehož problém budou řešit, a to dříve, než když již musí činit v rámci řešení problému určitá rozhodnutí.

Řešitelé by měli mít možnost volně uvažovat a myšlenkově se pohybovat v celé problémové oblasti. Správně provedená analýza problémové situace by potom měla usnadnit formulaci problému, která však přesto zůstává obtížná.

Nelze přehlížet, že každý problém se vyvíjí v čase. Není proto správné problém formulovat pro současnou situaci, ale je nutno předvídat jeho vývoj. Ani formulace cílů není nijak jednoduchá, vystupuje zde mnoho hledisek a zájmů. Řešením problému nesledujeme obvykle pouze jediný cíl, ale více cílů, resp. cíl, který sledujeme, má více parametrů. Cíle můžeme rozdělit na základní (strategické) a taktické (operativní).

Za základní cíle systému považujeme ty skutečnosti, na jejichž dosažení má systém prvořadý zájem. Základní cíle je třeba identifikovat před rozhodováním o cílech strategických i taktických. Při vymezování cílů formulovaného problému jsou tyto cíle zpravidla v pozadí, avšak názory zadavatele a uživatele na cíle řešení problému bývají těmito cíli velmi ovlivněny.

Definování a identifikování systému, jeho zobrazení

Pro účely řešení formulovaného problému musíme zpravidla na objektu, jehož problém řešíme, účelově vybrat (rozpoznat) ty složky, vztahy a vlastnosti, které jsou pro řešení našeho problému podstatné.

Kromě požadavku účelově dostatečně věrného zobrazení určitých vlastností objektu požadujeme při definování systému zpravidla ještě aby měl operabilní charakter, tj. aby s ním bylo možno pracovat s metodickými a technickými prostředky, které jsou k dispozici, a to v přijatelném čase a s přijatelnou pracností.

Mezi hlavní přístupy zobrazení systémů definovaných pro řešení informačních nebo řídicích problémů lze zařadit:

- zobrazení systému slovním popisem doplněným tabulkovými a grafickými přehledy,
- zobrazení systému pomocí souboru výrokových funkcí,
- zobrazení síťovým grafem.

Analýza a syntéza systému

Analýza systému usiluje o **celistvý a komplexní pohled** na vyšetřovaný systém ve všech jeho **vnitřních i vnějších souvislostech**. Tento pohled by měl vycházet z dostatečných znalostí historie systému, jeho současného stavu i jeho předpokládaného vývoje. Obtížnost takové analýzy složitých, rozlehlých a málo průhledných systémů však vede k tomu, že se ukazuje účelné získávat tento celistvý a komplexní pohled postupně.

Vycházíme přitom z poznatku, že některé informace o struktuře systému mají již samy o sobě význam pro poznání celého systému jako celku, jiné jsou užitečné pro dokreslení komplexnosti celistvého pohledu na systém spolu s informacemi o jeho chování a konečně některé jsou nutným předpokladem pro to, abychom k analýze chování systému mohli vůbec přistoupit.

Postup syntézy je závislý na výsledcích analýzy. Syntetické činnosti jsou někdy těžko oddělitelné od analytických činností. Již během analýzy dochází k některým dílčím syntetickým závěrům, které jsou chápány jako samozřejmá součást analýzy. Někdy se za samozřejmou součástí analýzy považuje i závěrečná celková syntéza a vyvození důsledků.

Interpretace a formulace řešení problému

Interpretace výsledků úzce navazuje na vlastní techniku řešení a jejím hlavním cílem je dekodovat výsledek řešení. Znamená to rozbor výsledků získaných řešením úloh, logickou kontrolu smyslu řešení a vyslovení věcných závěrů a doporučení dalšího postupu.

Při vypracování návrhu řešení problému je žádoucí:

- shrnout výsledky analýzy i syntézy struktury i chování systému,
- shrnout dosavadní dílčí návrhy,
- vypracovat komplexní návrhy úprav,
- vypracovat časový program jejich realizace spolu s programem zajištění předpokladů této realizace.

Zavedení a realizace výsledků řešení

Zavedením (implementací) řešení rozumíme včleňování řešení do konkrétních podmínek, v nichž má být použito. Podle druhu problému, typu objektu a kvality řešení bývá implementace řešení různě obtížná.

Při realizaci řešení problému jde o praktické uskutečnění návrhů obsažených v návrhu řešení problému a v dalších materiálech a v procesu implementace doladěných k aktuálním podmínkám.

Postup systémové analýzy

Z výše uvedeného vyplývá, že postup systémové analýzy lze vyjádřit v jednotlivých krocích uskutečňovaných ve třech fázích.

Přípravná fáze :

Určení prvků v systému.

Určení pořadí analyzovaných procesů.

Vytvoření pracovní skupiny analytiků - vybíráme pracovníky podle:

- a) *znalosti systémového přístupu,*
- b) *znalosti analyzovaného procesu,*
- c) *znalosti principů racionální činnosti a schopnosti analytika rozeznávat problémy a jejich příčiny,*
- d) *znalosti organizace a techniky duševní práce, smysl pro pořádek a systematickosti,*
- e) *schopnost tvořivého myšlení individuálního nebo skupiny.*

V průběhu analýzy je nutné zvládnout i různé pomocné, administrativní a technické práce - např. opatrování a vhodné třídění podkladů, pořádání vlastních analytických produktů, vedení evidencí; i tyto práce vyžadují příslušnou kvalifikaci a kapacity.

Skupinu vede pokud možno pracovník s kvalifikací systémového organizačního analytika.

Vytvoření vhodných pracovních podmínek pro analytickou skupinu.

Spolupráce všech pracovníků, kteří mohou analytikům pomoci, zainteresovat je na práci, **vedoucí musí analytické úsilí podporovat**, sledovat výsledky a odstraňovat překážky.

Analytická fáze:

1. Analytici musí získat **maximální znalosti o procesu**, aby mohli kvalifikovaně jednat.
2. **Proces jako celek posuzujeme z hlediska účelnosti.**
3. Východiskem pro analýzu je studium produktů procesu. Jsou-li vyhovující, může se analýza zaměřit na zvýšení úrovně procesu. Jsou-li nedostatky, analýza se zaměřuje na poznání jejich příčin a na možnosti jejich odstranění.
4. Podle zaměření analýzy se stanovují vhodné poznávací metody (obvykle se kombinuje studium podkladových materiálů o procesu s konzultacemi s pracovníky procesu).
5. Vlastní analýza na dané rozlišovací úrovni znamená poznávání procesu tak, aby byly získány potřebné údaje a přehled o procesu a přímo zjistitelné náměty na racionalizační změny. Získané poznatky se zaznamenávají vhodnou formou - zpravidla zjednodušeně a s využitím grafiky.
6. Získané poznatky se převádějí do dohodnuté konečné formy popisu.
Současně se stále studuje, zda se neobjevily nové souvislosti, vztahy procesu s okolím. Nejprve se zpracovává koncept, který se podle potřeby doplňuje, upravuje.
7. Koncept se doporučuje probrat s pracovníky, u nichž byly získávány poznatky, aby se ověřila jejich správnost. Často se přijde na různá opomenutí. Jsou-li připomínky zásadní, bude vhodné analýzu (především její závěry a zjištění) přezkontrolovat nebo přepracovat, protože jinak by mohlo dojít k přijetí chybných závěrů a pak i opatření.
8. Posouzení racionality spočívá zejména v postupném prověření všech prvků poznanych v procesu. Posoudí se zejména co není racionální, může se zvážít zkvalitnění některých činností, proces se o některé činnosti může doplnit, jen aby se dosáhlo zlepšení parametrů.
9. Může se ukázat, že dané poznání nestačí, potom je vhodné v prohlubování analýzy pokračovat.
10. Je-li analýza hotová, posoudíme, zda již není nutno nic analyzovat, zda již máme vše potřebné poznáno.
11. Je-li nutné analyzovat více činností, je třeba určit pořadí, ve kterém budou analyzovány.

Závěrečná fáze:

Po skončení analýzy všech procesů je možné z připravených konceptů vypracovat čístopis v dohodnuté konečné podobě. Formálně se dokument upraví tak, aby byl srozumitelný, přehledný a ucelený.

Do čístopisu lze zapracovat i závěry z dílčích posouzení procesu a dílčí poznatky o jeho problematice a jeho jednotlivých činnostech. Doporučuje se přitom oddělit náměty a problémy, o nichž je rozhodování v mezích pravomoci, od námětů a problémů, o nichž musí být rozhodnuto mimo organizační jednotku a které by měly být postoupeny jiným vyšším místům k rozhodnutí. Práce analytiků končí prakticky předložením analýzy zadavateli úkolu.

Zadavatel rozhodne jak naloží s výsledky analýzy, co a jak bude realizovat. Rozhodnout by však měl vždy s přihlédnutím k vazbám daného procesu na ostatní procesy v organizační jednotce, s uvážením důsledků změn z hlediska těchto vazeb a vazeb na okolí organizační jednotky (zda se tím nevyvolají změny v jiných procesech). To znamená, že analýza musí zachovat komplexnost racionalizace, aby se zabránilo rozhodnutím, která by bylo nutno později změnit. U každého analyzovaného procesu se celý postup opakuje.

V cyklu řídicí práce se opakují operace poznávání a rozboru situace, stanovení cílů činnosti kolektivu, odvození dílčích cílů a konkrétních úkolů, hledání a nalézání cest realizace, organizování lidí a věcí a sladování jejich funkcí v harmonický celek.

Racionalizace řídicích procesů

Racionalizace řídicí práce je procesem cílevědomého, soustavného a komplexního využívání všech poznatků vědy, prostředků techniky a výsledků praxe ke zvyšování kvality, efektivnosti a kultury řídicí práce s optimálním vynaložením lidských schopností, času, materiálu a energie.

Základními předpoklady racionalizace řídicích činností je *racionalizace myšlení*, stylu a metod práce a hospodaření s časem.

Metodika organizace vlastní práce:

- osvojení si cíle práce, úkolu,
- zvolení a zabezpečení informací a prostředků,
- promyšlení a sladění složek v čase,
- vytvoření a posouzení pracovního postupu,
- zabezpečení návazností, vazeb, vztahů,
- provedení vlastní práce,
- zhodnocení dosažených výsledků,
- formulace poučení a poznatků pro budoucnost.

Závěr

V předchozí části byl stručně podán přehled o systémovém pojetí racionalizační analýzy a rozebrány její jednotlivé etapy. Je si však třeba uvědomit, že použití systémové analýzy vyžaduje nejen dobré věcné znalosti o objektu, na němž je analyzovaný systém definován, ale že správné použití systémové analýzy je též z části uměním.