
Recenzovaný článek

Proces získávání poznatků a využívání zkušeností jako součást procesního řízení v resortu Ministerstva obrany

Lessons Learned Process as a Part of Management Process in the Defense Sector

pplk. Ing. Janka Kosecová

Abstrakt: Proces získávání poznatků a využívání zkušeností z vojenských operací a cvičení v Armádě ČR byl zaveden v roce 2004. Od té doby se stal standardní součástí velení a řízení a jedním z nástrojů, generujících podněty na rozvoj schopností jednotek útvarů, svazků a štábů všech stupňů. Článek popisuje nejen dosažené úspěchy, ale zaměřuje se i na bariéry, které brání efektivnímu rozvoji systému a procesu získávání poznatků a využívání zkušeností. V první části, která volně navazuje na článek publikovaný v čísle 1/2015 časopisu Vojenské rozhledy, se autor zaměřil na východiska řešené problematiky. Těžiště článku spočívá v analýze současného stavu procesu získávání poznatků a využívání zkušeností, kde dochází k závěru, že jedním z hlavních problémů je nesprávné chápání procesu veliteli. V závěru textu autor předkládá doporučení, jak překonat identifikované bariéry a zajistit další optimalizaci procesu.

Abstract: The Lessons Learned from the military operations and exercises as a system and process was introduced to the Czech Armed Forces in 2004. Since this time, it become a standard component of command and control, and one of the tools that generates impulses on the development of capability of the units and staffs, at all levels. The article discusses not only the achievements but focusing on the barriers that hinder effective development system and the lessons learned process. In the first part of the article, this loosely follows the article, published in issue 1/2015 magazine Vojenské rozhledy – Czech Military Review, the authors focused on the basic principles of the process. The focus of the article is to analyse the current state of the lessons learned process with result, that one of the main problems is the misunderstanding of the process by some commanders and also analysis of the lessons identified on the strategic level. At the end of the text, the authors presented recommendations on how to overcome the identified barriers and ensure the further optimization of the process.

Klíčová slova: Proces získávání poznatků a využívání zkušeností; strategické řízení; vojenské operace; výstavba sil.

Keywords: Lessons Learned Proces; Strategic Management; Military Operations; Force Development.

Motto: „Zkušeností není to, co se stalo. Zkušeností je to, co se z toho vyvodí.“

Aldous Leonard Huxley

ÚVOD

Jednou ze základní vlastnosti úspěšných manažerů, ale i organizací, je schopnost učit se z vlastních, ale zejména z cizích chyb a zkušeností. Každá zkušenost, pokud se z ní vyvodí správné závěry a následně se promítne do budoucího jednání, vede ke zvýšení kvality. Na tomto obecném poznatku je založen znalostní management (ZM), jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníků ve specifické oblasti zájmu¹. Výkonnost každé organizace je maximální, když jsou ve struktuře jejího řízení vertikálně a horizontálně nastavena pravidla pro sdílení znalostí, neustálého učení se, inovace a zlepšování.

V resortu Ministerstva obrany (ReMO) bylo v posledních letech možné zaznamenat několik pokusů, jak ZM pojmout a jak jej vybudovat jako systém. Významným počinem je realizovaný projekt obranného výzkumu s názvem MENTAL², na jehož realizaci se podílel pracovní tým, vedený v letech 2008 – 2011 Ladislavem Buřitou z Univerzity obrany. Výsledný produkt je k dispozici v intranetovém prostředí ReMO. Podle našich zjištění je však jeho praktické využívání, bohužel, jen sporadické. Významným projektem je institucionalizovaný proces získávání poznatků a využívání zkušeností z vojenských operací a výcviku (používá se anglický pojem *Lessons Learned*, v poslední době se u nás vžila zkratka ZPVZ). Tento proces je podrobně popsán v článku „Místo a role procesu získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky“, který byl zveřejněn v časopise č. 1/2015³. Jedná se o systém, který byl v AČR institucionalizován v roce 2004 a od té doby se s většími nebo spíše menšími úspěchy stal součástí rozhodovacího systému na všech

1 TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3. Str.12.

2 Projekt i.č. OVUOFVT200804 - MENTAL - Management znalostí NEC AČR (2008-2011, MO0/OV), dostupné z: <http://www.isvav.cz/projectDetail.do;jsessionid=B188D42649BB3ABCC9462FA20ECCB915?roleId=OVUOFVT200804>

3 KOSECOVÁ, J., KUBEŠA, M., GRMELA, F., Místo a role procesu získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky, Vojenské rozhledy, 2015, roč. 24 (56), č. 1, s. 72–85, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line), dostupné z www.vojenskerozhledy.cz.

stupních velení a řízení. Zkušenosti ze zavádění ZPVZ jsou pro příslušníky ReMO dostupné v intranetové aplikaci ŠIS pod záložkou „Zkušenosti ze zavádění procesu Lessons Learned“.⁴

V listopadu 2015 byla u Velitelství výcviku – Vojenské akademie Vyškov (VeV–VA), které je výkonným koordinátorem procesu ZPVZ v AČR, organizována pravidelná konference, kde jednotliví pracovníci, zapojeni to tohoto procesu, této oblasti prezentovali aktuální stav u svých útvarů, štábů a zařízení. Diskuse potvrdila vcelku známou skutečnost, že proces ZPVZ, přestože je v AČR pevně etablován, je často chápán formálně, a že cesta k jeho optimalizaci bude náročná a ještě dlouhá.

Autor tohoto článku se pokusí podívat na celý problém systémově, v celém jeho komplexu a souvislostech, a ukázat na možné způsoby řešení problémů. Předmětem otázky, na kterou bude hledat odpověď, jsou možnosti integrace procesu ZPVZ do procesního řízení v ReMO.

1. ZPVZ JAKO SOUČÁST ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V RESORTU MO

Pojem *znalostní management* (Knowledge Management) se vyvinul koncem 20. století, jako cílený přístup ke zdokonalení schopnosti organizace učit se na základě svých zkušeností. Množství informací, díky rozsáhlého zavedení a využívání informačních a komunikačních systémů, dosáhlo už takové úrovně, že je obtížné je nejen zaznamenat a sdílet, ale především analyzovat a využít je pro přípravu rozhodnutí odpovědných pracovníků (velitelů). Vzniká jakýsi informační šum, který ztěžuje vyselektovat důležité informace a odložit či vyřadit informace méně důležité nebo nepodstatné. Základní bariérou je omezená lidská schopnost orientovat se v tomto množství různých informací a vyvodit z nich správné závěry a rozhodnutí.

Existuje řada definic, jak ZM chápat. Např. Bureš⁵ uvádí, že „Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ Mládková⁶ uvádí podobné pojetí jinými slovy. „Management znalostí je soubor metod a postupů, které umožňují jedinci, skupině lidí, organizaci i celým společností řídit tvorbu, přenos a sdílení znalostí a jejich využití.“

Z uvedených definic lze ZM v ReMO chápat jako proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace znalostí takovým způsobem, který pomáhá v ReMO zlepšovat úroveň plnění úkolů za přispění využití vlastních, sdílených i zobecněných zkušeností.

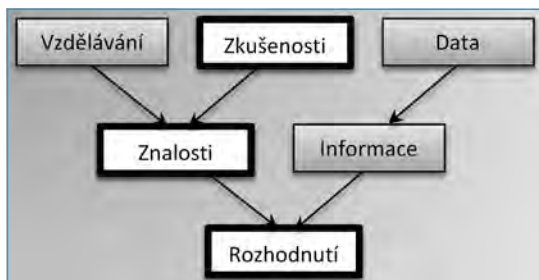
Systém ZM je založen na třech pilířích – lidé, procesy a technologie. Proces řízení a velení v ozbrojených silách, zejména ve vojenských operacích, je zpravidla završování

⁴ Zkušenosti ze zavádění procesu Lessons Learned. 1. Vyškov: Odbor doktrín VeV-VA, 2011.

⁵ BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8. Str.64.

⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. Str. 187.

rozhodnutím velitele, nebo jiného odpovědného pracovníka, který včas obdrží informace v potřebné kvalitě, kvantitě a struktuře. Zdrojem informací jsou i zobecněné zkušenosti. Proces ZM je z tohoto hlediska schématicky vyjádřen na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Základní prvky procesu managementu znalostí

1.1 Základní charakteristika procesu ZPVZ

Poslání ozbrojených sil, ve srovnání s běžnými institucemi a oblastmi lidské činnosti, je staví do specifické pozice. Jsou připravovány pro bojovou činnost, kde jednotliví akteři usilují o vzájemné ochromení nebo dokonce o fyzickou likvidaci. V prostředí vojenských operací, pokud mají být úspěšné, mají správné, věrohodné a včasné informace klíčový význam. Mezi takové informace patří i poznatky a zkušenosti z předchozí bojové činnosti nebo z procesu přípravy na boj. Známa pravda říká, že armády se připravují zpravidla na válku minulou. Historie mnohokrát prokázala, že vítězí zpravidla ta strana, která je schopná se co nejrychleji adaptovat na aktuální podmínky boje, které jsou často neočekávané a překvapivé. Proto je pro všechny armády životně důležité mít vybudován funkční systém zabezpečující proces ZPVZ, který generuje ty nejčerstvější poznatky a zkušenosti. Jen tak jsou schopny se poučit z nedávných úspěchů a chyb vlastních, nepřítelů či spojenců.

Cílem procesu ZPVZ je efektivně se učit ze zkušeností a nacházet opatření pro novelizaci stávajících postupů (metod) za účelem zvýšení výkonnosti jak v průběhu stávající operace, tak v budoucích operacích.⁷ Proces ZPVZ je vlastně subprocesem, který je součástí procesu kontinuálního a cyklického zvyšování schopností ozbrojených sil. Zjednodušené schéma tohoto cyklu (obrázek č. 2), který lze nazvat *doktrinálním cyklem* i proto, že *určujícím východiskem změn v činnosti ozbrojených sil jsou implementované zkušenosti a poznatky ukotvené v doktrinálních dokumentech*.

Proces ZPVZ lze z hlediska procesního řízení v ReMO označit jako podpůrný. Jeho obecným cílem, z hlediska ZM, je zajistit uchování znalostí organizace (v tomto případě ReMO), tzn. přeměnit individuální zkušenosti ve znalosti tak, aby mohly být analyzovány, zobecněny a využívány pro další rozvoj schopností ozbrojených sil. Specifickým cílem procesu ZPVZ v AČR je zajistit, aby se zjištěné poznatky a navržená opatření dostaly k těm stupňům velení a řízení, které mají v dané oblasti příslušnou působnost. Důležitým požadavkem je zajistit, aby identifikované poznatky a zobecněné zkušenosti se co nejrychleji

⁷ AJP-3 (B) Allied Doctrine for Joint Operation, čl. 453, dostupné z http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf



Obrázek č. 2: Místo subprocesu ZPVZ v procesu cyklického rozvoje schopností ozbrojených sil

dostaly do obecného povědomí zainteresované komunity a zejména k výkonným stupňům (velitelům jednotek a útvarů).

Proces ZPVZ má u různých druhů sil a vojsk svoji vlastní specifiku. Činnost **pozemních sil AČR**, jako největší a nejstrukturovanější součástí AČR, tvoří jádro procesu ZPVZ. Popis tohoto procesu je rozebrán v již uvedeném článku časopisu Vojenské rozhledy.⁸

Mimo pozornost systému ZPVZ stojí proces odborného zjišťování příčin leteckých nehod a předpokladů leteckých nehod. Každý předpoklad letecké nehody se **u letectva** zobecňuje s periodicitou minimálně jedenkrát za měsíc. Již řadu let se po každé letové akci provádí tzv. „debriefing“ se všemi zainteresovanými výkonnými letci. Proces odborného zjišťování příčin leteckých nehod a předpokladů leteckých nehod, je pevně ukotven ve vnitřních předpisech. Ty přesně vymezují pravomoci služebních orgánů a stanovují principy a zásady jednotného postupu při vyšetřování. Významná prováděcí role náleží komisi pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod a předpokladů leteckých nehod.⁹ Všechna navrhovaná bezpečnostní opatření jsou následně, po schválení příslušným velitelem nebo jiným zplnomocněným řídicím pracovníkem, zavedena do provozu. Určení příslušníci letectva se pravidelně účastní konferencí k bezpečnosti letu pořádané Ústavem pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod.¹⁰

Vysokou efektivitu má proces ZPVZ **u speciálních sil**. Vzhledem k podpoře ze strany velitelského sboru, správné motivaci personálu a pochopení důležitosti práce se znalostmi je proces zaveden do běžné praxe. Jejich poznatky však pochází z velmi specifického prostředí a proto ne všechny jsou vhodné pro širší zobecnění.

⁸ Viz ref. 3

⁹ Rozkaz Ministra obrany 9/2004: Odborné zjišťování příčin leteckých nehod vojenských letadel.

¹⁰ Více informací o ÚZPLN je na <http://www.uzpln.cz/cs/o-nas>

1.2 Procesní řízení v resortu Ministerstva obrany a proces ZPVZ

Již od roku 1991 se v ReMO, s využitím softwarového produktu ARIS („Architektura integrovaných informačních systémů“) zavádí procesní model řízení. ARIS je specializovaný podpůrný nástroj, umožňující popis, analýzu, modelování a vzájemné propojení strategií, cílů a rizik organizace s jejími procesy, organizační strukturou, právními normami, dokumenty a informační podporou. Není cílem tohoto článku se podrobně zabývat významem a stavem procesního řízení v ReMO. Podstatné je, že proces ZPVZ je součástí procesního modelu MO, jak to znázorňuje obrázek č. 3.

1.3 Systém ZPVZ v resortu Ministerstva obrany

Systém řízení procesu ZPVZ v AČR je etablován vojenským předpisem zn. Vševojsk-1-1, kde¹¹ jsou stanoveny úkoly pro odpovědné funkcionáře útvarů a jednotek a dále služební pomůckou zn. Vševojsk-51-12¹². Ve vojenské doktríně, která řeší proces ZPVZ¹³ je uvedeno, že „nejvyšším orgánem, nesoucím odpovědnost za rozvoj a implementaci procesu ZPVZ v AČR je náčelník Generálního štábu (NGŠ AČR)“, který tuto činnost organizuje prostřednictvím podřízených součástí. Schématický to znázorňuje obrázek č. 4.

SRPS MO má v procesu ZPVZ koncepční a koordinační funkci. Problematika ZPVZ patří do působnosti „Oddělení velení, řízení, standardizace a doktrín“, „Odboru rozvoje přípravy vojsk“ SRPS MO. Ředitel sekce stanovuje zaměření procesu ZPVZ a jeho rozpracování do řídicích dokumentů AČR. Plní funkci odborného garanta za strukturu a obsah celoresortní databáze znalostí a zkušeností (DbLL), která je vedena Centrem doktrín VeV – VA (CDo). Každoročně zpracovává a NGŠ AČR předkládá hlášení o stavu a výsledcích procesu ZPVZ.

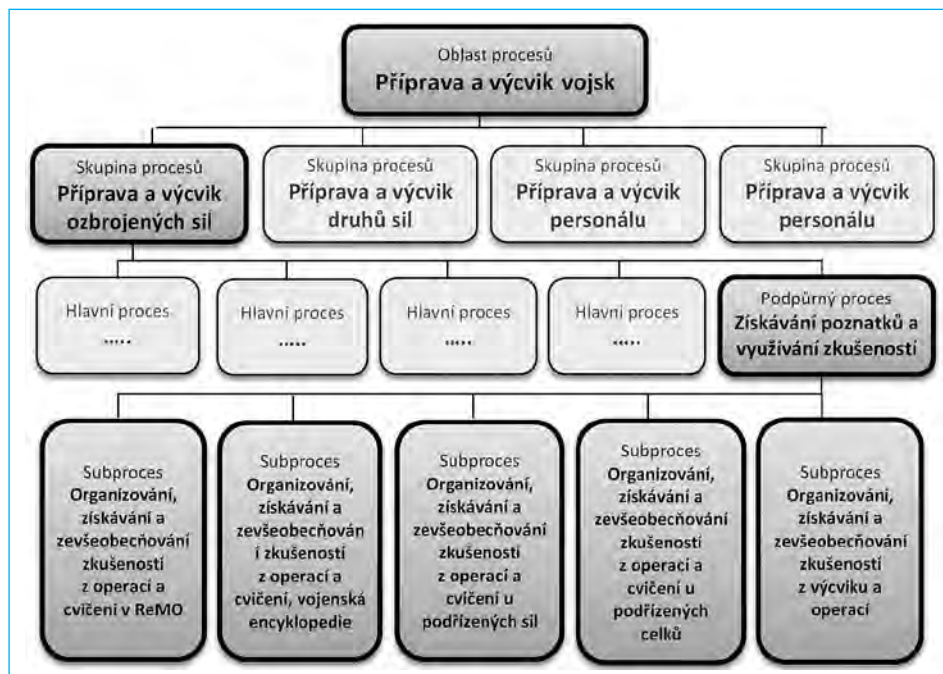
SOC MO zodpovídá za řízení sil a prostředků AČR vyčleněných pro přípravu a vedení vojenských operací a provádí distribuci získaných poznatků a zkušeností cestou SRPS MO. Sekce v oblasti své působnosti navrhuje, přijímá a realizuje nápravná opatření k zavádění nových poznatků a odstraňování nedostatků zjištěných v rámci realizace procesu ZPVZ.

VeV – VA má ve své struktuře, v rámci CDo, „Úsek zevšeobecnování zkušeností“ v počtu 5 osob. Hlavním posláním tohoto pracoviště je být výkonným orgánem k podpoře procesu ZPVZ v rámci celé AČR. Pracoviště se zaměřuje na rozvoj teorie procesu ZPVZ a přípravu osob odpovědných za proces ZPVZ u jednotlivých organizačních celků a poskytuje jim metodickou pomoc. Pracoviště spolupracuje s aliančními partnery a se „Společným centrem NATO pro analýzy a řízení procesu Lesson Learned“ – (Joint Analysis Lessons Learned Centre – JALLC). Je výkonným prvkem neboli správcem celoresortní databáze (DbLL).

11 Vševojsk-1-1. Povinnosti funkcionářů útvarů a jednotek pozemního vojska: 4. Doplněk. Praha: Ministerstvo obrany, 2009

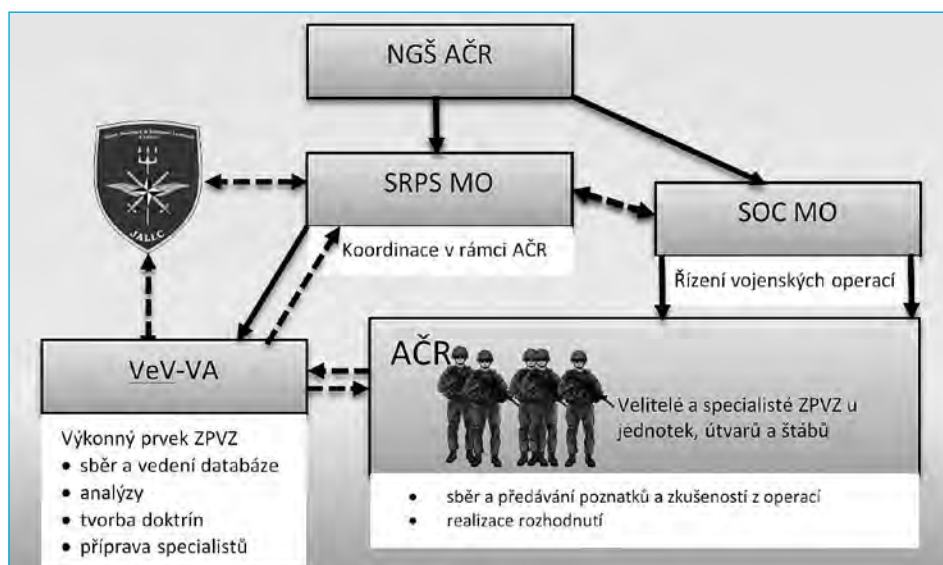
12 Vševojsk-51-12. Zásady a způsob organizace získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky. Praha: Ministerstvo obrany, 2010.

13 Pub-54-01-01. Získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky. Vyškov, 2015. Str.22



Obrázek č. 3: Místo ZPVZ v procesním modelu MO, se stavem k září 2015

Zdroj: Intranetové stránky Procesní model MO (ŠIS), upraveno



Obrázek č. 4: Struktura řízení procesu ZPVZ v AČR

Poznámky: SRPS MO – Sekce rozvoje a plánování schopností; MO SOC MO – Společné operační centrum; MO VeV-VA – Velitelství výcviku – Vojenská akademie; JALLC – NATO Joint Analysis Lessons Learned Centre

Velitelé velitelství druhů sil vytváří v oblasti své působnosti podmínky pro práci orgánů pověřených úkoly v procesu ZPVZ – specialistů ZPVZ a zabezpečení jejich výškolení. Navrhují, přijímají a realizují nápravná opatření k zavádění nových poznatků a odstraňování nedostatků zjištěných v rámci realizace procesu ZPVZ ve své působnosti.

Organizační útvary MO¹⁴, v podřízenosti NGŠ AČR, navrhují, přijímají a realizují v oblasti své působnosti nápravná opatření k zavádění nových poznatků a odstraňování nedostatků zjištěných v rámci realizace procesu ZPVZ.

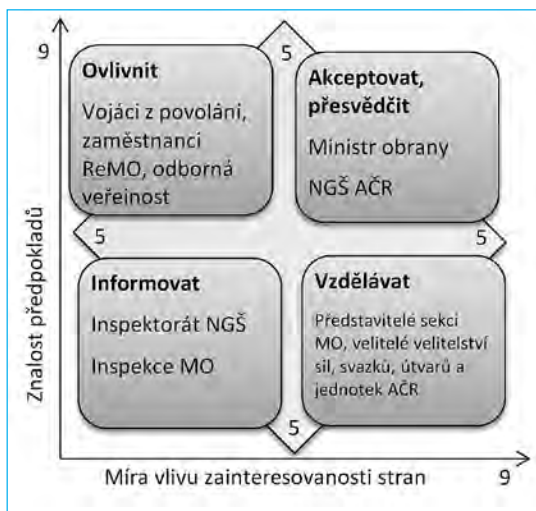
Organizační útvary MO¹⁵ (mimo podřízenost NGŠ AČR) řeší opatření vyplývající z procesu ZPVZ v rámci své působnosti na základě rozhodnutí vedoucího zaměstnance nebo představeného organizačního celku. V procesu ZPVZ nemají ukotvenou žádnou povinnost, ale v této oblasti plní úkoly podle požadavků NGŠ AČR.

Ministr obrany rozhoduje o realizaci jednotlivých opatření, vyplývajících z procesu ZPVZ, na základě návrhů a požadavků NGŠ AČR a ostatních přímo podřízených funkcí ReMO.

Specialisté ZPVZ¹⁶, kteří jsou pověřeni výkonem této funkce, pro získání potřebného základního vzdělání absolvují kurz u VeV – VA. Jejich hlavním úkolem je provádět sběr poznatků u svých jednotek, dále vyhodnocovat získané poznatky a předkládat návrh k dalšímu postupu řešení těchto poznatků nadřízenému veliteli.

JALLC je institucí NATO, která je určena pro provádění komplexní analýzy poznatků a zkušeností z vojenských operací, výcviku, cvičení a experimentů v rámci Aliance. Zajišťuje informační podporu orgánů v rámci velitelské struktury NATO a členských zemí Aliance. K tomu vydává různé příručky, pořádá kurzy, udržuje databázi poznatků a zkušeností a zabezpečuje jejich distribuci a sdílení v rámci velitelské struktury NATO. Rovněž spravuje internetový „Lessons Learned Portal“¹⁷.

Prvky systému ZPVZ v ReMO, jak jsou vyjádřené na obrázku č. 3, mají v procesu ZPVZ různou roli. Na základě výsledků analýzy zainteresovaných stran je možné jejich místo a význam v procesu ZPVZ schématicky vyjádřit tak, jak to vyjadřuje obrázek č. 5.



Obrázek č. 5: Matice analýzy zainteresovaných stran

¹⁴ RMO č. 92/2015 Věstníku Hl. IV, díl 3 čl. 95 – 104

¹⁵ RMO č. 92/2015 Věstníku, hl. II, díl 2, čl. 11 – 19

¹⁶ V rámci NATO se používá označení OPR - Officer of Primary Responsibility

¹⁷ Viz <https://nllp.jallc.nato.int/Pages/default.aspx>

2. HLAVNÍ ZÁVĚRY Z ANALÝZY PROCESU ZPVZ

Proces ZPVZ se od svého zavedení v roce 2004 stal akceptovanou součástí výcvikové a operační praxe AČR. Rozhodujícím momentem pro zavedení procesu byl především zájem tehdejšího NGŠ AČR, který prosadil vytvoření systému, jenž se postupně rozvinul do stávající podoby, jak je popsán v zmíněném článku Vojenských rozhledů.¹⁸

Hybným momentem procesu je zejména cílevědomé a permanentní úsilí (CDo), které bytí plní výkonnou funkci, je zároveň jakýmsi myšlenkovým trustem, či think-tankem v celém systému. Inspiraci nachází i ve výsledcích spolupráce s americkým centrem (Center for Army Lessons Learned - CALL)¹⁹ a v součinnosti s JALLC. Kladně lze hodnotit součinnost CDo s pracovníky SRPS MO, které plní koordinační funkci na operační a strategické úrovni.

2.1 Východiska

V procesu ZPVZ je největší pozornost je zaměřena na získávání poznatků a zkušeností v oblasti velení a řízení na taktické úrovni při výcviku i při reálných operacích. V AČR se už tradičně pravidelně zpracovávají rozbory cvičení, zobecňování mimořádných událostí a problémů u všech výcvikových aktivit AČR. Díky úsilí SRPS MO a VeV – VA byla vytvořena fungující síť vyškolených specialistů ZPVZ. V letech 2007 až 2015 bylo ve dvou-denním základním kurzu²⁰ celkově vyškoleny 194 osob. V současné době jich pracuje 65 ve struktuře, která pokrývá prakticky všechny oblasti a úrovně činnosti AČR (graf č. 1).

Za sledované období téměř 70% vyškoleného personálu již v dané oblasti nepůsobí. Změny, které jsou zapříčiněny zejména organizačními a personálními posuny, lze však chápat i pozitivně. Vyškolení specialisté jsou často povyšováni a z titulu své pravomoci a odpovědnosti jsou schopni na svých nových funkcích proces ZPVZ kvalifikovaně řídit.

Graf č. 2 znázorňuje celkový počet vyškolených specialistů v jednotlivých letech.

Od roku 2015 se začali specialisté ZPVZ školit v mezinárodních kurzech NATO LL SOC²¹. V současné době probíhá spolupráce s výjezdným poradním týmem JALLC, do jehož aktivit je zahrnut i vrcholový management AČR.

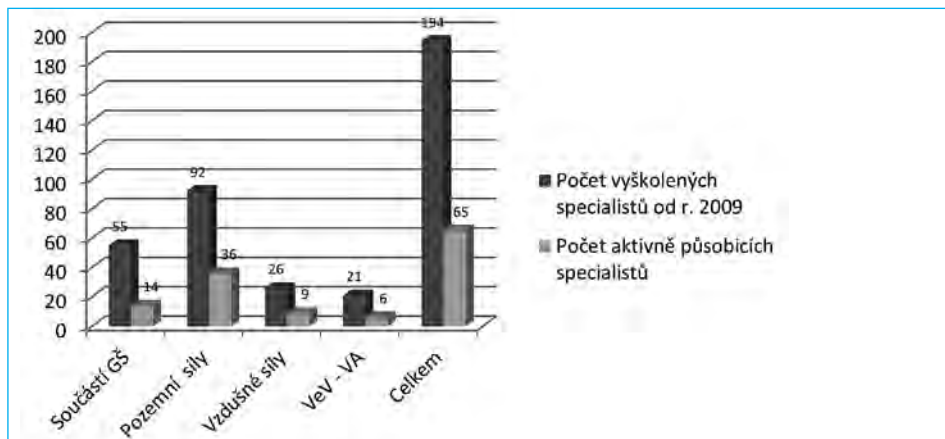
V databázi poznatků a zkušeností, kterou vede CDo je zaznamenáno a od roku 2010 archivováno celkem 507 poznatků a zkušeností ve struktuře, jak to uvádí graf č. 3.

¹⁸ Viz ref. 3

¹⁹ Informace o CALL a některé výstupy z jeho činnosti jsou dostupné z <http://usacac.army.mil/organizations/mccoe/call>

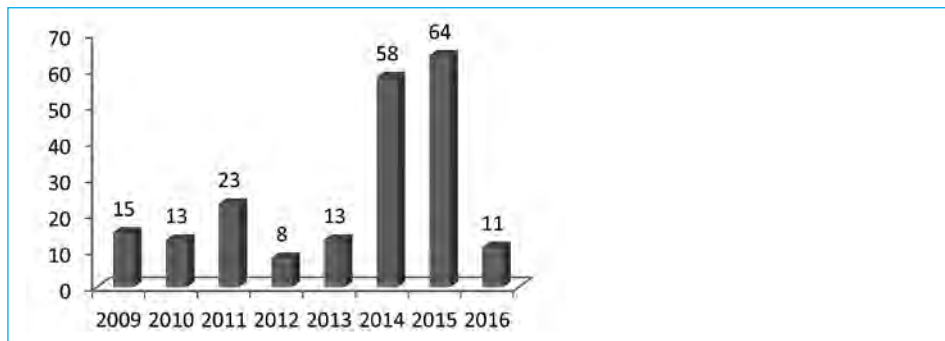
²⁰ Od roku 2016 je kurz třídní.

²¹ Kurz NATO LL SOC (NATO Lessons Learned Staff Officer Course) je mezinárodní kurz, organizovaný třikrát ročně centrem JALLC na půdě Švédského mezinárodního výcvikového centra SWEDINT. Kromě přípravy specialistů pracujících v systému ZPVZ (Lessons Learned) umožňuje kromě jiného získání znalostí základů teorie managementu, základních analytických technik, metod sběru, archivace a sdílení zkušeností, včetně způsobů vyhodnocení a implementace nápravných opatření, a to vše podle standardizovaných postupů NATO.

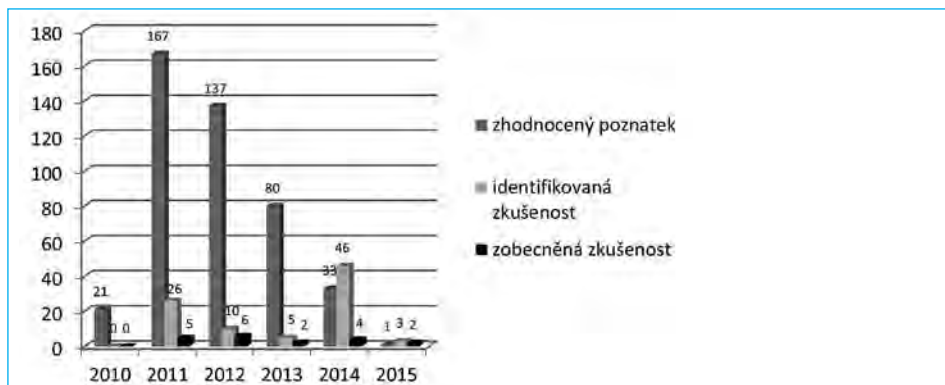


Graf č. 1: Počet aktivních specialistů procesu ZPVZ

Zdroj: Portál ZPVZ – Lessons Learned



Graf č. 2: Počet vyškolených specialistů za období 2009 – 2015



Graf č. 3: Struktura a obsah poznatků a zkušeností v DbLL od roku 2010

Zdroj: Portál ZPVZ – Lessons Learned a DbLL v rámci Štábního informačního systému

Je zřejmé, že největší podíl poznatků a zkušeností je v kategorii *zhodnocený poznatek* (v terminologii NATO „observation“), které z hlediska praktického využití mají pouze pasívní informační hodnotu. Nejcennější kategorií jsou poznatky „zobecněná zkušenost“ (za 6 let pouze 19), které byly na různých úrovních zohledněny v praxi vojsk a orgánů velení a řízení.

V letech 2011 a 2012 byl do databáze vložen velký počet záznamů, které však byly převážně informativního charakteru s minimálním realizačním potenciálem. Prostě řečeno, specialisté ZPVZ neměli potřebnou praxi a proto od vojsk přicházela pozorování, mnohdy formálního charakteru bez možnosti jejich širšího využití. Na základě tohoto zjištění byla přijata některá regulační opatření, která však měla za následek opačný efekt, jak to znázorňuje graf č. 3.

Jediným pracovištěm, které se plně věnuje podpoře procesu ZPVZ v rámci AČR je „Úsek zevšeobecnování zkušeností“ CDo VeV-VA. Praxe potvrzuje, že jeho organizační začlenění do doktrinálního pracoviště je velmi vhodné. To umožňuje nové poznatky přímo zapracovávat do aktuálně zpracovávaných doktrinálních publikací i dokumentů legislativní povahy, které odbor připravuje.

Úsek organizuje semináře a konference ZPVZ, které slouží pro vyhodnocování úspěšnosti procesu ZPVZ, nastavení dalších trendů a vzájemné předávání poznatků. Dále poskytuje vzdělávání formou kurzů a lektorské nebo mentorské činnosti.

2.2 Rezervy a nedostatky v procesu ZPVZ a jejich příčiny

Výše uvedena statistika naznačuje, že proces ZPVZ, přes prokazatelné výsledky, se zatím ještě nestal pevnou součástí řídicí práce v AČR. Potvrdily to i výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo v lednu až květnu 2016 ve skupině 47 respondentů v hodnosti major a podplukovník, v té době příslušníků kurzu pro vyšší důstojníky na Univerzitě obrany. Průzkum prokázal, že v oblasti ZPVZ přetrvávají nedostatky identifikované v „Analýze procesu ZPVZ v AČR 2012“²² a ve „Zprávě o stavu v oblasti ZPVZ v AČR za rok 2014“²³. Mezi hlavní nedostatky patří následující:

- stále chybí podpora velitelů pro využívání a rozvoj procesu ZPVZ, který je stále okrajovou záležitostí;
- časté organizační změny, včetně personálních změn v AČR, negativně ovlivňují využívání procesu ZPVZ;
- není dostatečná propagace procesu ZPVZ (výuka ve školách, kariérových kurzech, velitelských shromážděních apod.);
- vyškolení specialisté ZPVZ nemají pro svoji práci, která je nad rámec základních služebních povinností na služebním místě, dostatečný časový prostor;
- v AČR chybí služební místa pro funkci specialista ZPVZ.

²² PILAŘ, Radek, Henrich BARTEK, Josef BENEŠ a Pavol VARGA. *Analýza procesu získávání poznatků a zkušeností v AČR 2012*.

²³ Generální štáb AČR, *Zpráva o stavu v oblasti získávání poznatků a využívání zkušeností v AČR za rok 2014*, 6 stran, Praha 2015, čj. 37-6/2015

Podrobnějším rozbořením poznatků zjištěných analýzou i dotazníkovým šetřením lze vycipifikovat řadu bariér, které je možné rozdělit do čtyř oblastí:

- styl řídicí práce velitelů a vedoucích pracovníků;
- kvalita sběru poznatků a zkušeností na realizační úrovni;
- účinnost strategického řízení;
- podmínky a kvalita práce CDO.

2.2.1 Styl řídicí práce velitelů a vedoucích pracovníků

Výše uvedené problémy mají v AČR hlubší příčiny, jejichž odstranění nestačí pouhé přijetí opatření technickoorganizačního nebo charakteru.

Zdeformovaná kultura řízení v ReMO. Především se jedná o nefungující procesní řízení, na jehož podporu je více než 10 let budován procesní model s využitím ARIS (kapitola 1.2). Potvrdil to i provedený v roce 2010 audit, který kromě jiného konstatuje, že *“V organizaci není jejím vedením systematicky budována kultura trvalého systematického zlepšování. V tomto kontextu nachází procesní model uplatnění spíše přístupem zdola uspokojováním potřeb koncových uživatelů, než propagací shora vedením.”*²⁴

Převládá pocit že „...přiznání nedostatku znamená přiznání vlastního selhání“. Tento způsob myšlení u řady velitelů a řídicích pracovníků vychází z minulosti a je stále v podmínkách AČR poměrně hodně zakořeněn. Známá životní zkušenost říká, že člověk se nejlépe učí na vlastních zkušenostech, nebo taky na vlastních chybách. Přeneseně do praxe ozbrojených sil, zejména ve vojenských operacích, se často jedná o chyby nezvratné, spojené s neúspěchy a často se ztrátami na životech. Smyslem procesu ZPVZ je zajistit sdílení zkušeností, a to jak kladných, tak i záporných a umožnit ostatním aby se chyb vyvarovali, využili kladné zkušenosti anebo aby se přijala příslušná organizační opatření. Moudrý člověk se totiž učí z chyb druhých lidí, ne jen z chyb vlastních.

Nepochopení významu procesu ZPVZ. Přestože proces ZPVZ je logický a v přeneseném významu jej uplatňuje každý člověk v běžném životě, mnozí velitelé a řídicí pracovníci jej nechápou ve všech souvislostech anebo neznají strukturu a význam zainteresovaných prvků v systému ZPVZ. Někdy je příprava podkladů do databáze chápána jako zbytečná byrokratická zátěž.

Neschopnost provádění analytické činnosti na daném stupni. Analýza, kterou lze chápat jako rozbor celku zkoumáním jeho částí a jejich vzájemných vazeb se v praxi často zaměňuje za velitelské hlášení (vyhodnocení). Je nutno přiznat, že v ReMO se jen ojediněle řídicí personál školí k provádění analytické činnosti²⁵. Důsledkem toho je chybná praxe v oblasti ZPVZ vyplývající z neschopnosti zpracovat získaný zprávu do *identifikované zkušenosti* (v terminologii NATO *Lesson Identified*) a následně na *zobecněnou zkušenost* (*Lesson Learned*).

²⁴ Audit provedla externí firma IDS Scheer ČR. s.r.o. v roce 2010.

²⁵ „NATO Lessons Learned Staff Officer Course“ je kurz organizovaný pod patronací NATO JALLC. Přínosem kurzu je, že kromě přípravy specialistů LL k řízení a organizaci tohoto procesu na strategické a operační úrovni umožňuje získání základů teorie ZM, základních analytických technik, metod sběru a archivace informací včetně způsobů implementace nápravných opatření. Tohoto kurzu se prozatím zúčastnilo 6 příslušníků AČR v letech 2015 - 2016.

Nedostatečná úroveň vzdělávání v oblasti ZPVZ. Každý funkční a efektivní proces, v jakékoliv organizaci, je založený na lidech. Bez kvalifikovaného personálu, nelze zvýšit efektivnost procesu ZPVZ. Velitele a řídicí pracovníci v celé struktuře ozbrojených sil, specialisté ZPVZ provádějící sběr a předávání získaných zkušeností a poznatků, analytičtí pracovníci – to jsou jednotlivé kategorie personálu, který v celém procesu plní svoji specifickou roli. Zatím probíhá pouze základní kurz specialistů ZPVZ (viz graf č. 1), avšak není dořešeno jejich následné školení, k prohloubení jejich znalostí a dovedností. Vzdělávání velitelů a řídicích pracovníků stále zůstává výzvou, kterou je nutné systémově ještě dořešit. Významnou formou vzdělávání vojenského personálu jsou profesní, zejména kariérové kurzy organizované VeV-VA a Univerzitou obrany. Kladně lze hodnotit skutečnost, že do programu kurzů je postupně (přestože opožděně) zařazována i problematika ZPVZ.

2.2.2 Sběr poznatků a zkušeností a jejich evidence

Sběr poznatků je zaměřen zejména na plnění úkolů ve vojenských operacích na taktické úrovni. Velitelé útvarů (úkolových uskupení) by měli úzce spolupracovat se svým specialistou ZPVZ a rozhodnou, zda získaný poznatek je využitelný a bude zevšeobecněn jen v rámci útvaru nebo má širší platnost a bude postoupen na SOC MO. V každém případě je poznatek (zkušenost) by měl být zaveden do celoresortní databáze (DbLL). Tato praxe se už vžila, ale stále přetrvávají dva problémy. Prvním z nich je už zmíněna obava velitelů prezentovat poznatky, které mohou vyznít jako přiznání vlastního pochybení a tou druhou je roztržitost databází. V podstatě se jedná o problém technickoorganizačního charakteru. Počínaje rokem 2015 bylo umožněno útvarům vytvořit útvarové interní databáze ve vlastní aplikaci a rovněž prostor i v celoarmádní DbLL. Poznátka pak jsou viditelné jen uživatelům od daného útvaru.

2.2.3 Účinnost strategického řízení

Nevhodně nastavený procesní model. Oblast ZPVZ je v rámci ReMO zařazena do skupiny procesů „Příprava a výcvik ozbrojených sil“ (viz obrázek č. 3), jako podpůrný proces. To je v příkrém rozporu s komplexním pojetím výstavby ozbrojených sil podle metodiky DOTMPFLI²⁶ i s tzv. doktrinálním cyklem (viz obrázek č. 2). Oblast ZPVZ by měla být součástí hlavního procesu rozvoje schopností, který momentálně není vůbec zaveden v Procesním modelu MO.

Málo účinné využití procesního modelu procesního modelu a nástroje ARIS. Tento problém se týká celkového pojetí procesního modelu v rámci celého ReMO²⁷. Doposud se nepodařilo tento nástroj strategického řízení využít pro analýzy, návrh změn procesů, a sledování účinnosti přijatých opatření, včetně opatření v rámci subprocesu ZPVZ.

Malá provázanost taktického a strategického stupně řízení v rámci procesu ZPVZ. Řada poznatků a zkušeností končí v databázi, případně se v působnosti VeV-VA zapracuje do některé z vytvářených publikací. Jen ojediněle se využívá možnost přijímání zásadních opatření v působnosti jednotlivých sekcí MO, případně z úrovně NGŠ AČR nebo ministra obrany.

²⁶ Z angličtiny: Doctrines, Organization, Training, Material, Personnel, Facilities, Leadership, Interoperability

²⁷ Ref. 22.

Absence pracoviště, které má problematiku ZPVZ ve své působnosti jako svoji hlavní náplň. Přestože SRPS MO je koordinátorem procesu ZPVZ na strategické úrovni, kapacita určeného pracovníka, který plní úkoly k ZPVZ vedle dalších povinností, je omezena. Pokud by ve struktuře SRPS MO (případně SOC MO) byl prvek, který by se naplno věnoval operačním a strategickým analýzám a zároveň strategickému řízení procesu ZPVZ (mimo jiné stanovování priorit a plánu ZPVZ), účinnost celého procesu by se pravděpodobně razantně zvýšila. Nepochybně by se zkvalitnil i transfer taktických poznatků a zkušeností na operační a strategickou úroveň řízení ozbrojených sil.

3. DOPORUČENÍ PRO OPTIMALIZACI PROCESU ZPVZ

Současný stav procesu ZPVZ v AČR je i přes uvedené bariery a nedostatky dobrým východiskem pro jeho další rozvoj. V následujících odstavcích jsou uvedena některá opatření, které, pokud budou realizována, pomohou zracionalizovat a zefektivnit další rozvoj schopností AČR:

- **Zajištění stabilizace vyškoleného personálu.** Lze předpokládat, že zavedení nových pravidel řazení kariér, podle principů novelizovaného zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání navede karierní řád a tím i plánovitost a předvídatelnost přípravy personálu. Tím bude možno eliminovat případy, že určení a vyškolení specialisté jsou krátce po kurzu přeřazeni na jinou funkci.
- **Vytvořit podmínky pro činnost specialistů ZPVZ.** Je tím myšleno časového prostoru, který specialisté u jednotek, útvarů a štábů AČR, postrádají. Lze toho docílit jak vhodným výběrem vhodných osob, které se sběru a vyhodnocování zkušeností a poznatků mohou vedle svých služebních povinností věnovat anebo vytvořením služebních míst specialistů u štábů brigád (brigádních úkolových uskupení), na SOC MO a SRPS MO.
- **Zkvalitnit vzdělávání důstojníků AČR v oblasti ZPVZ.** Vzdělávání v oblasti získávání poznatků a využívání zkušeností se od roku 2015 stalo součástí nejen bakalářských a magisterských studijních programů u Univerzity obrany ale i ve studijních programech všech kariérových kurzů.²⁸ Je nezbytné pokračovat v dalším navazujícím vzdělávání vyškoleného personálu v oblasti provádění analýz, např. formou nástavby základního kurzu. Vzdělávání a prohlubování znalostí o procesu ZPVZ je důležité i v rámci přípravy velitelů a štábů v rámci velitelské přípravy. Je důležité pokračovat ve vysílání vybraných příslušníků ReMO do kurzu NATO LL SOC.
- **Zpracování a vydání vnitřního předpisu MO,** na úrovni Rozkazu ministra obrany (RMO), kde bude přesně vymezena role procesu ZPVZ ve struktuře řízení a veleání ReMO a definovány odpovědnosti jednotlivých subjektů.

²⁸ Od akademického roku 2015/16 byla výuka zařazena do kurzů vyšších důstojníků a kurzů generálního štábu.

- **Korekce procesního modelu resortu MO.** Protože informace, zkušenosti a poznatky jsou komplexní povahy, nelze je ztotožnit pouze s výcvikem, bude nezbytné v procesním modelu ReMO oblast ZPVZ zařadit jako subproces hlavního procesu „Rozvoj schopností ozbrojených sil“. Bude rovněž potřebné stanovit gestora, odpovídajícího za aktualizaci dat do tohoto subprocesu.

ZÁVĚR

Zavádění procesu ZPVZ v ReMO je postaveno na pevných základech. Protože přitom spočívá na lidech, v celé struktuře ozbrojených sil i v orgánech strategického řízení, jeho rozvoj jako nástroje velení a řízení, si však ještě vyžádá mnoho let a bude záviset na dovoření zdravé organizační kultury. Tak, jako v jiných oblastech, i tento proces začne fungovat až tehdy, až se naplno jeho potřeba a až prokáže viditelné výsledky. V opačném případě se do podvědomí příslušníků AČR zapíše jako zbytečná administrativní zátěž. Přesto, bez podpory vrcholových představitelů ReMO, a velitelů na všech úrovních nelze úspěšně proces ZPVZ aplikovat a dál se bude využívat pouze formálním způsobem. Hybnou silou, celého procesu musí i nadále být pracoviště i CDo VeV-VA, které je nutné obsazovat zkušenými a zapálenými pracovníky.

Autorka: *Pplk. Ing. Janka Koláčná Kosecová, narozena v roce 1969. V roce 1992 absolvovala Vysokou vojenskou leteckou školu v Košicích. Od roku 2003 působila na funkcích vedoucí starší důstojnice operačního odboru a vedoucí starší důstojnice – specialista u odboru bojové přípravy vzdušných sil u Velitelství společných sil v Olomouci. V roce 2006 absolvovala pětiměsíční Kurz vyšších důstojníků u Univerzity obrany (UO). V roce 2011 nastoupila na Odbor doktrín u Velitelství výcviku – Vojenské akademii (VeV-VA) ve Vyškově na systemizované místo náčelnice oddělení publikací vzdušných sil, kde působila dva roky. Od října 2013 pracuje jako odborná asistentka u Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO. Má zkušenost z působení v zahraniční operaci od září 2005 do března 2006 jako příslušnice výcvikové mise NATO v Iráku.*

Jak citovat: KOSECOVÁ, Janka. Proces získávání poznatků a využívání zkušeností jako součást procesního řízení v resortu Ministerstva obrany. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25 (3), 46-60. DOI: 10.3849/2336-2995.25.2016.03.046-060. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz