

Úvod

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších aktivit realizovanou manažery (a vůbec každým člověkem v jeho každodenním životě). Je jádrem řízení a mnohdy se pojmy rozhodování a řízení chápou jako synonyma. Prolíná se všemi manažerskými činnostmi (i celým životem člověka). Kvalita rozhodování ovlivňuje fungování jakékoli organizace, její výsledky a budoucnost. Často jde při rozhodování o značné prostředky všeho druhu.

Problematicke rozhodování tudíž musí být věnována velká pozornost i při přípravě budoucích vojenských profesionálů, velitelů a manažerů. Oni budou v budoucnu rozhodovat nejen o značných materiálních hodnotách, ale i životech svých pořízených.

Cílem článku je nastínit souvislosti teorie managementu, konkrétně manažerských funkcí, s velitelskou praxí. Jde například o využití znalostí z teorie managementu při výuce teorie střelby, respektive teorie střelby při rozhodování. Tyto a obdobné souvislosti by neměly být opomíjeny v přípravě budoucích velitelů (manažerů).

1. Rozhodování

Teorie managementu řeší činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) vykonávat, aby byla jeho manažerská práce účelná, účinná a úspěšná. Tyto činnosti jsou shrnuty pod pojmem **manažerské funkce**. Protože hlavním smyslem manažerské práce je dosažení stanovených cílů, musí být vykonávány jednotlivé manažerské funkce vyváženě. Jen dokonalý plán ještě neznamena dosažení cílů.

1.1 Manažerské funkce

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí (plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola). Další klasici světového managementu tyto funkce doplnili nebo jinak modifikovali. Zajímavostí je členění manažerských funkcí Američanem Johnem B. Minerou, který uvádí devatenáct funkcí, ale na druhé straně jako jeden z mála uvádí jako manažerskou funkci i rozhodování.

V teorii známe tzv. **sekvenční manažerské funkce** (sequential managerial functions), tj. manažerské funkce, které se realizují v dané posloupnosti. Mezi sekvenční manažerské funkce řadíme *plánování* (planning), *organizování* (organizing), *výběr spolupracovníků* (staffing), *vedení* (leading) a *kontrolu* (controlling). Kromě sekvenčních manažerských funkcí paralelně existují průběžné manažerské funkce, které jsou označovány jako **paralelní manažerské funkce** (parallel managerial functions). Jedná se o manažerské funkce *analyzování* (analysis), *rozhodování* (decision making) a *implementaci* (implementation). Jde o manažerské funkce, které fungují v rámci všech sekvenčních manažerských funkcí. Nejlépe je to vidět na maticovém zobrazení manažerských funkcí (obr. 1). [2]

Uvedené maticové zobrazení manažerských funkcí, které rozšířil R. A. Mackenzie, je výhodné v tom, že zjednodušeně, ale názorně, ukazuje fungování procesů v manažerské praxi. Je vhodné pro lepší zapamatování i pochopení.

<i>Paralelní funkce</i>	Analýza	Rozhodování	Implementace
<i>Sekvenční funkce</i>			
Plánování			
Organizování			
Výběr spolupracovníků			
Vedení			
Kontrola			

Obr. 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

1.2 Rozhodování jako paralelní manažerská funkce

Rozhodování, jako paralelní manažerská funkce, se tedy prolíná všemi sekvenčními manažerskými funkcemi. Rozhodováním se rozumí výběr nejvhodnějších variant (nejvýhodnější varianty) řešení. Jde vždy o výběr z minimálně dvou možných řešení. Rozhodování se realizuje v rámci všech sekvenčních manažerských funkcí, a to jak z hlediska krátkodobého nebo částečného, tak z hlediska dlouhodobého nebo celkového. Navíc se rozhodování musí realizovat v rámci existujících omezujících podmínek (zadaných nebo zjištěných) a vždy je nutné kalkulovat také s rizikovými faktory.

Při rozhodování je možné dojít ke třem situacím. Nejjednodušší se jeví situace s jediným existujícím řešením problému, kdy není potřeba se rozhodovat. V případě dvou nebo více existujících řešení je nutné volit z těchto řešení. Třetím případem je situace, kdy neexistuje řešení a pak rozhodování nemá smysl. Z uvedeného plyne, že k rozhodování může dojít jen v situaci, kdy existují dvě nebo více řešení. Navíc je třeba si uvědomit, že rozhodovací procesy probíhají v podmínkách nejistoty (rizika) a v konfrontačních nebo nekonfrontačních podmínkách.

Výsledkem rozhodovacího procesu není skutečné řešení problému, ale volba varianty řešení. Jde tedy o jakýsi „projekt“, který je pak realizovaný v rámci třetí paralelní manažerské funkce, tedy implementace. Základním hlediskem při rozhodování je vždy stanovený cíl nebo cíle řešeného problému vycházející z cílů organizace.

Rozhodování probíhá v rámci všech sekvenčních manažerských funkcí a realizuje se na základě důsledné analýzy problému a jeho výsledkem je volba varianty řešení pro implementaci. Je jakýmsi mostem mezi analýzou a implementací.

V manažerské práci se zpravidla rozlišují dva přístupy k rozhodování. Je to přístup normativní (preskriptivní) a popisný (deskriptivní). Oba přístupy se v praxi prolínají a doplňují.

Rozhodování je vždy výsledkem myšlenkového procesu manažerů (velitelů) a jejich spolupracovníků (štábu), i když dnes mají k dispozici řadu moderních softwarových systémů, řadu moderních metod a algoritmizovaných postupů k podpoře jejich rozhodovacích činností.

2. Rozhodování ve vojenské praxi

Obdobně je postavení rozhodování jako manažerské (velitelské) funkce i ve vojenské praxi. V mírovém životě armády v trvalých posádkách nejsou výrazné odlišnosti od klasické mana-

žerské práce. Složitější je rozhodování při cvičeních ve vojenských výcvikových prostorech. Složitost narůstá například se zařazením bojových střelb a při větších cvičeních více druhů vojsk, kdy je nutné organizovat součinnost. Ještě složitější je situace v případě zahraničních, zejména bojových misí. Na vrcholu je případný „ostrý“ válečný konflikt.

Při rozhodování ve vojenské praxi jde o to, že více než v běžných podmínkách vystupuje do popředí faktor času (rychlost rozhodování), problematika dostupných materiálních zdrojů (materiál všeho druhu), neznámé prostředí (terén, protivník a obyvatelstvo), a zejména riziko možných ztrát (životy a technika). Navíc v bojových podmínkách je nutné rozhodnout se bez nějaké delší analýzy, tj. zpravidla hned. Rozhodnutí z jakýchkoli příčin nelze v naprosté většině případů odkládat. Někdy bude muset rozhodnutí padnout „hned“. Jde o realizaci nedílné velitelské pravomoci v praxi.

Rozhodování ve vojenské praxi je zdůrazněno tím, že jeho výsledkem je vydání rozhodnutí v rámci bojového rozkazu velitele nebo přímo povel (palebný úkol), které jsou jednoznačně závazné pro všechny podřízené.

Příprava velitele pro rozhodování v bojových podmínkách není nijak jednoduchá. Pro rozhodování existuje formalizovaná dokumentace a možné algoritmy. Za tímto účelem je možné a vhodné využívat modelové situace, které simulují možné situace vznikající na válčišti.

3. Modelování a simulace

Vzhledem k tomu, že rozhodování se mnohdy děje v podmínkách, kdy se rozhoduje o značných prostředcích (finančních, materiálních, lidech aj.), a navíc může jít o řešení problémů v praxi obtížně dostupných, může být za účelem rozhodování využito modelování a simulace. Modelování a simulace nejsou ničím novým, existovaly již dávno. Jejich zejména kvalitativní rozvoj nastal vlivem výkonných počítačových sítí a komunikačních technologií.

Modelování a simulace ve vojenství mohou výraznou mírou přispět k přípravě současných velitelů (manažerů), vojenských profesionálů i studentů vojenských škol. V současnosti existuje řada simulátorů, které umožňují jednak modelování bojových situací na různých úrovních velení, jednak výcvik vojenských profesionálů v jejich odbornostech. Umožňují rovněž přípravu velitelů (manažerů) pro rozhodování v boji, i když nikdy nemohou nahradit bojovou zkušenost. Z pohledu vojáků, kteří prošli nějakou opravdu bojovou akcí, jsou však potřebné a je potřeba je zařazovat do přípravy a výcviku.

3.1 Rozhodování ve střelecké praxi

Rozhodování probíhá na různých úrovních řízení, a rovněž v běžném životě dnes a denně se každý z nás rozhoduje co, kdy, kde, jak a s využitím jakých prostředků realizovat. Obdobně se to děje i ve vojenské praxi a konkrétně při střelbě. Střelba je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu nebo neúspěchu v každém ozbrojeném konfliktu. Její řízení, a tedy i rozhodování, co a jak použít k ničení protivníka, probíhá rovněž na všech úrovních řízení, a taky u vojáka (střelce) jako jedince.

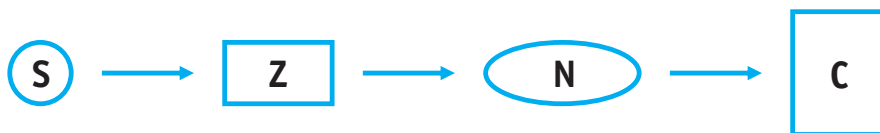
Rozhodování se prolíná vlastně celou činností velitele (manažera) a výsledkem jsou základní fakta uváděná v bojovém rozkazu. Při rozhodování při střelbě musí velitel analyzovat existující podmínky, přijmout adekvátní rozhodnutí a zpravidla pak vydat povely (palebné úkoly), které jsou přímou reakcí na existující (vznikající) situaci na bojišti.

3.2 Modelování v teorii střelby

Základním charakteristickým znakem každé bojové činnosti jsou procesy záměrného fyzického ničení, destrukce, poškozování nebo umlčování živé síly, techniky a objektů bojujících stran. Realizují se zpravidla palbou a údery, nebo použitím jiných ničivých prostředků. Tyto procesy se uskutečňují v rozhodující míře střelbou ze zbraní a zbraňových systémů různými druhy munice. Střelba může být vedena různými způsoby a formami.

Teorie střelby, jako speciální věda, se zabývá právě zkoumáním a modelováním procesů střelby různého charakteru na různé pasivní cíle. Její základy byly položeny vznikem balistiky v 16. století a její další rozvoj je spojen s teorií pravděpodobnosti a statistikou v dalších stoletích, a pak s rozvojem vnitřní balistiky a dalších souvisejících vědních oborů. Teorie střelby má zásadní význam pro modelování a simulaci bojové činnosti. Její zákony a pravidla střelby jsou aplikovány jako součást každého virtuálního modelu bojové činnosti, a tedy i modelu živé simulace ozbrojeného konfliktu. Jsou základem pro generování ztrát. Přesnost jejich zpracování podmiňuje přesnost a validitu takových modelů.

Teorie střelby zkoumá a matematicky vyjadřuje základní vztah realizovaný v definovaném prostředí jako řetězec: **střelec (S)** → **zbraň (Z)** → **prostředek ničení (N)** → **cíl (C)**. [3] Přitom je nutno zdůraznit, že jde o cíl pasivní, který nevyvíjí žádnou protiakci vůči střelci, je tedy palebně pasivní. Jde tedy o jednostrannou destrukční bojovou činnost. Schéma řetězce střelby je uvedeno na obrázku 2.



Obr. 2: Schéma řetězce střelby

Pojem **střelba** je v teorii střelby chápán všeobecně, tedy jako střelba libovolnou zbraní nebo zbraňovým systémem a libovolnou střelou na libovolný cíl v libovolném režimu. V uvedeném řetězci má každá jeho část jisté vlastnosti, které lze charakterizovat určitými kvalitativními parametry. Prvky **Z**, **N** a **C** lze vyjádřit vztahy a zákony vnitřní a vnější balistiky, chemie výbušných procesů a teorie pravděpodobnosti a statistiky. Parametr **S** lze charakterizovat poznatky teorie výcviku střelců a obsluh zbraňových systémů, i když většinou se předpokládá dobrá vycvičenost střelce (obsluhy). Právě kvalitní přípravě a výcviku ve střelbě je proto nutné věnovat velkou pozornost. K tomu by měla přispět i právě vznikající nová Metodika výcviku ve střelbě z ručních zbraní a zbraní bojových vozidel.

Úlohy a modely teorie střelby se pak mohou vyjádřit ve všeobecné formě jako určení pravděpodobnosti **P** přesně definovaného výsledku střelby ve tvaru:

$$P = f(S, Z, N, C),$$

nebo jako funkce matematické naděje (středné hodnoty) výsledku střelby **M**:

$$M = g(S, Z, N, C),$$

kde množiny situačních parametrů **S, Z, N a C** většinou nejsou úplné, ale volí se jenom některé vybrané (relevantní) parametry. Pak funkce **f** a **g** nabývají konkrétní tvar pro konkrétní situaci. Modely (úlohy) řešené podle výše uvedených vztahů jsou přímé. Podle nich se určují výsledky střelby na základě zadaných situačních podmínek (podmínek jednotlivých situačních parametrů). Podle obdobných vztahů se řeší i modely (úlohy) nepřímé, kdy se zjišťují hodnoty vybraných situačních parametrů, při kterých lze dosáhnout stanovenou hodnotu **P** nebo **M**.

Na základě výše uvedených obecných modelů pak lze v teorii střelby vytvářet modely rozptylu a přesnosti střelby, modely zranitelnosti cílů a účinnosti střelby, modely střelby na různé cíle jednotlivé (bodové) nebo skupinové, modely určení potřebných počtů výstřelů a jiné.

Modely teorie střelby sehrávají významnou úlohu nejen při modelování a simulaci ozbrojeného konfliktu, ale jejich znalost je důležitá i pro rozhodování velitele (manažera).

Závěr

Znalosti z teorie střelby sehrávají důležitou roli při rozhodování velitelů (manažerů), ale stejně tak při simulaci a modelování bojových střetnutí. V přípravě budoucích velitelů má své nezastupitelné místo využívání modelování a simulace jednak jako součást jejich přípravy na budoucí profesionální kariéru, jednak jako prostředek pro podporu rozhodování.

Literatura:

- VEBER, Jaromír. *Management - základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
- RYBÁR, Mikuláš a kol. *Modelovanie a simulácia vo vojenstve*. 1. vyd. Bratislava: MO SR, 2000. 400 s. ISBN 80-88842-34-4.
- KOLLERT, Kamil. *Metodologie velení*. 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV, 1997. 221 s.
- FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří, HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 252 s. ISBN 80-86119-69-6.

Členství v NATO tedy České republice pevně garantuje udržení v západních strukturách, ve svobodném demokratickém světě, kde silní partneři přispívají k bezpečnosti ostatních. Není třeba zdůrazňovat, že tato příslušnost je spolu se souhlasem s americkou vojenskou přítomností, jakkoliv by tato přítomnost byla malá, spolehlivou pojistkou proti hrozbám a hegemonii ze strany Ruska. Zároveň není radar „ohrožením“ ani velkou zátěží. Na mezinárodní úrovni je tedy participace České republiky na protiraketové obraně jednoznačně výhodná.

William Van Cleave
Protiraketová obrana přinese Česku pouze výhody
natoaktual.cz, 30. 5. 2008