

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

účel. Západní termín "logistika" je tudíž pojat významově, nikoli prostorově "týlu", jako je tomu v ČSA.)

O jednotlivých vztazích, souvislostech i odlišnostech vzhledem k "týlu" pojednává redakčně upravený materiál Ing. Jiřího Zákravského, VÚVI 1991.



Podle definice NATO (USA) zahrnuje obsah pojmu logistika v nejširším smyslu:

● vývoj, výrobu, nákup, skladování, přepravu, rozdělování, technické zabezpečení, odsuny a vyřazování vojenské techniky i materiálu,

● přepravu, odsuny a hospitalizaci osob,

● akvizici nebo výstavbu, údržbu, provoz a rušení zařízení (nemovitostí, vojenských staveb),

● zabezpečování nebo poskytování služeb.

Z hlediska organizace, zejména vrcholových orgánů řízení, je účelné rozdělit logistiku na úseky:

- výzbrojní (vývoj a nákup vojenské techniky),

- hospodaření s materiálem (včetně technického zabezpečení),

- zdravotnický,

- stavební (výstavba, údržba, provoz stálých zařízení),

- všeobecné logistiky - týlu (organizace, plánování, zásady použití sil a prostředků atd.).

Sjednocení logistiky a jejího jednotného řízení byly cílem mnoha reorganizací u všech stupňů řízení od ministerstva obrany až po divizi u pozemního vojska USA. Nejpronikavější změny byly uskutečněny v 60. letech. V původním systému byla odpovědnost za logistiku rozdělena mezi druhy vojsk a služeb s materiální působností. Uvedené druhy vojsk a služeb odpovídaly za celý materiálový koloběh od vývoje po vyřazení, měly své řídicí a výkonné orgány u všech stupňů řízení od ministerstva po divizi. Toto rozdělení odpovědnosti spolu s nejednotností mnoha stránek hospodaření s materiálem bylo náročné na řízení velitelů a štáby, mělo záporné dopady na útvary, které se musely obracet na početné zdroje materiálního a týlového zabezpečení (MTZ). Hlavní však byl **nepříznivý vliv na účinnost mírové i válečné logistiky.**

K klům reorganizací uskutečňovaných v šedesátých letech patřilo:

- vytvořit **co nejmenší počet zdrojů** zásobování a technického zabezpečení pro útvary,
- **soustředit síly a prostředky logistiky** téměř u všech stupňů do jednoho útvaru nebo svazku (velitelství zabezpečení svazku, svazu), pozemního vojska USA na válčišti a Výzbrojního velitelství na území USA.

Na toto velitelství byla přenesena většina funkcí materiálních hospodářů - viz **tabulka 1** s výjimkou těch, které byly předány Vojenské zásobovací agentuře, tj. společnému zásobovacímu orgánu pro všechny druhy ozbrojených sil USA (pro tzv. společný materiál, např. proviant, zdravotnický, stavební a ubytovací). Úkoly oddělení logistiky ve štábech všech stupňů (4. oddělení štábu) a zdravotnické služby zůstaly bez podstatné změny. Další reorganizace v 70. a 80. letech byly zaměřeny na racionalizaci nového systému logistiky, zejména na zmenšení počtu mezičlánků, jeho podstata zůstala zachována. Postupně se zvětšoval rozsah úkolů v hospodaření materiálem Vojenské zásobovací agentury, zejména **počet obhospodařovaných druhů materiálu**, proto byla agentura přejmenována na Vojenskou logistickou agenturu.

Pozemní vojsko SRN nepřevzalo od USA systém druhů vojsk a služeb s materiální působností ani v období své výstavby, ani později. Podle německé ústavy zajišťuje materiální i personální potřeby ozbrojených sil SRN v míru i ve válce vojenská správa jako samostatné zařízení oddělené organizačně od ozbrojených sil s **výjimkou spolkového ministerstva**

Tabulka 1

Přehled materiálních hospodářů pozemního vojska	Charakteristické druhy obhospodávaného materiálu
Velitelství pro zbraně, munici a chemický materiál.	Ruční zbraně, děla, minomety, raketomety, výzbroj letounů a vrtulníků, výzbroj bojových vozidel, munice, chemický materiál, přístroje pro řízení palby, nejaderné hlavice RS, víceúčelové a speciální nástroje.
Velitelství pro letecké systémy.	Vrtulníky a letouny vojenského letectva.
Velitelství pro spojení a elektroniku.	Prostředky spojení a navigace, prostředky průzkumu a REB, elektronické součásti zbraňových systémů, automatizované systémy velení, optoelektronické přístroje, měřicí, zkoušecí a diagnostické přístroje.
Velitelství pro řízené střely.	Operačně taktické řízené střely, PTRS, PLŘS, systémy PVO, dělostřelecké, letecké rakety, bezpilotní prostředky.
Velitelství pro tanky a automobily.	Tanky, BVP, OP, automobily, návěsy, přívěsy, určené druhy stavebních strojů a prostředků pro manipulaci s materiálem.
Velitelství pro zabezpečení vojsk.	Výstrojní a ubytovací materiál (včetně skříní na vozidlech), proviantní výstroj, včetně prostředků pro zásobování vodou, padáky a další prostředky pro zásobování vzduchem, pohyblivé zdroje elektrického proudu, materiál PHM, mostní a topografický materiál, prostředky maskování a odminování, železniční materiál a plavidla.
Velitelství zdravotnických služeb (není podřízeno Výzbrojnímu velitelství pozemního vojska).	Zdravotnický materiál.

obranu, ve kterém jsou vrcholové řídicí orgány vojenské správy i ozbrojených sil. Úkoly materiálních hospodářů jsou proto rozděleny. **Spolkový úřad pro vojenskou techniku a její nákup** (akvizici) řídí výzkum, vývoj a výrobu vojenské techniky, zabezpečuje zčásti i její opravy v civilních opravárnách v součinnosti se štábem ozbrojených sil Německa a štáby druhů ozbrojených sil i podle jejich požadavků. V uvedených štábech byla dosud výzbrojní oddělení, která se mají soustředit do jednoho výzbrojního oddělení ministerstva.

Většina zbývajících úkolů materiálních hospodářů pozemního vojska (včetně řízení technického zabezpečení) byla v roce 1970 přenesena na **Materiální úřad pozemního vojska SRN**, který ve spolupráci se Spolkovým úřadem pro vojenskou techniku i její nákup se podílí i na vývoji a výrobě vojenské techniky. Oddělení pro odborné řízení podle kategorií techniky mají po několika reorganizacích (poslední v roce 1988) funkční náplň uvedenou v **tabulce 2**. Vojenské letectvo a námořnictvo má obdobné organizace, kromě toho je ustaven Materiální úřad ozbrojené moci, který řeší společné úkoly hospodaření s materiálem (katalogizaci).

Na počátku své výstavby ve druhé polovině padesátých let převzalo pozemní vojsko SRN od amerického rozdělení na chemický, ženijní, zdravotnický, výzbrojní, zásobovací a spojovací materiál i rozdělení úkolů technického zabezpečení mezi jednotky příslušných druhů vojsk a služeb. Ale již v roce 1959 bylo tehdejší výzbrojní a zásobovací vojsko sloučeno do tzv. technických vojsk, což je souhrnné označení pro:

- Zásobovací vojsko (zásobování a doprava).

- Vojsko technického zabezpečení, které postupně přebíralo úkoly v technickém zabezpečení dalších kategorií techniky, např. spojovacích prostředků a elektroniky. Tento proces není ještě zcela ukončen. Úkoly zdravotnické služby se nezměnily, zásobování zdravotnickým materiálem pro všechny druhy ozbrojených sil převzal Materiální úřad pozemního vojska.

Podstatou reorganizace **pozemního vojska Francie** uskutečněné koncem 60. let, bylo **sloučení tehdejší výzbrojní služby s výzbrojní službou ženijního vojska a spojovacího vojska**. Tím se snížil počet služeb s materiální působností (materiálních hospodářů) v podřízenosti štábu pozemního vojska na tři služby: výzbrojní, zásobovací a správní, ženijní službu. Zdravotnická, PHM (rovněž materiální hospodář) byly a jsou jako společné v podřízenosti štábu ozbrojených sil. Výzbrojní služba byla v roce 1976 přejmenována na **výzbrojní vojsko** (zabezpečuje útvary různým materiálem, uskutečňuje obnovu i opravy zbraní a vozidel), správní služba v roce 1984 na **hospodářskou službu** v souvislosti s rozšířením jejích úkolů a sladení její funkční náplně s hospodářskou službou vojenského letectva a vojenského námořnictva.

Pro reorganizaci služeb s materiální působností byly uvedeny tyto charakteristické důvody:

- rostoucí význam **technického zabezpečení zbraňových systémů**,
- potřeba **sjednotit stránky hospodaření s materiálem** (názvosloví, katalogizace, evidence, účtování, výroba náhradních dílů atd.),
- ulehčit útvarům tím, že se **sníží počet zdrojů technického zabezpečení**,
- **zvýšení hospodárnosti** a lepší využití moderních stálých zařízení, umožňující zrušení zastaralých.

Naprostou většinu techniky pozemního vojska obhospodařuje výzbrojní vojsko, výjimku tvoří zdravotnický, výstrojní, proviantní a PHM materiál.

Vojenský výzkum, vývoj a výrobu vojenské techniky zabezpečuje jednotně pro všechny druhy ozbrojených sil Výzbrojní úsek ministerstva obrany obdobně jako u německých ozbrojených sil.

V rámci plánované reorganizace britské armády má být uskutečněno rovněž **sloučení některých služeb**, určených k materiálnímu, týlovému a technickému zabezpečení.

Z organizačního hlediska je možné rozdělit výzbrojní úsek týlu (logisticky) na základní druhy:

Tabulka 2

Číslování	Název oddělení Materiálního úřadu pozemního vojska SRN (v r. 1990)	Zaměření
I.	Ústřední	Plánování, řízení, automatizace, rozpočet.
II.	Technické zabezpečení (v čele oddělení je inženýr pozemního vojska SRN).	Odborné řízení, technické předpisy a nařízení, konzervace a balení.
III.	Hospodaření s materiálem (v čele oddělení je hospodář pozemního vojska SRN).	Pojetí, směrnice, racionalizace v oboru materiálního zabezpečení, vyřazování a odprodej materiálu.
IV.	Zdravotnický materiál.	Zabezpečení všech druhů ozbrojených sil zdravotnickým materiálem.
V.	Všeobecný materiál a kolová vozidla.	Kolová vozidla, chemický a zásobovací materiál (výstrojí, proviantní), munice, PHM.
VI.	Bojová technika.	Bojová vozidla (tanky, BVP, stíhač tanků), ženijní technika.
VII.	Technika po zabezpečení bojové činnosti.	Dělostřelecké a PL zbraně, letecký materiál.
VIII.	Technika pro velení a průzkum.	Systémy velení a spojení, prostředky průzkumu, spojení a REB.

● **Decentralizovaný - USA.** Vývoj a výrobu zbraňových a dalších systémů řídí jednotlivé druhy ozbrojených sil poměrně samostatně. Určené druhy materiálu jednotně obhospodařuje Vojenská logistická agentura. Ostatní úkoly materiálních hospodářů plní organizace jednotlivých druhů ozbrojených sil. Výzbrojní velitelství pozemního vojska, letectva a námořnictva. O velkých zbrojních projektech rozhoduje ministr obrany a Kongres.

● **Centralizovaný - Německo a Francie.** Vývoj a výrobu zbraňových včetně dalších systémů řídí výzbrojní úsek ministerstva obrany a Spolkový úřad pro vojenskou techniku a nákup (Německo), resp. výzbrojní úsek ministerstva obrany (Francie). Ostatní úkoly materiálních hospodářů plní organizace jednotlivých druhů ozbrojených sil (materiálové úřady) v SRN, výzbrojní vojsko a další materiální hospodáři ve Francii. O velkých zbrojních programech rozhodují ministři obrany a parlamenty.

Americká organizace logistiky byla dosud náročnější na zdroje. Podle stavu v roce 1990 se v organizacích podřízených ministerstvu obrany USA zabývalo vývojem, nákupem vojenské techniky a materiálem, materiálním a technickým zabezpečením ozbrojených sil celkem 582 000 osob (z toho 30 000 vojáků), tzn. 19 % celkového počtu vojáků a občanských pracovníků ozbrojených sil USA. V uvedeném počtu nejsou zahrnuty logistické organizace podřízených svazů (svazků), ani příslušní zaměstnanci ministerstva obrany USA.

Organizace německých ozbrojených sil, které plní obdobné úkoly, zaměstnávají 40 000 osob, z toho připadá 19 000 osob Spolkovému úřadu pro vojenskou techniku a nákup (včetně podřízených organizací). Při srovnání s USA jsou německé ozbrojené síly pětinašobně menší, ale potřeba zaměstnanců pro logistiku je patnáctinásobně menší. Uvedené osoby tvoří necelých 6 % celkového počtu vojáků a občanských pracovníků. Srovnatelné údaje o francouzské logistice v pramenech nejsou, početní stav výzbrojního vojska v roce 1981 činil 40 000 osob (včetně 19 000 občanských zaměstnanců).

Jednou z příčin velké potřeby osob pro logistiku v USA je **nadměrná administrativní náročnost**. Pro oblast vývoje i nákupu vojenské techniky a materiálu platily 4000 zákonných norem. Náročnost logistiky na zdroje se však zvyšuje také v důsledku **rostoucí složitosti zbraňových a dalších systémů**, např.:

- Výzbrojní velitelství pozemního vojska USA obhospodařovalo v roce 1989 420 000 druhů materiálu, Vojenská logistická agentura 2,8 miliónů.
- Počet druhů materiálu obhospodařovaného německým pozemním vojskem (ovlivněný především počtem náhradních dílů) se od roku 1970 zvýšil z 245 000 na 425 000 v roce 1986.
- Francouzské výzbrojní vojsko obhospodařovalo v roce 1981 půl miliónu druhů materiálu, vojenské letectvo 700 000.
- Ke zvyšování počtu druhů materiálu přispívají vydatně **nové generace zbraňových systémů** (Leopard 2, Gepard, Roland, Tornado).
- V roce 1987 mělo výzbrojní velitelství pozemního Vojska USA ve svých knihovnách 24 tisíc předpisů. Dle rozboru se počet předpisů za 5 let zvýšil o 6,5 % a počet stran o 25,2 %. Letectvo však mělo tehdy 100 000 technických a námořnictvo dokonce 200 000 předpisů.

Ministerstvo obrany USA proto naplánovalo kromě zjednodušení administrativy a dalších opatření také **snížení početních stavů** v podřízených organizacích logistiky o 42 000 osob během 5 let. Je uskutečňována reorganizace zásobovacích základů na území USA spojená s předáním 30 základů z podřízenosti druhů ozbrojených sil do podřízenosti Vojenské logistické agentury.

V rámci plánovaného celkového snížení početního stavu německých ozbrojených sil na 370 000 počítá pozemní vojsko se snížením mírových (i válečných) počtů útvarů (jednotek)

Tabulka 3

Stát	Organizační členění vrcholných řídicích orgánů logistiky u úseku	Název, zařazení
USA	Výzbrojního	Náměstek ministra pozemního vojska USA pro výzkum, vývoj a nákup v úřadu ministra pozemního vojska.
	Hospodaření s materiálem	Oddělení zástupce NŠ pro logistiku ve štábu pozemního vojska (zásadní otázky), Výzbrojní velitelství pozemního vojska USA (podřízená organizace).
	Zdravotnického	Náčelník zdravotnické služby ve zvláštním a osobním štábu pozemního vojska USA.
	Stavebního	Náčelník ženijního vojska ve zvláštním a osobním štábu pozemního vojska USA.
	Všeobecné logistiky	Oddělení zástupce NŠ pro logistiku ve štábu pozemního vojska USA.
Německo	Výzbrojního	Hlavní výzbrojní oddělení ministerstva obrany, Spolkový úřad pro vojenskou techniku a nákup (podřízená organizace).
	Hospodaření s materiálem	Materiální úřad pozemního vojska SRN (podřízená organizace).
	Zdravotnického	Inspektor zdravotnictví a zdravotnické služby ministerstva obrany.
	Stavebního	Oddělení pro ubytování, nemovitosti a stavby ministerstva obrany (součást vojenské správy).
	Všeobecné logistiky	Oddělení logistiky ve štábu generálního inspektora spolkových ozbrojených sil, ve štábu inspektora pozemního vojska, vojenského letectva a vojenského námořnictva.
Francie	Výzbrojního	Výzbrojní úsek ministerstva obrany.
	Hospodaření s materiálem	Ústřední ředitelství výzbrojního vojska, ústřední ředitelství hospodářské služby pozemního vojska a ústřední ředitelství ženijního vojska podřízené štábu pozemního vojska, ústřední ředitelství zdravotnické služby a ústřední ředitelství služby PHM podřízené štábu ozbrojených sil.
	Zdravotnického	Ústřední ředitelství zdravotnické služby podřízené štábu ozbrojených sil.
	Stavebního	Ženíjní (stavební) služba ústředního ředitelství ženijního vojska (podřízeno štábu pozemního vojska), ředitelství infrastruktury vojenského letectva podřízené štábu vojenského letectva, ředitelství pro nemovitosti podřízené štábu vojenského letectva, ředitelství pro nemovitosti podřízené štábu vojenského námořnictva.
	Všeobecné logistiky	Oddělení logistiky ve štábu ozbrojených sil a ve štábu pozemního vojska, letectva a námořnictva.

pro materiální a technické zabezpečení o více než čtvrtinu, ale je plánováno větší využití kapacit civilního sektoru.

Velké zkušenosti ozbrojených sil USA z výstavby systému zabezpečení byly již v minulosti využity např. převzetím katalogizačního systému ostatními státy NATO nebo zavedením některých metod v hospodaření materiálem v ozbrojených silách Německa. Předávání zkušeností není jednosměrné. Ministerstvo obrany USA v nedávné době vyhodnotilo při racionalizaci procesu nákupu soustředěné systémy nákupu (pro všechny druhy ozbrojených sil) v SRN, Francii a Velké Británii.

Na organizaci členění logistiky má vliv především vývoj doktríny a vojenské techniky, ale také předpokládané válečné rozvinutí systému zabezpečení. Pro pozemní vojsko USA je např. Evropa zámořským válčištěm, pozemní vojsko Německa nemuselo zatím řešit otázky zabezpečení vojsk na velké vzdálenosti od vlastního území.

Z přehledu v tabulce 3 je zřejmé, že u vrcholových orgánů řízení logistiky postoupilo sjednocení nejdále u výzbrojního úseku i u úseku hospodaření s materiálem. Ústřední řízení výzbrojního úseku má v Německu a Francii (i Velké Británii) již dlouhou tradici. V posledních letech se prosazuje ústřední řízení a celková racionalizace tohoto úseku i v USA, zejména zvýšením úlohy náměstka pro výzkum, vývoj a nákup na úrovni ministerstva obrany i ministrů druhů ozbrojených sil a jim podřízených orgánů, a to především při řízení velkých zbrojních projektů.

Základní údaje ke sjednocení u úseku hospodaření s materiálem v pozemním vojsku USA a Německa - viz tabulky 1 a 2. Ve Francii byl do určité míry zachován systém druhů vojsk a služeb s materiální působností. Značného stupně sjednocení bylo dosaženo slučováním služeb. Naprostou většinu techniky pozemního vojska obhospodařuje výzbrojní vojsko.

Společným rysem americké, německé a francouzské organizace jsou samostatné nejvyšší orgány odborného řízení zdravotnického a stavebního úseku, i když jejich zařazení do organizace ministerstev obrany je poněkud odlišné. Ve štábech ozbrojených sil a štábech druhů ozbrojených sil, včetně amerického sboru náčelníků štábů, jsou zařazena oddělení logistiky.

Rozdělení materiálu na třídy I až X bylo zavedeno u pozemního vojska USA v roce 1962. V tomto rozdělení bylo uplatněno hledisko způsobu, četnosti a objemu přísunu materiálu. Uznává rozdíly mezi proviantem, municí a PHM, mezi materiálem hromadné spotřeby i ostatním materiálem, mezi náhradními díly a materiálovými celky. Pro určení odpovědnosti za různé stránky hospodaření s materiálem je důležitější rozdělení podle materiálového katalogu, protože:

- Federální katalogizační systém byl zaveden v USA již v roce 1949 pro všechna vládní zařízení, včetně odvětví ministerstva obrany.
- Platí pro všechny druhy ozbrojených sil USA (nikoli pouze pro pozemní vojsko).
- Americký katalogizační systém byl základem pro tzv. kodifikační systém NATO (zaveden v roce 1956).
- Jednotný materiálový katalog je vhodný z hlediska automatizace.

Kodifikačním systémem se rozumí identifikace, pojmenování, třídění a číslování materiálu. Materiál se zařazuje do skupin a tříd (např. skupina 10 - zbraně, 13 - munice, 23 - motorová vozidla). V roce 1970 bylo obsazeno 76 skupin (z možného počtu 99) a 586 tříd. Zavádění katalogu ve státech NATO (s výjimkou USA) bylo dlouhodobým procesem. Náročnost jednotného katalogizačního systému je dána především počtem obhospodařovaných druhů materiálu.