

Plukovník Ing. Karel Štáňa

KE ZKVALITNĚNÍ ROZHODOVÁNÍ NA VYŠŠÍCH ÚROVNÍCH VELENÍ

Rozhodování, procesy přijímání rozhodnutí ke způsobům řešení věcných problémů jsou jednou z významných funkcí velení a současně tvoří podstatnou část obsahu činnosti řídicích funkcionářů vojenského resortu na vrcholové úrovni i velitelské praxe na nižších úrovních velení armády ČSFR. Mnohé jevy a konsekvence, vystupující v současné praxi řízení v resortu FMO a velení v rámci vojenských organizačních struktur nabývají charakteru faktorů, působících na zvyšování významu včasných, odůvodněných, objektivních a uskutečnitelných rozhodnutí - tedy rozhodnutí „optimálních“ - ve vojenské praxi.

Mezi takové jevy a souvislosti, působící na současné rozhodovací procesy bezesporu patří:

- tendence posilování samostatnosti a odpovědnosti velitelů (náčelníků) ve volbě způsobu postupu při naplňování stanovených cílů,
- omezený rozsah zdrojů, ze kterých lze čerpat (lidských, materiálně technických, finančních, ale i časových) při naplňování vymezených cílů,
- určitá neprůchodnost pravidla „jedné zaručené správné, nejlepší cesty“, které kromě zjednodušení „rozhodovací role“ současně umožňuje zbavovat se odpovědnosti za výsledky a důsledky vlastních rozhodnutí,
- nedostatek času pro pozorné posouzení a analýzu všech souvisejících podmínek a sociálních (lidských) souvislostí i u zdánlivě výhradně vojensko-technických (odborně věcných) rozhodnutí, často spojený s naprosto nedostatečným informačním zabezpečením takového rozhodovacího procesu,
- zvyšující se požadavky na schopnosti a výkonnost velitelů a náčelníků, na efektivnost jejich činnosti, úroveň jejich skutečné autority, styl řízení a další.

Přesto, že uvedený přehled jistě není zcela vyčerpávající, lze z něj oprávněně vyvodit závěr o těsné spjatosti stupně připravenosti velitelů a vedoucích štábních pracovníků, kvality rozhodovacích procesů a celkové účinnosti řízení (velení) jako nezbytného předpokladu žádoucí výkonnosti řízeného celku.

Teorie a praxe moderního řízení zná mnohé způsoby, jakými lze poskytovat podporu řídicím pracovníkům v jejich rozhodovacích činnostech. Domnívám se, že zvládnutí takových metod může být i v našich podmínkách významným příspěvkem pro zkvalitnění rozhodování v procesech velení. Možnost využití vlastních specialistů-poradců je prakticky omezena pouze na vrcholové úrovni řízení, využití externích odborníků, které je sice poněkud méně nákladné, ale nejsou pro něj dosud vytvořeny vhodné podmínky, rovněž přichází v úvahu jen ve velmi omezeném rozsahu. Jako nejvhodnější cesta se jeví zvládnutí takovýchto metod a postupů samotnými veliteli a náčelníky, příslušníky jejich štábů - tedy těmi, kteří jsou v rozhodovacích procesech bezprostředně zapojeni.

Skupinu takovýchto metod, jejich principy a postupy proto představuji v hlavní části tohoto článku.

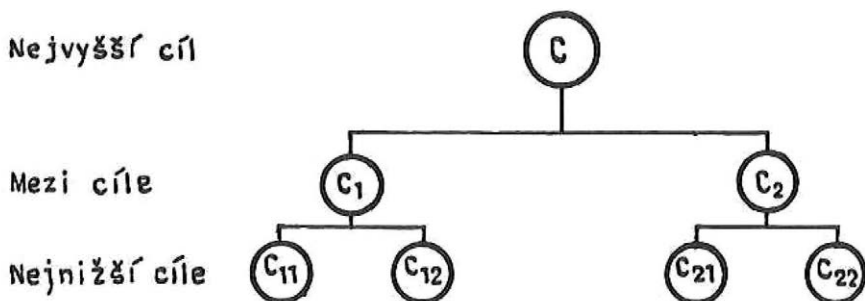
Cílová analýza, rozhodovací matice a analýza užité hodnoty

V každé fázi řízení (velení jako jeho specifického tvaru) je nutné nalézat vhodné cíle, ty potom ověřovat a stanovovat (vydávat) tak, aby bylo možné ovládat daný celek i probíhající procesy a činnosti. K tomu je potřebné respektovat následující pravidla postupu:

- Celkový cíl daného celku je nezbytné rozčlenit na dílčí cíle, které musí být natolik konkrétní, že z nich lze vyvodit příslušná opatření, která zajistí jejich naplnění. Tyto cíle je potřebné uvést do uspořádaných souvislostí, do určitého systému cílů, který by měl být řádným, jasným „popisem“ žádoucího budoucího stavu.

- Takový cíl je správně formulován, pokud je jeho obsah správně a přesně charakterizován. Tento obsah je kvantifikovatelný do té míry, že je možné měřit stupeň dosažení cíle, je stanovena škála pro měření úrovně dosažení cíle, o který se usiluje a je stanovena časová lhůta, popř. i prostor, ve kterých má být příslušné úrovně cíle dosaženo.

- Podle svého obsahu jsou takto formulované cíle hierarchicky uspořádány za uplatnění induktivních, deduktivních nebo smíšeně deduktivních postupů do celistvého cílového systému, jak je znázorněno na **obr. 1**.



Obr. 1

Mezi jednotlivými prvky cílového systému (jednotlivými cíli) existují vztahy vzájemného působení. Určitý cíl může mít podpůrný nebo naopak omezující účinek na uskutečnitelnost jiných cílů. Vzhledem k tomu je nutné při cílové analýze věnovat zvláštní pozornost takovému vzájemnému působení cílů, které vede ke konfliktu, tj. pokud plnění cíle C₁ vede současně ke snížení úrovně plnění cíle C₂, nebo naopak. Zkoumáním vzájemných vztahů mezi cíli lze vytvořit předpoklady pro řešení cílových konfliktů - např. vymezením cílů z hlediska jejich závažnosti, důležitosti, kdy jsou pro jednotlivé nižší cíle stanoveny bližší meze (dolní nebo horní). V následujícím je s využitím hlediska důležitosti zkoumán vzájemný poměr zcela nebo z části si konkurujících cílů, to značí, že je pro každý cíl stanovována preference relativní důležitosti. Příklad možného vyjádření ukazuje **tabulka 1**.

Tabulka 1

	C ₁₁	C ₁₂	C ₂₁	C ₂₂	Celkem
Důležitost	20	35	15	30	100
	0,2	0,35	0,15	0,3	1

Nositel rozhodování by měl spíše než na formální postupy tvorby cílového systému klást důraz na následující aspekty tvorby cílů:

- rozdílné preference a situace vedou při tvorbě cílového systému, zahrnujícího vymezení cílů o různé důležitosti, k nezbytnosti při výběru cílů brát v úvahu i osoby, podílející se na výběru (jejich vlastnosti, sklony, potřeby, zájmy apod.),
- osoby podílející se na procesu tvorby cílů mají také často i jiný než přímý vliv na cíle, jejich vymezení a důležitost,
- je ověřeno, že cílový systém je úplný tehdy, nejsou-li vzájemné konflikty cílů řešeny potlačením nebo vypuštěním jednotlivých cílů,
- formulování nižších cílů bez ohledu na obsah, žádoucí stupeň plnění cíle, čas a prostor snadno vede zúčastněné k nepřesnému, osobnímu chápání a výkladu těchto cílů a tím se zhoršují předpoklady pro jejich naplňování.

Posouzení důležitosti cíle je subjektivní proces. Nositel rozhodování v něm dokumentuje jím samotným zjištěný stupeň relativního významu příslušného cíle pro plnění jeho vlastního záměru (zámyslu cíle). Jde o postup, který by v zásadě neměl být přenášen (delegován) na jiné osoby (pracovníky štábu či podřízené). Je tomu tak především proto, že by se tím mohla stát spornou pozice samotného nositele rozhodování nebo by pro její formální udržení mohly být odmítány odpovídající návrhy řešení, vypracované jinými.

Z hlediska systémového postupu je podstatnou stránkou orientace na cíle. Mnohdy bývají cíle, jako zobrazení individuálních nebo skupinových očekávání užítu, chybně zaměňovány za vyjádření kritérií jejich oceňování a jako s takovými se s nimi také zachází, manipuluje. V takových případech se nebere dostatečně v úvahu, že kritéria jako nástroj měření nejsou vždy dostatečně funkční při výběru vhodných alternativ (stanovení vhodnosti) naplňování určitých cílů.

Po stanovení důležitosti cílů lze se stupni důležitosti rozhodovací kritéria kombinovat. Přitom je při skutečném rozhodování nezbytné zahrnout zobrazení více možností jednání. Vhodným prostředkem pro to je tzv. **rozhodovací matice**. V ní jsou na jedné straně ve sloupcích nebo v řádcích zobrazeny cíle (jejich důležitost, kritéria), na druhé straně pak možnosti (alternativy) řešení.

Příklad: při srovnávací střelbě má být zjištěna vhodná alternativa k dosud používané zbraní, která by vykazovala největší palebnou účinnost (nejvyšší cíl C₀).

Tomuto cíli budiž přiřazeny dílčí (nižší) cíle:

- maximální pravděpodobnost zásahu prvním výstřelem (C₁)
- maximální průbojnost v cíli (C₂),
- maximální účinek výstřelu (C₃).

V úvahu tedy přicházejí alternativy typů zbraní A₁ a A₂.

Zadavatel přiřadil dílčím cílům důležitost D₁ = 0,4, D₂ = 0,4 a D₃ = 0,2. Dodatečně dal k dispozici tzv. funkci cílových hodnot v podobě **tabulky 2**, která slouží k uspořádání hodnot a tím „sjednocení“ různých dimenzí (procent, metrů, počtů - kusů za časovou jednotku).

Tabulka 2

Body [W] Cílové kritérium	0	2	4	6	8	10*
C ₁ [%]	50	60	70	80	90	100
C ₂ [m]	0,05	0,15	0,30	0,50	0,65	0,75
C ₃ $\left[\frac{\text{počet}}{\text{kus}} \right]$	10	60	110	160	210	260

Poznámka:

* možná lineární interpolace.

Zkušební střelby prokázaly výkony obou zbraní A₁ a A₂ - viz tabulku 3.

Tabulka 3

Zbraně	Cíle [jednotka]	C ₁ [%]	C ₂ [m]	C ₃ $\left[\frac{\text{počet}}{\text{čas}} \right]$
A ₁		90	0,15	190
A ₂		70	0,50	60

Z informací získaných v tabulce 4 se dá odvodit rozhodnutí, popř. jeho návrh, a sice na základě užité hodnoty obou zbraní.

Tabulka 4

Zbraně	Cíle [jednotka]	C ₁		C ₂		C ₃		N
		W ₁	W ₁ .D ₁	W ₂	W ₂ .D ₂	W ₃	W ₃ .D ₃	
A ₁		8	3,2	2	0,8	7	1,4	5,4
A ₂		4	1,6	6	2,4	2	0,4	4,4

Z uvedeného vyplývá, že zbraní s největší palebnou účinností je zbraň A₁.**Kalkulace nákladů a hospodárnosti**

Obecně nákladová kalkulace eviduje vnitropodnikovou zhodnocovanou spotřebu zboží (vstup - input) a slouží jako nástroj pro ovládání procesu produkce a výkonů.

Posouzení nákladů má ve vojenské oblasti zvláštní význam, protože jej v úsilí o dodržení rozpočtových omezení nelze postrádat. Na druhé straně často tyto úvahy představují jediné absolutně aplikovatelné měřítko pro posouzení jednotlivých alternativ řešení nebo opatření.

Nákladové rozvahy je třeba vždy provádět v závislosti na záměrech využití. Diferencované stanovení otázek, na které kalkulace nákladů dávají odpověď, souvisí jak s rozdílnou klasifikací nákladů, tak také s různými způsoby jejich výpočtů.

Ve vojenské oblasti jsou běžně aplikovány následující propočty - viz tabulku 5.

Tabulka 5

Klasifikace	Kalkulace druhu nákladů	Kalkulace nákladových míst	Kalkulace nositelů nákladů
Hlavní úloha	Zahrnutí jednotlivých kvalit spotřeby hodnot	Rozdělení spotřeby hodnot na organizační celky	Rozdělení spotřeby hodnot na jednotlivé „produkty“
Cíle	Řízení hospodárnosti ve vztahu k jednotlivým kvalitám	Řízení hospodárnosti organizačních celků	Řízení hospodárnosti jednotlivých „výkonů“ daného celku
Způsoby výpočtu	Úplné náklady, průměrné náklady		
		Dílní náklady, mezní náklady	

V teorii podnikové ekonomiky se vychází z toho, že rozhodování je procesem volby mezi náklady a užitek.

Aplikace kalkulační hospodárnosti slouží takovéto volbě. Stanoví docílený, popř. dosažitelný účinek v poměru k nákladům. Při respektování principu racionality činnosti je zjištěn užitek a nákladů nezbytné.

V ozbrojených silách je užitek udáván jen v relativních veličinách, náklady ale ve veličinách absolutních. Údaje o hospodárnosti jednotlivých alternativ řešení, které jsou utvářeny z poměru užtku a nákladů, jsou tedy navzájem srovnatelné jen tehdy, pokud je také stanoveno, jakým nárůstem užtku mají být vykompenzovány určitou měrou narůstající náklady.

Hranice mezi nákladovou kalkulací a kalkulací hospodárnosti jsou značně pohyblivé, zejména, když se příležitostně u části alternativ stanoví jen zjištění nákladů, bez vztahu k jejich užtku. Zřetelné je to např. tehdy, když se při kalkulaci nákladů usuzuje na shodné podmínky, popř. výkony.

■ Kalkulace hospodárnosti na základě celkových nákladů

Tato kalkulace posuzuje všechny náklady na příslušný program či alternativu řešení. Jsou sumarizovány všechny náklady odpovídající aktuálně stanoveným cílům rozpočtového roku nebo za dobu trvání určitého programu nebo alternativy činnosti. „Kmenovou“ součástí každé kalkulační hospodárnosti je právě kalkulace celkových nákladů, které zjišťuje absolutní veličiny.

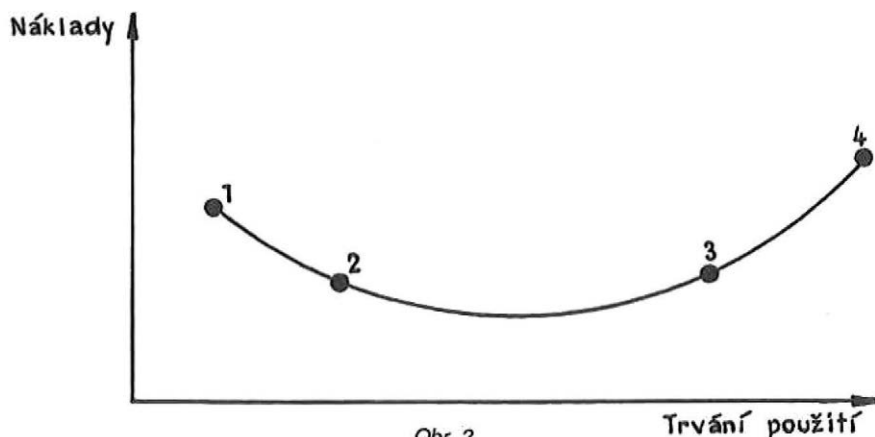
Kalkulace celkových nákladů k jednomu kalkulačnímu období (zpravidla jednoho rozpočtového roku) se pokouší zahrnout celkovou spotřebu hodnot, které podmiňují realizaci výkonů (činností) příslušného období.

Do kalkulační celkových nákladů vcházejí zpravidla: personální náklady, materiálové náklady, odpisy, event. kalkulační náklady.

Přes jednoduchost principu vznikají při kalkulaci celkových nákladů problémy při úsilí o zahrnutí skutečných personálních i materiálových nákladů a rovněž při rozdělení společných nákladů.

Kalkulace celkových nákladů pro cyklus životnosti (např. některého zbraňového systému nebo zařízení učebně výcvikové základny) slouží buď zjištění skutečných nebo ohodnocení pravděpodobných nákladů, které musí být za celkovou dobu jejich životnosti vynaloženy. Tento myšlenkový pochod je aplikován - zejména u zbraňových systémů moderních armád - vědomě teprve od konce 50. let. Principiálně je možné časový průběh nákladů na techniku popsat tzv. „vanovou křivku“ - viz obr. 2.

Vysoké pořizovací, výcvikové a zaváděcí náklady charakterizují první časový úsek (bod 1 až 2); po kterém následuje delší úsek relativně hospodárného využívání systému (bod 2 až 3). Od určitého „stáří“ techniky narůstají nadměrné náklady na udržení provozuschopnosti,



Obr. 2

údržbu a opravy, až po okamžik, kdy je vyřazení této techniky z ekonomických důvodů nezbytné.

Poznámka: tato kalkulace jednoznačně ukazuje na skutečnost, že při přežívání techniky přes ekonomicky úspornou mez, proto, že ji nelze nahradit novým systémem, může být značně nákladnější, zejména v delším časovém úseku, než je zavedení nové techniky.

Ocenění celkových nákladů na celý cyklus životnosti se přirozeně potýká se značnou nejistotou, vyplývající ze skutečnosti, že se převážně opírá o hodnocení zkušeností z nákladovosti předcházejícího typu techniky (zbraňového systému).

Také při aplikaci této principiálně jednoduché formy kalkulace celkových nákladů se praxe střetává se značnými problémy. S její pomocí se např. nechají ozřejmit pořizovací náklady, které charakterizují spotřebu hodnot v první fázi cyklu životnosti techniky (výzbroje). Závazné nabídky potenciálních dodavatelů lze vyžadovat bezprostředně před zadáním zakázky, přitom však je nutné si uvědomit, že vypracování takové nabídky se často týká technicky nové oblasti a je spojeno s účastí velkého počtu subdodavatelských firem - tedy získání skutečně exaktních údajů může být velice obtížné.

Další problémovou okolností je, že pořízení zejména složitějších zbraňových systémů probíhá zpravidla po více let, přičemž celkový objem bývá rozdělen do jednotlivých dávek. Pro každou takovou dávku pak musí být náklady zjišťovány nově, protože technické změny, inflace, změny měnových kursů apod. do značné míry ovlivňují růst cen takové techniky.

Aby se těmto obtížím zabránilo, je při uzavírání smluv uváděna smluvní suma v „konstantních“ cenách, pro rozpočtovou kalkulaci se zjišťuje „denní cena za dávku“. Tato denní cena je založena na velice pečlivém ověření.

V průběhu využití techniky ztěžují zahrnutí srovnatelných nákladových údajů zejména formální změny, změněné podmínky použití i další faktory.

■ Kalkulace hospodárnosti na základě dílčích nákladů

Kalkulace dílčích nákladů je k dispozici, když se při kalkulaci souhrnu nákladů za období vědomě vyčlení určité nákladové veličiny. Takové vyčlenění určitých nákladů může být účelné při:

* **analýze nákladů**, např. vyčlenění pořizovacích nákladů automobilu, detailní posouzení tzv. variabilních nákladů, tedy spotřeby PHM, nákladů na údržbu atd.,

*** porovnání nákladů:** např. porovnání nákladů na 1. systém s obdobnými náklady na 2. systém bez zohlednění nákladů na infrastrukturu, přípravu osob apod.,

*** cenovém zdůvodnění:** např. kalkulace nákladů na jedno místo ve škole při nevytížené kapacitě.

Specifická vypovídací hodnota kalkulace dílčích nákladů spočívá ve vysoké transparentnosti provozních jevů, které zjišťuje, a to v tom, že napomáhá zabránit chybám v řízení, ke kterým vede za určitých podmínek kalkulace celkových nákladů - obzvláště při nevytížení kapacit.

■ Úvahy o hospodárnosti na základě průměrných nákladů

Průměrné náklady jsou fiktivní veličiny, které jsou přiměřené pro posouzení jednoduchého, tedy stabilního a hlavně proporcionálního průběhu nákladů. Při úvaze a aplikaci průměrných nákladů se vychází z teoreticky proporcionálního rozdělení spotřeby hodnot, a tím se za jednoduchého průběhu nákladů docílí kvalitnějšího rozhodnutí, než při aplikaci kalkulace celkových nákladů. To platí zejména tehdy, když se pro určitý artikl nebo činnost stanoví minimální požadavky. Z těch, které těmto požadavkům odpovídají, mají být vybrány cenově nejvýhodnější.

K chybné aplikaci celkových nákladů může dojít vždy, když některé z pořizovaných artiklů značně převyšují minimální kvalitativní požadavky a přitom jsou jen nepodstatně dražší.

■ Kalkulace hospodárnosti na základě mezních nákladů

Mezní a marginální nákladové kalkulace, jako zvláštní druh kalkulace dílčích nákladů, slouží zásadní podpoře nalezení optimálního rozhodnutí.

Mezní náklady jsou takové náklady, které vznikají při - přísně vzato nekonečných - malých změnách faktorů, ovlivňujících náklady. Typickou otázkou kalkulace mezních nákladů je: Jaké vznikají dodatečně logistické náklady při zavedení dodatečných komponentů do struktury ozbrojených sil?

Kalkulace mezních nákladů nachází své uplatnění při nestabilních nebo při progresivních, popř. regresivních nákladových křivkách. V takových případech udává kalkulace průměrných nákladů ještě příznivé hodnoty, ačkoli nákladová křivka již může zasahovat do oblasti neohospodárnosti.

Vypovídací hodnota posouzení mezních nákladů vychází zejména z toho, že může zodpovědět otázku, kde vydání dodatečné měnové jednotky (= mezní náklady) způsobí větší nebo menší nárůst užitku. Souvislé opakování této otázky pro různé body nákladové křivky potom značně zrealizuje rozhodování a plánování.

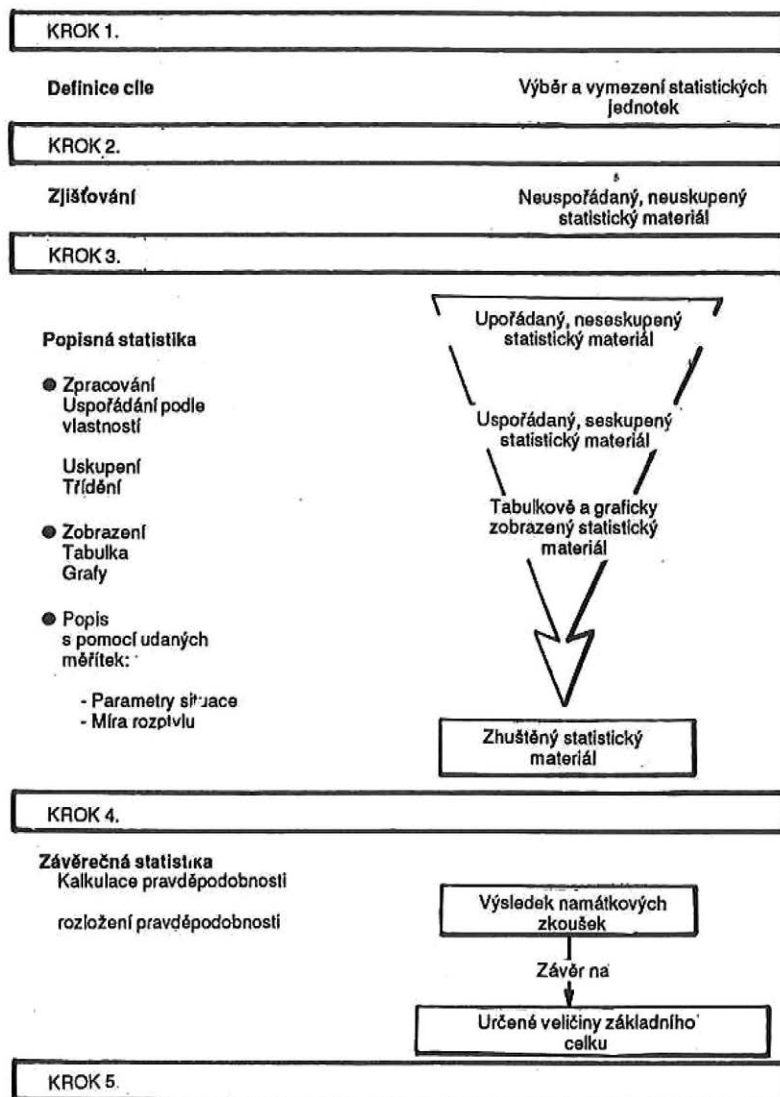
Při praktickém využití to znamená, že při poznání křivek nákladů a užitku mohou být určeny:

- bod nejvyšší hospodárnosti při daném rozpočtu: ten spočívá tam, kde se dosahuje v rámci disponibilních rozpočtových prostředků nejlepšího poměru mezi mezním užitekem a mezními náklady,
 - bod celkové hospodárnosti, tedy bez finančních omezení, leží tam, kde je mezní užitek shodný s průměrným,
 - optimální vzájemný poměr, zvětšovaný doplňujícími systémy, leží tam, kde je rozpočet zcela spotřebován a poměr mezního užitku k mezním nákladům je u všech systémů stejný.
- Posledně uvedená aplikace může sloužit zejména k optimalizaci zbraňových systémů, skládajících se z určitých subsystémů.

Použití těchto nákladových kalkulací a úvah hospodárností však není v žádném případě omezeno jen na oblast, která je představena v praktických příkladech.

Statistické metody

A. Principiální schéma postupu při aplikaci - viz obr. 3.



Interpretace

Obr. 3

B. Operační analýza

Operační analýza, v terminologii armád NATO nazývaná operační rešerši, podporuje proces přijímání rozhodnutí pro určité situace vědeckými, zejména matematickými metodami. Jako synonymum pro název tohoto postupu se lze také setkat s pojmem „optimalizační plánování“, v ekonomické, podnikatelské sféře je obdobou „podnikatelský průzkum“. Zejména první výraz ozřejmuje, o co především při aplikaci operační analýzy jde; tedy o získání optimálního řešení pro komplexní rozhodovací situaci s kvantifikovatelnými ovlivňujícími veličinami.

Metodický postup přitom obsahuje v zásadě následující kroky:

1. Formulace problému - podstatou tohoto kroku je problém, zpočátku formulovaný jen vágně, důsledně precizovat.

2. Formulace matematického modelu - podstatným obsahem tohoto kroku je převést verbálně formulovaný věcný problém do podoby matematicky formulovaného problému, jakož i nalézt matematické výrazy pro rozhodovací cíl, o který se usiluje („cílovou funkci“), a pro zachovávaná omezení prostoru jednání (vedlejší podmínky). Výsledkem je vypracování aplikovatelné matematické funkce.

3. Zjištění jedné, popř. více alternativ řešení - realizuje se zpravidla matematickými postupy.

4. Test modelu a řešení - tímto krokem má být zajištěno, aby se přes chyby při tvorbě modelu nepovažovalo nesmyslné řešení za plausibilní (očividně, zřejmě) řešení reálného problému. Zejména je třeba dbát toho, aby se nalezená řešení neprohrášela proti rámcovým podmínkám, které při tvorbě modelu zůstaly nezohledněny.

5. Vypracování kontrolního postupu - nalezené řešení zůstává stabilní jen potud, pokud se nemění rámcové podmínky. Řešení se ocitne „mimo kontrolu“, když se jedna nebo více proměnných (nebo podmínek) změní. Musí tedy být určena pravidla rozhodování, podle kterých lze usilovat o novou formulaci problému, popř. o modifikaci řešení.

6. Aplikace řešení, popř. modelu řešení - nalezená řešení se zakládají na empiricky zjištěných datech a vstupech. Vstupy jsou vydány nositelem úlohy, nebo jsou vypracovány pracovní skupinou, provádějící operační analýzu na základě její odborné kompetence. Pracovní skupinou vypracované vstupy by měl schválit zadavatel úlohy. Prostřednictvím změnných vstupů dovoluje aplikace nalezených řešení zkoumat a hodnotit příslušný problém z různých úhlů pohledu.

Návrhy řešení jako pomocné prostředky pro rozhodování mohou být dobré jen do té míry, jak byl formulován problém (zkoumané otázky) na základě rámcových podmínek (odpovídajících reálných dat, zvoleného scénáře aj.) a zda byly vytvářené modely zadavatelem odsouhlaseny nebo schváleny, případně zadány. Přitom musí harmonizující a informační proces, který probíhá mezi zadavatelem úkolu a nositelem studie (analýzy, rešerše) zajistit, aby souhlasily příslušné cesty řešení s vydaným zadáním ve všech fázích tvorby modelu.

V zásadě jsou v operační analýze (operační rešerši) používány následující postupy:

● Metody optimalizace:

- lineární optimalizace,
- optimalizace celkových počtů (celočíslná optimalizace),
- nelineární optimalizace,
- dynamická optimalizace.

● Popisné metody:

- technika síťového plánování,
- teorie fronty,

- teorie spolehlivosti,
- teorie náhrad,
- teorie her,
- simulace rozhodovacích situací.

Již výčet různých metod a fází jejich provedení činí zřejmým, že u operační analýzy (operační rešerše) jde o relativně komplikovanou a časově náročnou pomocnou metodu pro rozhodování.

Aplikace metody operační analýzy se tedy pravděpodobně bude omezovat na zvláště významné, obsáhlé úkoly (např. pozemní vojsko druhé poloviny 90. let, průzkumné prostředky letectva, koncepce bojového použití PVO a další). Zejména tedy půjde o problémy dlouhodobého plánování, výzkumy problémů bojového použití druhů vojsk, analýzy účinnosti výzbroje a obdobné.

Bylo by nanejvýš vhodné, aby při řešení takových úloh mohla být přibírána výzkumná, studijní zařízení a týmy z prostředí mimo resort FMO a vlastních ozbrojených sil. Předpokladem pro takový postup je efektivnost z hlediska nákladů, ale také vytvoření nezbytného normativního rámce.

C. Možnosti statistických metod v procesech velení viz obr. 4.

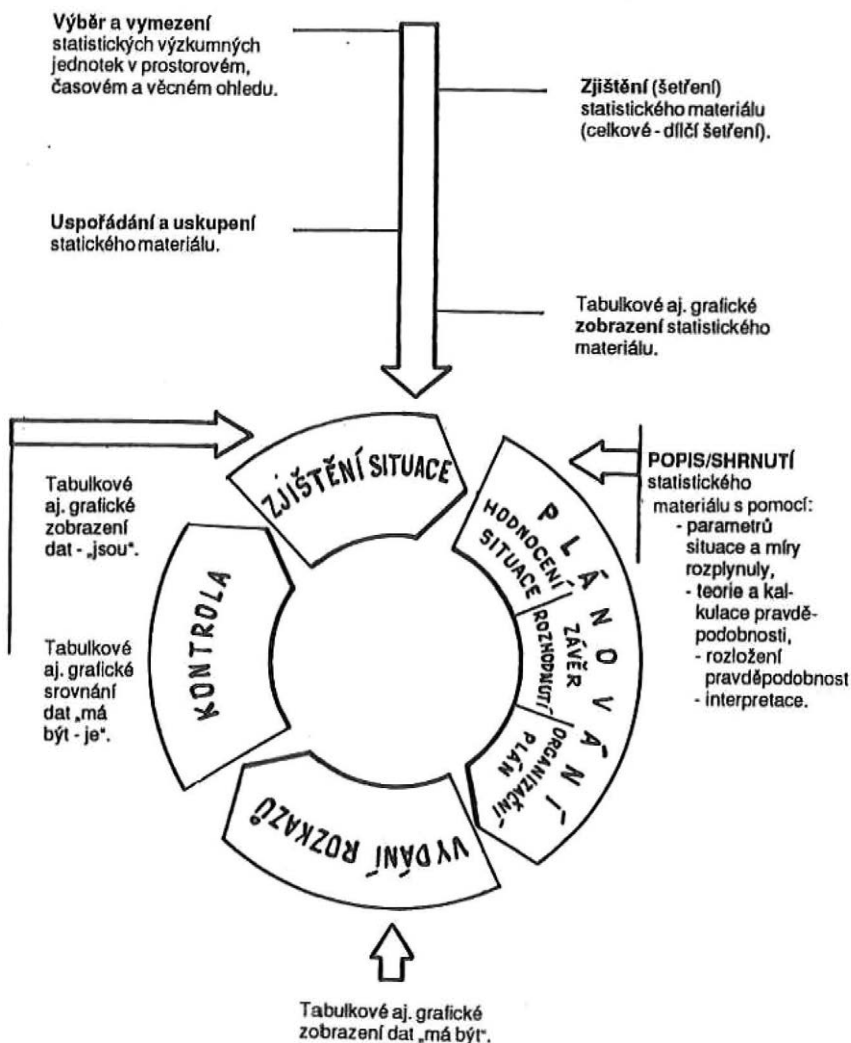
Štábní studie

Jde o metodu, používanou v představené formě v armádách států NATO od střední úrovně velení a výše. Jejím obsahem je zpravidla zobrazení a šetření jen jedné zadané otázky či problému. Ukazuje možnosti řešení a zahrnuje také příslušná doporučení. Po stránce obsahu je v různých oblastech uplatňováno rozdílné členění. Pro bližší představu uvádím několik příkladů - viz tabulku 6 a 7.

Tabulka 6

Členění obsahu štábních studií obecného rázu	
V bundeswehru	V NATO
1. Vymezení úlohy problému.	1. Problém.
2. Faktory, které úlohu ovlivňují:	2. Předpoklady.
a) předpoklady,	3. Skutečnosti, působící na problém.
b) skutečnosti, jevy,	4. Diskuse problému.
c) kritéria, vymezení pojmů.	5. Závěr.
3. Šetření faktorů a možnosti řešení.	6. Doporučení.
4. Závěr.	7. Koordinace.
5. Návrh.	8. Úvaha o soutěži (konkurenci).
Přílohy, dodatky.	Přílohy, dodatky.

Uvedené metody a postupy nejsou samozřejmě jedinými, tím méně „jedině správnými“, které by mohli velitelé, náčelníci, případně pracovníci orgánů vrcholového řízení vojenského resortu aplikovat v rozhodovacích procesech k dosažení potřebné objekti-



Obr. 4

vizace rozhodnutí a k úvahám o uskutečnitelnosti jednotlivých variant řešení věcných problémů.

Mohou však bezesporu podstatně přispět k překonání takových nevhodných rysů současného rozhodování velitelů a náčelníků, jako jsou: výrazně převažující operativní charakter přijímaných rozhodnutí jen jako reakce na vzniklý problém, kterému by akční rozhodnutí koncepčního charakteru zpravidla dokázalo předejít; často také nedostatečná či nepřesná formulace problému, o kterém se má rozhodnout; tendence k přijímání „jistých, bezpečných“, tedy neriskantních rozhodnutí, byť taková mnohdy nepřinášejí žádoucí účinek atd.

Právě účelná kombinace subjektivních a objektivních přístupů a metod rozhodování, z nichž je řada v praxi osvědčených v tomto článku představena, může být v současných podmínkách řízení resortu a velení vojskům cestou zkvalitnění rozhodovacích procesů nejen v organizační výstavbě, přípravě a zabezpečení vojsk, ale i při přípravě a vedení operací vojsk.

Tabulka 7

Členění podle druhů ozbrojených sil bundeswehru		
Pozemní vojsko	Letectvo	Námořnictvo
1. Úloha, problém.	1. Úloha.	1. Úloha:
2. Předpoklady.	2. Faktory:	- slovní popis úlohy,
3. Faktory:	- skutečnosti,	- analýza a omezení úlohy,
- určení pojmů,	- předpoklady,	- určení pojmů.
- skutečnosti, jevy,	- definice,	2. Faktory ovlivňující
- kritéria.	- kritéria.	řešení problému.
4. Šetření faktorů a možnosti řešení.	3. Shrnující závěr.	3. Možnosti řešení:
5. Závěr.	4. Zobrazení a srovnání možností.	- sestavení možností řešení,
6. Návrh.	5. Výběr nejlepších možností.	- popis a posouzení
Přílohy, dodatky.	6. Návrh na provedení.	možností řešení,
	Přílohy.	- srovnání možností řešení.
		4. Závěr.
		5. Návrh.
		Přílohy.