

pplk. Ing. Janka KOSECOVÁ, Doc. Ing. Milan KUBEŠA, CSc.,
mjr. Ing. František GRMELA

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).
Článek prošel recenzním řízením.

„Stát, který žije dlouho v míru, by se tedy měl vždycky snažit získat si z těchto válčičtích nějaké důstojníky, ale ovšem jen takové, kteří dobře sloužili, anebo tam poslat několik svých důstojníků, aby se seznámili s válkou.“

Carl von Clausewitz

The Acquisition of Knowledge and Insights Gained Through the „Lessons Learned“ Process and Their Implementation in the Czech Armed Forces

Abstrakt:

Stav procesu „získávání poznatků a využívání zkušeností“ (dále ZPVZ) v Armádě České republiky (dále AČR) není zdaleka ideální z několika důvodů. Není to jen jeho nedocenení ze strany vrcholového managementu, ale i nízká úroveň povědomí o procesu, institucích, možnostech a významu ZPVZ u velitelského sboru AČR na všech stupních. Cílem článku je objasnění procesu ZPVZ jako nástroje pro podporu organizace. V úvodní části příspěvku autoři charakterizují proces ZPVZ a seznamují čtenáře s používanou terminologií. Druhá část se zabývá výstavbou a zaváděním procesu v AČR, kde je také mj. charakterizována struktura a nástroje procesu. Další část je věnována vymezení procesu ZPVZ v normativních dokumentech, doktrínách a vojenských publikacích. V závěrečné části článku je zpracovaný návrh doporučení pro další rozvoj procesu ZPVZ.

Abstract:

The process of the Lessons Learned in the Czech Armed Forces is not ideal for several reasons. One of them is the underestimation of the process by top management. Another one is the low level of awareness of the process, institutions, possibilities and importance of the Lessons Learned Process as a whole. The aim of this article is to clarify the Lessons Learned Process as a tool to support the organization. The first part of the article deals with the process of the Lessons Learned in the Czech Armed Forces including terminology. The second part of the article describes the factual implementation of the Lessons Learned

in the Czech Armed Forces. It points out achievements as well as drawbacks during its implementation. In addition to that, it introduces the current Czech military publications dealing with this topic. The conclusion presents the description of some suggestions and recommendations for further development of this process.

Klíčová slova:

proces, znalost, poznatek, identifikovaná zkušenost, zevšeobecněná zkušenost

Keywords:

Process, Knowledge, Observation, Lesson Identified, Lesson Learned

Úvod

Teorie znalostního managementu a její klíčová oblast „získávání poznatků a využívání zkušeností“ se stává postupně fenoménem, který se nejen v rezortu obrany musí brát v současnosti z mnoha důvodů vážně. Efektivní hospodaření se silami, prostředky a energií je úkol, který si musí management každé organizace plně osvojit a využívat ve své řídicí práci. V tak složitém organizmu, jakým rezort obrany bezesporu je, se takový úkol jeví přímo jako nutnost.

Dnes a v budoucnosti zvláště je velmi důležité, aby si každá organizace uměla nejenom vytvořit, ale následně i udržovat a efektivně využívat procesy znalostního managementu. Nynější rozsah informací (spolu se zvyšujícím se tempem vývoje) ukazuje, že je nezbytné umět využívat data, nově identifikované poznatky a zkušenosti co možno nejefektivnějším způsobem a v reálném čase. V AČR tuto roli mj. sehrává ZPVZ, který se jako každý rozhodovací proces neobejde bez identifikace problému, posouzení a analýzy příčin, jejich důsledků a návrhů na řešení.

Proces ZPVZ jako prostředek podpory rozhodovacího procesu velitele využívá analytickou činnost ve všech svých stádiích. Proces ZPVZ je klíčovou částí znalostního managementu, ve kterém jsou nové znalosti a nová ponaučení získávány přímou činností anebo při hodnocení prováděném po ukončení dané činnosti. Pro AČR, jakož i pro každou jinou organizaci, je nezbytně nutné se umět učit nejenom ze svých, ale i z cizích zdrojů. Nutností je využívat zkušenosti, tacitní i explicitní znalosti v největší možné míře ve prospěch organizace. Proto je na místě popularizace tohoto procesu jako celku, objasnění používané terminologie, osvědčených nástrojů a úkolů při zavádění ZPVZ v praxi vojsk. Pevné zakotvení problematiky v rámci celkového procesu přípravy a operačního použití AČR by mělo být zárukou toho, že produkty ve formě doktrín, vojenských publikací a manuálů budou odpovídat moderním trendům a osvědčené praxi.

1. Analýza současného stavu procesu ZPVZ v podmínkách AČR

Proces lze všeobecně definovat jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy a výstupy [1]. Proces ZPVZ je jedním z důležitých nástrojů podpory velitelů v jejich rozhodování při nápravě a odstraňování nedostatků a při zaznamenávání a sdílení nevhodnějších postupů. Pro úspěšné fungování procesu je nezbytné pozitivně motivovat podřízené k aktivnímu podílení se na shromažďování poznatků a identifikování zkušeností s dopadem na činnost součástí rezortu obrany. Někdy bývá tento proces chápán jako prostředek vnitřní kontroly stavu plnění zákonů a vnitřních předpisů, nebo je spojován s kontrolní činností. To je zcela nesprávné pochopení smyslu a mechanismu tohoto procesu, což zákonitě vede k jeho degradaci.

1.1 Teoretické vymezení problému

Proces ZPVZ, jak je chápán v současné době v AČR, je důležitým příspěvkem ke kvalitě rozhodovacího procesu velitelů, ke zvýšení úrovně operačních schopností štábů a vojsk a ke snižování nákladů na činnost ozbrojených sil. Jeho význam narůstá zejména při vysílání jednotek do zahraničních operací, kde tento proces bez nadsázky zachraňuje lidské životy. V těchto operacích lze s úspěchem využívat nejen vlastních, ale i poznatků a zkušeností koaličních partnerů. V takových podmínkách lze efektivní realizaci procesu ZPVZ nejenom ušetřit značné prostředky, ale zkrátit i lhůty potřebné k přípravě a realizaci úkolů, a co je nejdůležitější, minimalizovat lidské a materiální ztráty. Tento proces však vyžaduje pečlivou organizaci prováděnou zkušenými a dobře připravenými specialisty.

Podstatou procesu ZPVZ je, že se může v organizaci snížit úroveň rizika opakování chyb, a naopak zvýšit pravděpodobnost opakování úspěchů. Zavedení procesu ZPVZ je důležité nejen pro aktualizaci vojenských předpisů nebo publikací pro vedení boje, ale i pro komplexní přípravu jednotek do zahraničních operací. K tomu, aby se proces ZPVZ i nadále rozvíjel a stal samozřejmou činností u všech složek AČR, je třeba i nadále rozšiřovat mezinárodní spolupráci v této oblasti. Účast specialistů na mezinárodních seminářích a kurzech zabývajících se problematikou ZPVZ může přispět k zajištění aktuálnosti dostupných informací a následně k tomu, aby příslušné orgány AČR mohly na tyto inovativní změny reagovat a provádět aktualizaci závazných dokumentů. Jak již bylo zmíněno, cílem procesu ZPVZ je poučit se z vlastních chyb a objevovat postupy, jak dělat věci lépe a efektivně. Vzhledem k rozsahu prostředků, které bude mít rezort obrany v blízké budoucnosti k dispozici, je plýtvání jak finančními tak lidskými zdroji absolutně nepřijatelné.

1.2 Prioritní informace o teorii procesu ZPVZ v AČR

Proces ZPVZ v AČR se organizuje v souladu s procesem Lessons Learned NATO (Proces LL NATO spadá do kompetence samostatné agentury „Joint Analysis and Lessons Learned Centre /JALLC/“ dislokované v Portugalsku) a tedy logicky vychází ze stejných principů. Na rozdíl od organizace NATO nebo velkých spojeneckých ozbrojených sil nemá AČR takové materiální a lidské zdroje, které by umožnily získávat poznatky a vyhodnocovat zkušenosti ze všech činností, které AČR jako celek vykonává. Proto se zaměřuje zejména na ty činnosti, které přímo souvisejí s přípravou a nasazením jednotek předurčených k plnění úkolů ve struktuře spojeneckých sil nebo vysílaných do operací nebo hlavních cvičení.

Proces ZPVZ je současně otevřen všem dalším poznatkům a identifikovaným zkušenostem velitelů a štábních pracovníků na všech stupních velení a řízení, pokud mají vztah k přípravě sil nebo jejich nasazení do operací. Poznatky a identifikované zkušenosti se kategorizují podle NATO členění (DOTMLPFI) do oblastí uvedených v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Popis zkratky DOTMLPFI

Název	Vysvětlení
DOCTRINE	vnitřní předpisy a vojenské doktríny pro oblast operačního nasazení sil
ORGANIZATION	složení a organizace sil pro plnění konkrétních misí a úkolů
TRAINING	zvolené metody a formy výcviku a jejich vhodnost pro konkrétní operační předurčení
MATERIEL	výstroj a výzbroj a jejich použitelnost v konkrétních typech bojových prostředí a bojové činnosti
LEADERSHIP	velení a řízení v konkrétních typech bojové činnosti
PERSONNEL	personální zabezpečení
FACILITIES	výcviková zařízení
INTEROPERABILITY	Interoperabilita

Zdroj: Autor (KOSECOVÁ)

1.3 Terminologické pojetí procesu ZPVZ

K dokonalému pochopení procesu ZPVZ je důležité znát a správně používat alespoň základní zavedené pojmy.

Poznatek (Observation) je vyjádření založené na něčem, co někdo slyšel, viděl nebo zaznamenal a co bylo identifikováno a zdokumentováno jako záležitost vhodná pro vylepšení anebo potenciální osvědčený postup.

- Prvotní poznatek (Raw Observation) je poznatek, který vyžaduje hlubší studium nebo analýzu pro úplné pochopení kořenových příčin jevu (nutné další doplnění informací).
- Zhodnocený poznatek (Mature Observation) je poznatek, ke kterému je již dostatek dat a informací, a/nebo jsou zřejmé kořenové příčiny jevu a není tedy potřeba další analýza.

Identifikovaná zkušenost (Lesson Identified, ve zkratce LI). Identifikovaná zkušenost je zhodnocený poznatek s identifikovanými kořenovými příčinami a s doporučenými nápravnými opatřeními a navrženým vykonavatelem. Tento je zpracován a předložen ke schválení veliteli odpovídající úrovně.

Zevšeobecněná zkušenost (Lesson Learned, ve zkratce LL) [2]. Obecně aplikovaná zkušenost je výsledkem realizace nápravných opatření, která přinesla zvýšení výkonu nebo zvýšení schopnosti daného prvku.

Analýza (Analysis) je studie o celku prostřednictvím pečlivého zkoumání jeho částí a jejich vzájemných vztahů. Pro potřeby procesu ZPVZ jde o popsání daného jevu, jeho příčin a důsledků včetně prvotního návrhu opatření k zamezení nevhodných nebo opakování vhodných postupů.

Vykonavatel (Action Body) je organizační prvek nebo tým, který obdrží úkol implementovat schválená nápravná opatření. Vykonavatel zpracuje plán implementace nápravných opatření (akční plán), kterým se po schválení nadřízeným řídí.

Nápravná opatření (Remedial Action) jsou doporučená/realizovaná opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny zjištěného nedostatku nebo umožnit zavedení osvědčeného postupu.

Nedostatek/nedokonalost (Deficiency) je věc, proces nebo podmínka, jejichž stav ze subjektivního pohledu neodpovídá požadovanému standardu nebo nenaplnuje očekávání. Pro potřeby procesu ZPVZ se za nedostatek nepovažují osobní selhání, vědomé či nevědomé nedodržování stanovených norem. K odstranění nedostatků se zpravidla požaduje změna v oblastech vnitřních předpisů a vojenských doktrín, standardních operačních postupů, organizaci sil, vzdělávání a výcviku, výzbroje a výstroje, velení a řízení, personálním zabezpečení, vojenské infrastruktury a interoperability.

Osvědčený postup (Best Practice) jsou používané technické a taktické postupy, metody, procesy, činnosti a stimuly, které jsou efektivnější při dosažení požadovaného standardu nebo očekávání než jiné postupy, metody, procesy, činnosti a stimuly.

1.4 Objasnění jednotlivých fází procesu ZPVZ

Proces ZPVZ se skládá ze tří fází a pro lepší pochopení je znázorněn i na obrázku č. 1:

- analytická fáze;
- fáze nápravných opatření;
- fáze sdílení.

Analytickou fází celý proces začíná. Sběr poznatků může probíhat nahodile, nebo se na základě požadavku velitele zaměří na určitou oblast nebo oblasti. Jak již bylo uvedeno, do procesu vstupují dvě základní kategorie poznatků:

- nejlepší postupy;
- nedostatky.

Ty jsou dále analyzovány. V některých případech je analýza velmi jednoduchá a příčiny zřejmé. Ve složitějších případech je k analýze třeba sestavit tým odborníků z dané oblasti. Analýzou je třeba nalézt tzv. kořenové příčiny nedostatku či nejlepšího postupu. Není možné se spokojit s povrchním hodnocením a zdánlivými příčinami. Aby byla analýza úspěšná, je třeba poznatek vždy důsledně popsat. Autor se musí oprostit od osobních předpokladů a názorů. Musí se striktně držet faktů a uvést maximální

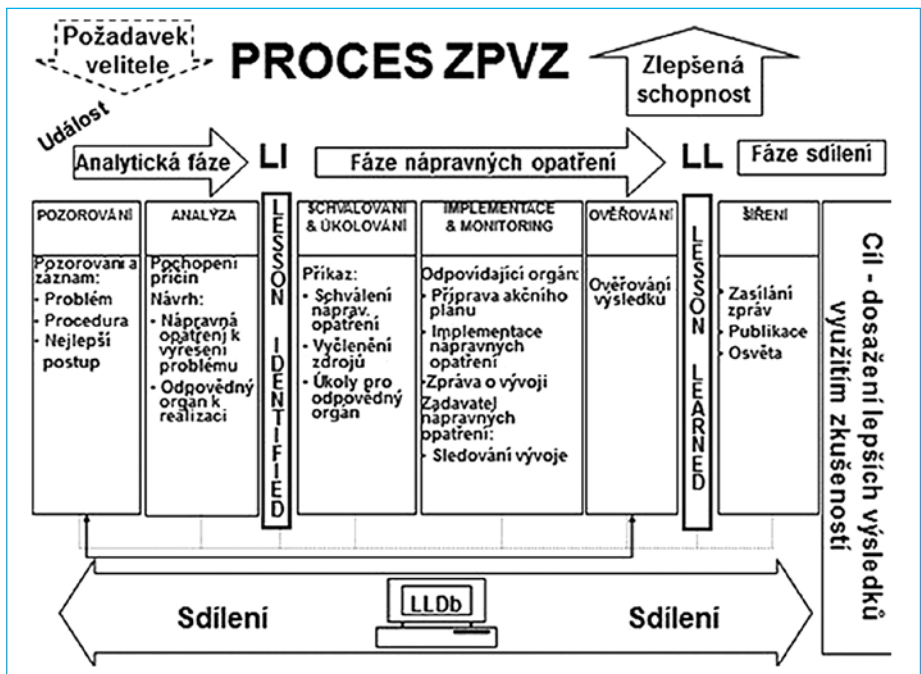
množství relevantních informací. Analýzou se zjistí, proč se dosažený výsledek liší od předpokládaného.

Dále jsou navržena nápravná opatření a vykonavatel, který je schopen tato opatření realizovat. V případě optimálního postupu jsou to opatření k jeho opakování. Takto zpracovaný poznatek je již nazýván identifikovanou zkušeností a je předkládán veliteli (zadavateli) ke schválení.

Tím se proces dostává do **fáze nápravných opatření**. Vykonavatel zpracuje akční plán. Tento plán předloží ke schválení veliteli (zadavateli), který mu úkol zadal. Po schválení se tímto plánem řídí a implementuje stanovená nápravná opatření. Po implementaci zpracuje zprávu o vývoji, kterou předloží zadavateli. Dále je třeba ověřit, zda implementovaná opatření mají očekávaný efekt a vedly k nápravě nedostatku nebo k opakování potenciálního nejlepšího, resp. optimálního postupu.

V případě kladného výsledku se z identifikované zkušenosti stává zevšeobecněná zkušenost a nastává **fáze sdílení**. V rámci této fáze je třeba identifikovat všechny složky armády, které by mohly danou zevšeobecněnou zkušenost také využít. Těmto složkám je zkušenost nabídnuta. Následně jsou zevšeobecněné zkušenosti implementovány do nově zpracovávaných předpisů a doktrín a jsou různými formami publikovány.

Nejpozději ve fázi identifikované zkušenosti je vhodné poznatek zveřejnit v databázi Lessons Learned AČR (databáze LL). Tím se zvyšují šance k nalezení efektivního řešení a spojení sil všech aktérů, dotčených daným problémem.



Obrázek č. 1: Proces ZPVZ

Autor: GRMELA, 2014 (upraveno z *The NATO lessons learned handbook*. 2nd ed. Monsanto, Portugal: NATO's Joint Analysis, 2011. ISBN 978-928-4501-885, str. 11)

1.5 Základní principy procesu ZPVZ

Mezi základní principy procesu ZPVZ jednoznačně patří spolupráce, koordinace a vzájemná komunikace.

Spolupráce zajišťuje, že osoby zapojené do procesu ZPVZ si pomáhají při řešení nedostatků a sdílení nejlepších postupů.

Koordinace vyžaduje od každého plánování a sladění vzájemného úsilí, aby byla zajištěna včasnost a efektivní řízení vlastní práce.

Vzájemná komunikace usnadňuje a zajišťuje, že všechny stupně velení a řízení jsou informovány o postupu řešení problémů. Komunikace v tomto případě znamená, že všichni mohou vidět poznatky, identifikované zkušenosti a nejlepší postupy a využívat je ještě dříve, než nastanou formální změny.

Úspěšnost procesu ZPVZ je podmíněná následujícími klíčovými faktory:

- širokou propagací přínosů procesu ZPVZ mezi vojenskou odbornou veřejností;
- získáním velitelů a náčelníků pro myšlenky tohoto procesu;
- cíleným procesem analýzy pro identifikaci;
- zjištěním kořenových příčin poznatku (nedostatku nebo požadavku na změnu);
- důslednou implementací nápravných opatření (Remedial Action – RA);
- stanovením vhodných velitelských a odborných orgánů s věcnou působností (Action Bodies – ABs) odpovědných za realizaci nápravných opatření;
- vytrvalostí a důsledností při realizaci celého cyklu procesu ZPVZ tak, aby maximální procento vhodných poznatků bylo zpracováno až do stavu Lesson Learned;
- efektivním sdílením produktů ZPVZ s cílem zamezit opakování negativních zkušeností a šířit úspěšná řešení.

2. Zkušenosti ze zavádění a využívání procesu ZPVZ v AČR

Proces ZPVZ vznikl v podmínkách dnešního dynamického a rychle se měnícího bezpečnostního prostředí jako nutnost, kdy není možné získávat veškeré informace klasickými, dosud zavedenými způsoby, jako je vydávání, aktualizace a studium předpisů, závazných norem a nařízení. Tento proces byl vyvinut postupně a sofistikován v ozbrojených silách USA. Následně byl zaveden ve strukturách NATO a poté adoptován v jednotlivých armádách členských zemí, včetně AČR.

Na obrázku č. 2 je znázorněna časová osa implementace procesu ZPVZ do podmínek AČR. Určení specialisté čerpali zkušenosti z JALLC. Účastnili se pravidelných konferencí a seminářů s cílem pochopit metody a formy tohoto procesu a aplikovat je v národním prostředí. Na základě těchto zkušeností byly vytvořeny závazné normy ve formě nařízení NGŠ AČR a navazujících normativních dokumentů. Následně byla vytvořena základní personální struktura a proběhl proces osvěty a vzdělávání, kde bylo třeba tento proces objasnit široké odborné veřejnosti tak, aby byl v AČR přijat za vlastní. Vzhledem k neustálým personálním změnám se tato fáze stává fakticky fází trvalou. Pro uchování poznatků a získaných zkušeností byla u Velitelství výcviku – Vojenské akademie (VeV-VA) pro celou AČR vytvořena databáze LL. Tento proces není možné obsáhnout jen z jednoho specializovaného pracoviště. Proto je v současnosti zdůrazňován

požadavek, aby u každého útvaru a na každém pracovišti bylo dosaženo povědomí o tomto procesu a aby byl využíván samostatně i ve prospěch celku. I po prvním desetiletí práce v této oblasti existuje řada námětů na zkvalitnění celého procesu ZPVZ.

2.1 Filozofie výstavby ZPVZ

Výstavba procesu ZPVZ sestává z několika aspektů (viz obrázek č. 3). Základna procesu je tvořena podporou velitelů. Oni musí v první řadě znát a chápat výhody a prospěšnost tohoto procesu. Je žádoucí, aby bylo do něj zapojeno maximální množství příslušníků dané jednotky. Další esenciální cihlou základny je odhodlání všech zúčastněných. Toho se dosáhne tím, že všichni budou rozumět důležitosti procesu a navíc jim bude zřejmé, že proces má podporu velitele. Důležitým prvkem je zde specialista ZPVZ (Officer of Primary Responsibility – OPR) dané jednotky, který je vyškolen a vlastní dostupnou literaturu. Specialista ZPVZ musí být schopen problematiku vysvětlovat a podporovat příslušníky jednotky v řešení nalezených poznatků, které jsou v jednotlivých fázích procesu předkládány veliteli ke schválení.

Následují tři pilíře procesu. První znázorňuje strukturu, což je komunita vyškolených a připravených osob (většinou specialisté ZPVZ, resp. OPR). Druhý pilíř tvoří procesy. Ty jsou stanoveny v závazných normách, nařízeních a standardních operačních postupech (SOP). Třetím pilířem jsou nástroje umožňující a usnadňující průběh procesu ZPVZ. Střechem této pomyslné stavby tvoří sdílení informací, což je v podstatě cíl procesu ZPVZ.

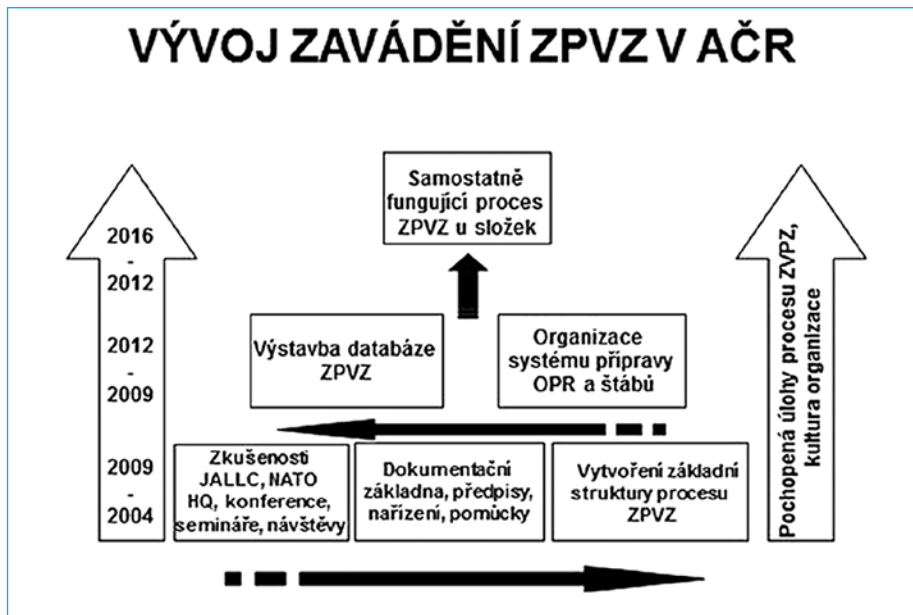
2.2 Struktura procesu ZPVZ

V současnosti není vytvořena provázaná organizační struktura systemizovaných míst vyčleněných pro zabezpečení procesu ZPVZ. Stěžejním pracovištěm, kde jsou vytvořena systematizovaná místa pro zabezpečení znalostního procesu, je Úsek zevšeobecnování zkušeností u Centra doktrín, Institutu rozvoje a doktrín VeV-VA ve Vyškově. Toto pracoviště, jako jediné v AČR, se plně zabývá komplexní podporou procesu ZPVZ. Provozuje uvedenou databázi LL, propaguje proces LL u vojenské odborné veřejnosti a poskytuje kurzy pro specialisty ZPVZ (OPR) k jejich koncepčnímu seznámení s problematikou ZPVZ a podrobnému seznámení s jejich rolí v tomto procesu.

V rámci AČR jsou pro tuto oblast u útvarů a na jednotlivých stupních velení určeni OPR, kteří tuto problematiku řeší jako druhou nebo další odbornost. V současnosti ještě část z nich neprošla odborným kurzem, a proto je jejich zapojení v tomto procesu na různé úrovni.

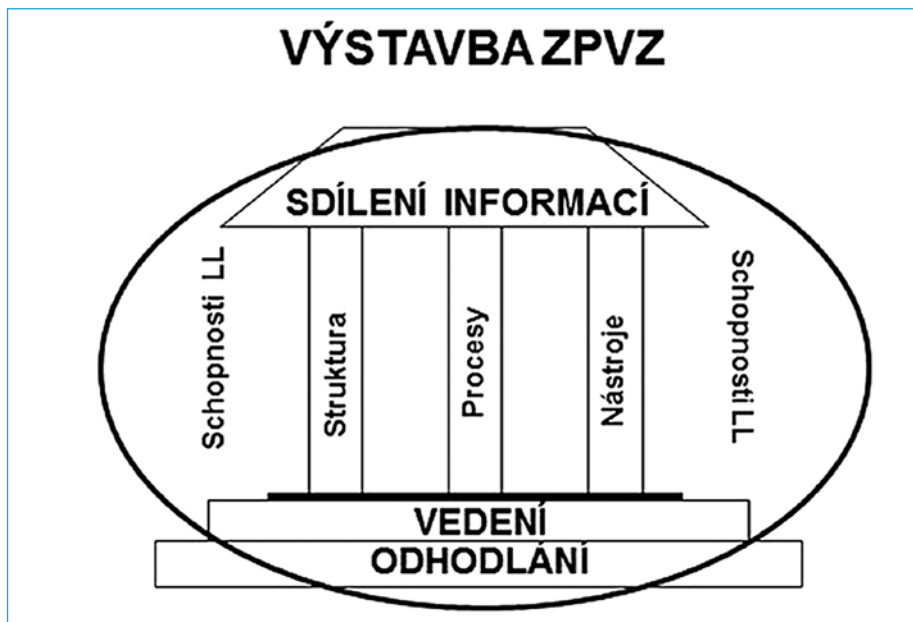
Úkolem specialisty ZPVZ je mimo jiné šířit povědomí o existenci, průběhu, přínosu a důležitosti procesu ZPVZ v AČR.

Je důležité, aby velitelé vedle svých hlavních úkolů a povinností prokazovali efektivní řízení právě v oblasti ZPVZ. Stěžejním aspektem pro jeho úspěšné fungování je navození takové pozitivní atmosféry, aby podřízení neměli pocit, že jsou v rámci procesu ZPVZ kontrolováni a hodnoceni. Naopak, vtažení podřízených do pozice aktivních tvůrců nových poznatků se může stát významným katalyzátorem inovací a rozvoje tvůrčí atmosféry v jednotkách.



Obrázek č. 2: Vývoj zavádění procesu ZPVZ v AČR

Autor: GRMELA, 2014



Obrázek č. 3: Výstavba ZPVZ

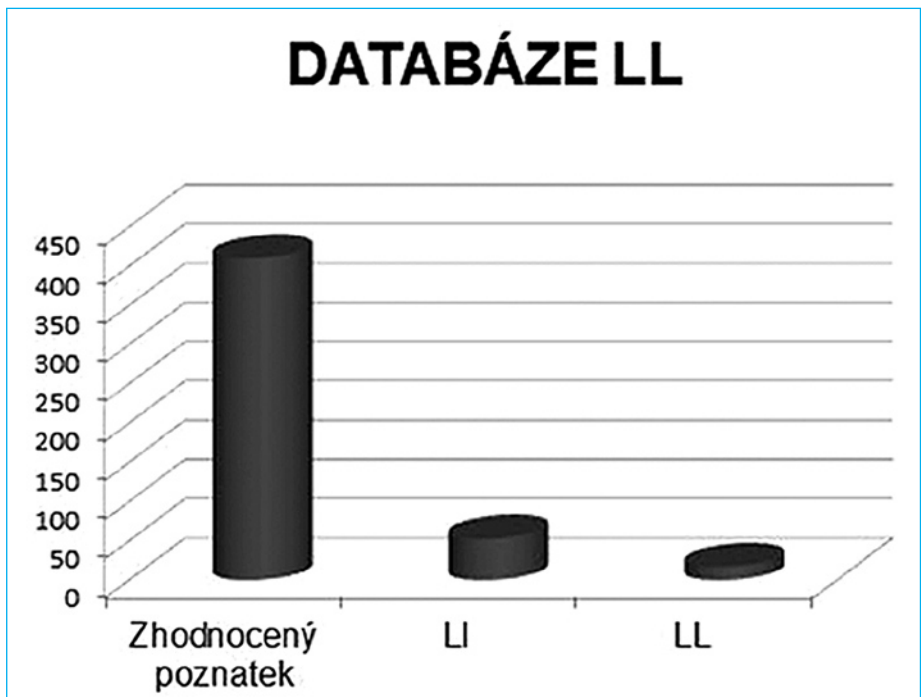
Autor: GRMELA, 2014 (upraveno z *The NATO lessons learned handbook*. 2nd ed. Monsanto, Portugal: NATO's Joint Analysis, 2011. ISBN 978-928-4501-885, str. 9)

2.3 Klíčový nástroj procesu ZPVZ

Proces ZPVZ je zdrojem i východiskem pro rozpracování budoucích koncepcí rezortu obrany. Zajišťuje zpětnou vazbu mezi zkušenostmi získanými z výcviku vojsk, zpracování vnitřních předpisů, používání materiálu a zabezpečení velení a řízení, včetně personální podpory. Unikátním nástrojem procesu je vytvořená celorezortní sdílená databáze LL. Lze velmi pozitivně hodnotit, že se tuto databázi podařilo vytvořit a zprovoznit. Databáze LL je přístupná každému příslušníkovi rezortu v rámci celoarmádní datové sítě (CADS). Bez nutnosti přihlášení lze volně prohlížet jednotlivé poznatky a v případě potřeby je komentovat. Aktivní přístup je zřizován jednotlivým vyškoleným specialistům ZPVZ (OPR). Ti pak mohou vkládat své vlastní poznatky (po schválení velitelem) a doplňovat k nim informace v průběhu procesu ZPVZ.

Byla by chyba chápat databázi LL jako seznam neúspěchů a pochybení v resortu. Naopak, měla by to být studnice moudrosti, která může být každému profesionálovi užitečná v případě, kdy řeší nějaký vlastní problém. Je totiž dost dobře možné, že jeho problém byl již v minulosti někde někým identifikován a požadované řešení bylo nalezeno. Kromě vyřešených problémů je databáze LL určena i pro záznam osvědčených postupů.

V databázi LL je nyní cca 500 zápisů, z nichž je 413 zpracovaných poznatků, 56 identifikovaných zkušeností a 17 zevšeobecněných zkušeností. Velké procento záznamů



Obrázek č. 4: Počet zhodnocených poznatků, LI a LL v databázi LL

Autor: GRMELA, 2014

je logicky získáno ze zahraničních operací a z velkých cvičení. Jak vyplývá z grafu na obrázku č. 4, zhodnocené poznatky se ve velkém procentu nedaří přeměnit dále na LI a LL. To má několik příčin.

Od vzniku databáze LL nebyl ideálně nastaven modul plnění a fungování této databáze LL. Poznatky byly vkládány převážně pracovištěm dislokovaným u VeV-VA. A to včetně např. poznatků ze zahraničních operací. Zde však nebyla provázanost se Společným operačním centrem Ministerstva obrany (dále SOC MO), které dále shromážděné poznatky vyhodnocovalo a řešilo. Informace o dalším osudu poznatků se proto do databáze LL již nedostala. Dnes existuje názor, že by poznatky do databáze LL měli striktně vkládat jednotliví vyškolení specialisté ZPVZ s tím, aby nadále postupně identifikovaný poznatek doplňovali až do konečné fáze zevšeobecněné zkušenosti.

V řadě případů bylo k databázi LL, resp. k celému procesu ZPVZ přistupováno formálně, což mělo v mnohých případech za následek, že se s poznatkem dále nepracovalo a v databázi LL „usnul“. I časté personální změny mají neblahý vliv na produkci databáze LL.

3. Proces ZPVZ v normativních dokumentech, doktrínách a vojenských publikacích AČR

Podle účelu a charakteristiky dokumentů v procesu ZPVZ lze tyto dokumenty rozdělit do tří základních kategorií:

- normativní dokumenty potřebné pro zavedení a řízení tohoto procesu;
- doktríny řešící a zabezpečující tuto oblast;
- vojenské publikace zpracovávající získané poznatky a zkušenosti pro další rozvoj organizace.

K podpoře implementace procesu ZPVZ v podmínkách AČR existují závazné dokumenty. Prvním je základní předpis *Vševojsk 1-1*, kde 4. doplňkem, vydaným v roce 2009, jsou zavedené úkoly pro funkcionáře útvarů a jednotek v oblasti ZPVZ. V roce 2010 byla schválena pomůcka *Vševojsk-51-12 „Zásady a způsob organizace získávání poznatků a využívání zkušeností v AČR“*. Dalším dokumentem je *Nářízení NGŠ AČR k realizaci procesu získávání poznatků a využívání zkušeností z operací a cvičení v podmínkách AČR* čj. 80827-51/2006/DP-1618 vydané v roce 2011. V roce 2014 byly vydány dva normativní dokumenty řešící tuto problematiku. K zabezpečení kvalitního proškolení dostatečného počtu specialistů ZPVZ bylo vydáno *Nářízení NGŠ AČR k rozvoji procesu získávání poznatků a využívání zkušeností AČR* čj. 164-3/2014-1122. Velmi důležitým krokem pro zabezpečení tohoto procesu je schválení a vydání vojenského předpisu *Oper-1-5 Nasazení sil a prostředků rezortu Ministerstva obrany do zahraničních operací*, který nabyl účinnosti dnem 15. prosince 2014. V tomto předpise je v části desáté, čl. 55 řešena aktuální problematika získávání poznatků a využívání zkušeností v zahraničních operacích.

Není zapotřebí, aby byl proces ZPVZ řešen v Doktríně Armády České republiky. Lze však doporučit vytvoření samostatné Doktríny AČR pro oblast ZPVZ.

V oblasti vojenských publikací zpracovávajících získané poznatky a zkušenosti pro další rozvoj organizace je vydávána série *Zkušenosti z operací*. V roce 2014 byla vydána vojenská publikace *Zkušenosti jednotek AČR z operace ISAF*, kde jsou velmi

uceleným způsobem zpracované poznatky a zkušenosti z nasazení našich jednotek. Mezi vojenské publikace, které jsou přínosem pro činnost velitelů, patří i vojenská publikace *Příprava na misi, převzetí a předání operačního úkolu, použití humanitního týmu*, vydaná v roce 2011. V roce 2011 byly vydané i vojenské publikace *Zkušenosti ze zavádění procesu Lessons Learned a Zkušenosti z vedení boje v zastavěném prostoru*. Tyto publikace byly a doposud jsou průběžně tvořeny (v letech 2008–2014) Centrem doktrín. V současnosti je zpracováno cca 27 publikací.

4. Získávání poznatků a využívání zkušeností pro přípravu úkolových uskupení do zahraničních operací

Řešení problematiky ZPVZ při přípravě úkolových uskupení a jednotek AČR do zahraničních operací je nezbytnou podmínkou k dosažení vytčeného cíle bez zbytečných omylů a nedokonalostí. Proto musí být tento proces plně a precizně implementován do všech fází přípravy předurčených jednotek. Získávání zkušeností v zahraničních operacích a aplikace získaných poznatků do výcviku jednotek AČR je mimořádně aktuální a důležité téma.

Především z pohledu SOC MO je řešení problematiky získávání poznatků a využívání zkušeností nejen z hlediska přípravy, ale i plnění úkolů v zahraničních operacích velice důležité. Hlavním cílem procesu ZPVZ v rezortu MO je zvýšení úrovně operační použitelnosti ozbrojených sil ČR a dosažení vyšší úrovně předpokladů a schopností k vedení operací vyčleňovanými silami rezortu MO. Každý velitel úkolového uskupení je povinen zpracovat zprávu o prvotních poznatech po prvním měsíci nasazení a zprávu o poznatech a zkušenostech po ukončení nasazení. Tyto zprávy slouží k provedení dokladu o činnosti jednotky s důrazem na návrhy konkrétních opatření hlavním funkcionářům AČR, kteří se podílejí na přípravě a vyslání úkolových uskupení a jednotek AČR do zahraničních operací. Zprávy jsou důležité nejenom pro velitele úkolových uskupení, kteří budou působit ve stejném prostoru nasazení, nebo kteří tam již působí a v rámci rotace mají ještě nějaký čas na přípravu, ale i pro všechny příslušníky rezortu. Touto formou se získávají aktuální informace, které pomohou lépe se připravit pro další nasazení anebo nedopouštět se stejných chyb jako jednotky před nimi. Jsou standardním studijním materiálem při přípravě velitelů a štábů ve výcviku pro nasazení do konkrétní operace.

5. Návrh optimálního využívání procesu ZPVZ v podmínkách AČR pro další rozvoj organizace

Hlavní výzvou pro efektivní zavedení procesu ZPVZ je správně motivovat velitele pro podporování a využívání procesu jako celku ve všech oblastech DOTMLPFI. Jejich úkolem je vést podřízené k tomu, aby odpovědně přistupovali ke shromažďování poznatků, identifikování a zobecňování zkušeností, které mají dopad na výcvik jednotek AČR. Takto může být vytvořena cenná databáze hodnotných informací, které by jinak mohly být zapomenuty nebo ztraceny s odchodem jednotlivců nebo s uplynutím delšího

časového období od dané události. Důraz na proces ZPVZ je třeba položit zejména při přípravě a působení jednotek v zahraničních operacích, kde mohou mít poznatky cenu zachráněných lidských životů a materiálních hodnot. Zkušenosti, které získávají vojáci v zahraničních operacích, musí mít proto patřičnou prioritu při jejich řešení a následném sdílení.

Leadership je nejkritičtější bariérou pro proces ZPVZ. Jestliže vedoucí manažeři nejsou ochotni se učit z vlastních chyb, je zcela nemožné očekávat, že ostatní příslušníci rezortu budou ochotni přiznávat chyby nebo nedostatky, které odhalují při své práci.

Pro správné nastavení procesu ZPVZ je zapotřebí:

- mít leadership, který je zaměřen na rozvoj strategického myšlení, aplikování stylů vedení, nezbytnou součástí je pochopení morálního, etického, koncepčního, právního a technického rozměru vedení lidí;
- zpracovat doktrínu ZPVZ a v návaznosti na tuto doktrínu rozpracovat metodiku procesu ZPVZ a aktualizovat další potřebnou normativní legislativu, i s ohledem na nové podmínky v resortu. Samozřejmě je třeba provádět v závislosti na okolnostech pravidelné aktualizace této legislativy;
- aplikovat rozhodovací proces v běžném životě vojsk;
- efektivně plánovat, aby byl dostatek času, prostoru a prostředků pro zpracování poznatků až do fáze LL;
- důsledně zavést projektové řízení při přeměně LI v LL;
- průběžně zpracovávat a pravidelně aktualizovat příspěvky v databázi LL;
- systematicky se seznamovat s vývojem tohoto procesu ve velitelských strukturách NATO i v armádách aliančních partnerů a vhodné poznatky zavádět do praxe v AČR. K tomu využívat i zkušenosti vojáků, kteří pracovali ve strukturách NATO, a další vhodné zdroje;
- zabezpečit informovanost všech profesionálních vojáků o procesu ZPVZ a systematicky tento proces popularizovat;
- provádět v pravidelných cyklech audit celého procesu ZPVZ.

Do procesu ZPVZ je nutné zainteresovat všechny strany, od úrovně vedoucích manažerů, velitelů jednotek až do posledního profesionálního vojáka. Předávání svých poznatků a zkušeností zejména z působení v zahraničních operacích je prioritním úkolem každého příslušníka rezortu MO.

Závěr

Získávání poznatků a využívání zkušeností je průřezový proces protínající všechny funkční oblasti organizace. Efektivní proces ZPVZ by měl organizaci umožnit, aby se poučila ze svých chyb, aby byla schopna zopakovat své úspěchy a nejlepší postupy a také aby byla schopna uchovat a rozvíjet své poznatky. Jedná se o nástroj nepřetržitého procesu zdokonalování organizace. Trvalé získávání a využívání zkušeností se netýká pouze organizace a struktur, ale ve skutečnosti se jedná o přístup k novým informacím. Tento proces je součástí kultury organizace a neprobíhá pouze v podmínkách AČR, ale v celém prostředí NATO. Databáze LL a vojenské publikace, které jsou výsledkem tvorby samotného procesu, jsou cenným zdrojem v přípravě

jednotek AČR do zahraničních operací a k obraně státu. V těchto případech je hodnota znalostí nezastupitelná, protože může být tím faktorem, který eliminuje materiální, ale především lidské ztráty.

Pro úspěšné fungování procesu ZPVZ je nezbytná podpora managementem AČR na všech úrovních. V opačném případě se tento proces stává formálním a organizace ztrácí významnou část svých cenných inovačních podnětů ke svému rozvoji.

Zkratky použité v textu:

Zkratka	Český text	Anglický text
AB	Výkonavatel	Action Body
CADS	Celoarmádní datová síť	
databáze LL	Databáze Lessons Learned AČR	
JALLC		Joint Analysis and Lessons Learned Centre
LI	Identifikovaná zkušenost	Lesson Identified
LL	Zevšeobecněná zkušenost	Lesson Learned
proces ZPVZ	Proces získávání poznatků a využívání zkušeností	
RA	Nápravná opatření	Remedial Action
OPR	Specialista ZPVZ	Officer of Primary Responsibility
SOC MO	Společné operační centrum Ministerstva obrany	
SOP	Standardní operační postup	
VeV-VA	Velitelství výcviku – Vojenská akademie	

Poznámky:

- [1] Vstupy nějakého procesu jsou obecně výstupy jiných procesů
- [2] Termín Lesson Learned je zevšeobecněná zkušenost, ovšem termín Lessons Learned znamená již celý proces získávání poznatků a využívání zkušeností.

Použitá literatura:

- CLAUSEWITZ, Carl von. *O válce: dílo z pozůstalosti generála Carl von Clausewitze*. Vyd. 2., v nakl. Bonus A 1. Editor Antonín Pohlodek. Brno: Bonus A, 1996, 749 s. ISBN 80-859-1427-1. strana 74
- Česká technická norma ČSN EN ISO 9004. *Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality*. ics 03.120.10. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, květen 2010.
- Nařízení Náčelníka generálního štábu AČR k realizaci proces získávání poznatků a využívání zkušeností z operací a cvičení v podmínkách AČR: čj.80827-51/2006/DP-1618*. Praha, 2011.
- Nařízení Náčelníka generálního štábu AČR k rozvoji procesu získávání poznatků a využívání zkušeností v AČR: čj.164-3/2014-1122*. Praha, 2014.
- Oper-1-5. „*Nasazení sil a prostředků rezortu Ministerstva obrany do zahraničních operací*“. Praha: Ministerstvo obrany, 2014.
- The NATO lessons learned handbook*. 2nd ed. Monsanto, Portugal: NATO's Joint Analysis, 2011. ISBN 978-928-4501-885.
- Vševojsk-51-12. *Zásady a způsob organizace získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany, 2010.
- Zkušenosti č. 1/2011: Zkušenosti ze zavádění procesu Lessons Learned*. 1. vyd. Odbor doktrín, Vyškov, 2011.