

Je to proces stanovení nebo ujasnění cíle (cílů), sběru informací pro rozhodování a výběru určité alternativy pokračování vývoje systému ze všech možných alternativ, které připouští daný stav systému a jeho okolí.

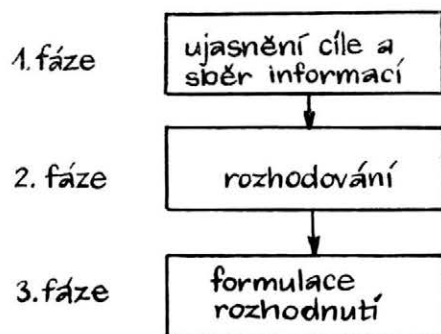
Považujeme-li řízení obecně za takovou lidskou činnost, jejíž pomocí ovlivňuje člověk průběh objektivně nutných procesů tak, aby dosáhl stanovených cílů,¹⁾ pak můžeme rozhodovací proces považovat za jádro procesu řízení. Rozhodovací proces prolíná a je základem všech funkcí (složek) řízení, ať již jde o plánování, organizování, operativní řízení, kontrolu, nebo motivování činnosti řízených objektů (prvků) — je proto nedílnou a neodmyslitelnou součástí každodenního života velitele.

Dynamika soudobého boje a současně i složitost vzniklých situací vyžadují, abychom při rozhodovacím procesu zpracovávali ve velmi krátkých lhůtách značné množství informací. Aby při rychlých změnách situace nepřišlo rozhodnutí (jako výsledek celého rozhodovacího procesu) pozdě, je nutné v období plánování boje přijímat multivariantní (mnohovariantní) řešení, založené na vědecké prognóze (předpovědi). Podstatou tohoto předvídání je pravděpodobnostní hodnocení vývoje bojové činnosti a důsledků variant řešení, založené na hlubokých znalostech objektivních zákonitostí ozbrojeného zápasu a dialekticko-materialistické analýze zkoumaných jevů a procesů.

FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU

Fáze rozhodovacího procesu tvoří z časového a funkčního hlediska relativně uzavřené operace:

Schéma 1



1) Viz J. Čamra: Výchova k vědeckému řízení, Svoboda, Praha 1970, str. 32.

Cílem první fáze bude ujasnit (určit, vymezit) cíl rozhodovacího procesu a na základě rozboru informací zhodnotit situaci (stav systému a jeho okolí) do té míry, aby velitel mohl přistoupit k vlastnímu rozhodování.

Obsahem druhé fáze je výběr variant řešení, hodnocení a srovnávání těchto variant podle určitých kritérií (hledisek, požadavků) a výběr jedné z nich — a to takové, která zabezpečuje optimální splnění daného cíle.

Obsahem poslední fáze je transformace (přeměna) přijatého rozhodnutí na takovou formu (tvar), která je přijatelná pro příjemce rozhodnutí.

Jednotlivé fáze rozhodovacího procesu spolu úzce souvisí a podmíněně na sebe navazují. Pravidla návaznosti platí i tehdy, je-li nedostatek informací — v tomto případě musí velitel pracovat i s omezenými informacemi. Polní řád ČSLA, Vševojsk-1-1, jednoznačně ukládá:

- v čl. 47: Nedostane-li velitel při náhlé změně situace včas pokyny nadřízeného velitele, je povinen vzít na sebe odpovědnost, samostatně se rozhodnout, a své rozhodnutí houževnatě uskutečňovat.
- v čl. 51: Neúplnost zpráv o situaci nezabývá velitele povinností včas se rozhodnout.

Opmínění pravidla návaznosti a snaha některých velitelů o okamžité vydání rozhodnutí za jakékoliv situace (tzv. rozhodnutí „od boku“) bývá příčinou nejen nesplnění úkolu, ale i nenapravitelných škod a ztrát na materiálu, bojové technice a životech lidí.

ROZHODOVÁNÍ

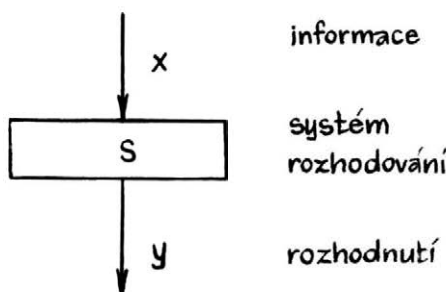
Rozhodování jako vlastní výběr alternativy je chováním rozhodovacího systému, jehož vstupem je přijímaná informace a výstupem konkrétní a jednoznačné rozhodnutí.

Chování rozhodovacího systému „S“ je možné obecně vyjádřit transformací:

$$y = f(x)$$

a slovně popsat takto: „Rozhodnutí (reakce) je funkcí informace (vstupu)“ nebo také: „pokud nebude informace (nebude podnětu, tj. $x = 0$), nenastane žádné rozhodnutí (nebude reakce, tj. $y = 0$)“.

Schéma 2



Operátorem transformace²⁾ „f“ jsou určitá pravidla a kritéria výběru, která způsobují změnu operandu „x“ na obraz „y“.

Vzhledem k tomu, že základní „surovinou“ rozhodování je informace, která odstraňuje nebo snižuje neurčitost, můžeme také definovat rozhodování jako proces nenáhodného výběru alternativy, který probíhá v řídicím prvku systému při výběru činnosti, zajišťující splnění daného cíle.

Faktické rozhodování je rozhodování, uskutečňované za podmínky určité volnosti nenáhodného výběru.

Fiktivní rozhodování je rozhodování jen zdánlivé, neskutečné, vyskytující se:

- v uzavřeném systému s determinovaným chováním,³⁾ pracujícím cyklicky podle konstantního programu chování, bez vstupů a výstupů z okolí a do okolí,
- v systému se stochastickým chováním;⁴⁾
 - a) v případě, že objektivní podmínky neumožňují existenci alternativních řešení (systém má sice formálně volnost rozhodování, v daném okamžiku má však k dispozici jen jednu alternativu, jedná tudíž determinovaně),
 - b) při tzv. „nastražení“ (informace přicházející na vstup systému jsou tak „připraveny“, že rozhodujícímu veliteli zcela záměrně vnucují určitou alternativu),
 - c) bez informace (velitel rozhoduje „naslepo“, náhodnou volbou),

2) viz heslo „transformace“, které bude uveřejněno v některém z dalších čísel VM

3. 4) viz hesla o systémech, která budou uveřejněna v některém z dalších čísel VM

- d) bez rozhodovacího pravidla (velitel nezná způsob transformace vstupních informací na informace výstupní a jeho výběr je možné přirovnat k losování),
- e) bez cíle (velitel nezná cíl, „zneužívá“ však své rozhodovací pravomoci).

ČINITELÉ (FAKTORY) ROZHODOVÁNÍ

Za nutné a postačující činitele rozhodování považujeme informace pro rozhodování, pravidla rozhodování, cíle a kritéria rozhodování.

Informací pro rozhodování je každá zpráva (sdělení), která má z hlediska rozhodování informační obsah a snižuje neurčitost rozhodování, danou vztahem

$$H = - \sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i \text{ (bit)}^5$$

Neurčitost rozhodování po přijetí informace I (bit) je pak dána vztahem $H_1 = H - I$, kde H je neurčitost rozhodování před přijetím informace a I je množství přijaté informace.

Pro rozhodování je nutné mít nejen určité minimum množství informace, ale také informace určité kvality (určitého významu, jakosti), jako je účelnost, úplnost, hodnověrnost, srozumitelnost, přesnost, včasnost.

Určení optima množství a jakosti informací pro rozhodování bude závislé jak na objektivních podmínkách (jako je rozsah a složitost výchovy a výcviku, organizace a vedení bojové činnosti, stupeň kvalifikace podřízených velitelů a vojáků, způsob velení shora atd.) tak i na podmínkách subjektivních (jako je vzdělání a zkušenost rozhodujícího se velitele, jeho technika duševní práce, jeho organizátorské schopnosti, styl práce s lidmi a v neposlední řadě i kondice fyzická a duševní).

Pravidla rozhodování jsou postupy, podle nichž jsou přijaté informace zpracovávány v rozhodnutí.

Jestliže je možné rozhodovací pravidla formulovat do konečného sledu na sebe navazujících operací, umožňujících mechanicky dojít k optimálnímu rozhodnutí, pak tato pravidla nazýváme rozhodovacím algoritmem.

Cíle a kritéria rozhodování. V rozhodování je cílem vyjádřen požadavek na

výsledek rozhodovacího procesu ve formě určité cílové (hodnotící) funkce, dané vztahem:

$$U = f(x)$$

kde „ U “ je míra (hodnota) efektivity a „ x “ vektor, vyjadřující určitou kombinaci opatření ke splnění daného cíle. Rozhodováním je pak hledán takový vektor „ x “, který má největší váhu. Konkrétním výrazem je pak taková varianta „ v_k “, kde platí:

$$U_{v_k} = f(x) \equiv \max$$

Kritéria rozhodování jsou určitá hlediska, umožňující hodnotově porovnávat (posuzovat) různé vektory proměnných „ x “, tj. srovnávat efektivity jednotlivých variant řešení.

Přes značnou různorodost můžeme kritéria rozhodování klasifikovat podle těchto charakteristik:

- podle významu:** na kritéria **absolutní**, tj. hlediska, kterým musí vyhovovat každá uvažovaná varianta, **relativní**, tj. hlediska, která nám umožní posuzovat relativní přednosti a nedostatky variant,
- podle hodnocení výsledků činnosti:** na kritéria **cennosti**, **prospernosti**, **nákladů**, **bojové efektivity**, **srovnatelné efektivity**, **úhrnné účinnosti** apod.,
- podle typu řešení úlohy:** na kritéria **aktivní** a **pasivní** (útočná a obranná),
- podle rozsahu a charakteru činnosti:** na kritéria **strategická**, **operační**, **taktická**, **zbraňová**, **bojového zabezpečení**, **vojensko-ekonomická** apod.

Správná volba kritérií rozhodování závisí především na úrovni znalostí vojenského umění, všeobecném rozhledu a zkušenostech příslušného velitele.

ROZHODNUTÍ

Rozhodnutí je výsledkem rozhodovacího procesu a vyjadřuje zámysl velitele (vymezení cíle, kterého je nutno dosáhnout a způsobu jeho dosažení).

Každé rozhodnutí by mělo obsahovat:

- zámysl budoucí činnosti (např. jakého nepřítel a v jakém pořadí zničit, směr soustředění hlavního úsilí apod.),
- přesné vymezení prostředků, kompetencí, práv a povinností orgánů a organizací, které budou zámysl realizovat (např. určení jednotek, prostředků, jejich úkolů, způsobů součinnosti v boji a operací, způsobů organizace velení apod.).

5) viz VM č. 5/1971.

Aby mohlo rozhodnutí velitele ovlivnit jednání podřízených, musí být formulováno do určitého tvaru a předáno podřízeným. Z hlediska stupně rozhodnosti rozlišujeme především tyto typy formulace rozhodnutí:

a) **Rozkaz** — je ústní nebo písemný projev vůle nadřízeného, kterým se podřízenému (podřízeným) ukládá závazně (jako „zákon“) a pod hrozbou určitých negativních podnětů („neuposlechnutí rozkazu je trestné“) úkol a termín jeho splnění.

Není-li v rozkaze termín plnění úkolu určen, pak se tím požaduje okamžité zahájení jeho plnění.

Pokud rozkaz přikazuje jak „nejednat“, nazýváme ho „zákazem“. Závazné normy pro formulaci některých rozkazů, zejména bojových, stanoví řády a předpisy ČSLA.

b) **Nařízení** — je jednou z forem rozkazu. Je pro podřízeného stejně závazné jako rozkaz, týká se však obvykle dílčích úkolů, zabezpečujících plnění hlavního úkolu. Ve vojenství se vžíla forma nařízení zejména pro oblast zabezpečující bojovou činnost jednotek — např. nařízení pro organizaci průzkumu, nařízení pro vedení palby na nízkoletecké cíle apod.

c) **Povel** — je stručný rozkaz, jehož forma vydání, jakož i způsob provedení jsou přesně stanoveny závaznými normami (předpisy). Je u něho požadováno okamžité vykonání úkolu. Může se skládat z návěští a výkonného povelu nebo jen z výkonného povelu.

d) **Instrukce** — je pokyn nebo soubor pokynů, upřesňujících postup při plnění rozhodnutí. Instrukce jsou zpravidla zpracovány ve formě návodů jak plnit daný úkol, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle.

e) **Doporučení** — je forma příkazu, který má jen velmi malý stupeň rozhodnosti. Zpravidla určuje závazným jen úkol, ponechává však volnost v rozhodování o prostředcích a způsobu jeho plnění, někdy i o termínu splnění úkolu.

ROZHODNOST

Rozhodnost znamená jednak schopnost a dovednost dělat za složitých a obtížných situací (okolností) včasná, opodstatněná a pevná rozhodnutí, jednak schopnost včas a energicky přecházet od rozhodnutí do konce.

Rozhodnost je tedy možné chápat ze dvou hledisek: jako schopnost a dovednost a jako charakterovou vlastnost (odhodlání).

Polní a bojové řády ČSLA při charakterizování podmínek rozdrčení nepřítele a dosažení vítězství v boji vyzdvihují zejména rozhodnou činnost vojsk, rozhodnost velitelů ve složitých a obtížných situacích a rozhodnost každého vojína, poddůstojníka, praporčíka a důstojníka splnit bojový úkol za každou cenu, bez ohledu na nesnáze a na nebezpečí hrozící jeho životu.

METODY ROZHODOVÁNÍ

Metody rozhodování jsou určité promyšlené, zdůvodněné a účelné způsoby činnosti, uplatňované v rozhodovacích procesech velitelů.

Z hlediska určitého stupně vědeckosti bývají zpravidla rozdělovány na empiricko-intuitivní, objektivní (vědecké) a smíšené.

Empiricko-intuitivní metody rozhodování jsou založeny na subjektivním hodnocení situace a na principu kombinace intuice (vnitřním, subjektivním poznání, tušení, poznání vnutnutím), empirie (zkušenosti) a úsudku. Správnost takového rozhodování tedy závisí především na okamžité dispoziční (psychickém stavu) a zkušenostech rozhodujícího se velitele. Pro velká rizika (vlivem subjektivismu) je použitelnost těchto metod ve vojenství značně omezena.

Objektivní (vědecké) metody rozhodování spočívají v bezprostředním využívání vědy (zejména ekonomie, matematiky, statistiky, kybernetiky, psychologie, logiky) a jsou založeny na přesném kvantitativním vyjádření řešeného problému a algoritmizovatelném postupu. K nejvíce zpracovaným z objektivních rozhodovacích metod patří především metody operačního výzkumu a metody matematicko-statistické.

Smíšené metody rozhodování jsou založeny na syntéze objektivního a subjektivního přístupu k řešení problému (při maximální snaze o objektivizaci rozhodovacího procesu). Správnost rozhodování závisí především na využití exaktních (přesných) postupů v jednotlivých částech rozhodovacího procesu, na využití kvalifikovaných názorů odborníků (příslušníků štábů apod.) a na kvalifikaci rozhodujícího velitele (političnost a odbornost, pra-



Schéma 3

1. krok

2. krok

3. krok

covní zkušenosti, organizační a řídicí schopnosti, vztah k lidem, morální a charakterové kvality).

V závislosti na množství použitých důležitých objektivizujících postupů pozůstává rozhodování z různého počtu kroků (na sebe navazujících „operací“), minimálně pak z rozboru podkladů, výběru a srovnávání variant a formulace rozhodnutí.

V oblasti velení se používá tzv. „rozhodovací analýzy velitele“, pozůstávající z těchto kroků:

1 - stanovení cíle (cílů), 2 - rozboru informací, 3 - stanovení variant, 4 - stanovení kritérií, 5 - hodnocení a srovnávání variant, 6 - posouzení nepříznivých důsledků, 7 - rozhodnutí.