

doktrínou, nepodřízenou vojenské doktríně jiného státu nebo aliance, s předpoklady a potřebou autonomní strategie obrany státní svrchovanosti, bezpečnosti.

Uvedené okolnosti výrazně zvyšují nároky na teoretické rozpracování vlastního, československým podmínkám odpovídajícího pojetí politického, ekonomického a vojensko-technického zabezpečení obrany státu. Zřízení ISS je v těchto podmínkách zásadním institucionálním opatřením Federálního ministerstva obrany ČSFR k posílení teoretického a analyticko-prognostického charakteru řízení v oblasti zabezpečení obrany ČSFR.

Plukovník Ing. Egon Kratochvíl

ARMÁDA ŘÍZENÁ POMOCÍ CÍLŮ - REALITA NEBO FIKCE

Po celou dobu trvání Varšavské smlouvy byl rozvoj československé armády (ČSA) podřízen strategickým záměrům Sovětského svazu.

Organizace, rozmístění, výzbroj, počty, režim vnitřní služby, způsob výcviku a výchovy příslušníků ČSA, systém odměn a trestů, to vše se buď přímo přejímalo nebo přizpůsobovalo podle vzorů zavedených v sovětské armádě.

Zásadním východiskem, kterým se bude ČSA v nadcházejícím období rozvíjet, se stala československá vojenská doktrína.

Pro Federální ministerstvo obrany ČSFR a velení ČSA z toho plyne nemalý úkol. Přebudovat do nedávna útočný charakter ČSA na obranný tak, aby armáda byla schopna sama, vlastními silami a prostředky zabezpečit svým spoluobčanům nabytou svobodu, nezávislost a demokracii, ochránit je před případným agresorem, ať by přišel z kteréhokoli směru.

Konkrétní uskutečnění této přestavby ovšem vyžaduje zpracovat takové pojetí rozvoje armády, které by s dostatečnou předvídatelností popsalo žádoucí stav, kterého má být dosaženo.

Rozsah a závažnost úkolu dávaly tušit, že k jeho splnění nestačí pouze dobrá vůle, usilovná snaha, či "zdravý selský rozum". To jsou sice podmínky nutné, zdaleka ne však postačující. Mělo-li být pojetí výstavby armády zpracováno kvalifikovaně, bylo nutné využít teoretických poznatků a metodických nástrojů teorie systémů, organizace, řízení aj.

Při jejich výběru padla volba na metodu, která je zpravidla označována jako řízení pomocí cílů (Management by Objectives). Teoretický princip této metody (vznikla na přelomu 50. a 60. let, za její tvůrce jsou považováni P. F. Drucker a H. W. Humble) vychází z poznatku, že cílový přístup je základním rysem každého řídicího systému. Jinými slovy uskutečnění cílů, jež představují stavy, kterých chceme dosáhnout, zajišťuje organizaci její dynamický rozvoj od přítomnosti do budoucnosti, a to za předpokladu, že byly vybrány hlavní cíle, rozhodující pro život organizace. Z uvedeného lze ovšem rovněž vyvodit, že organizace, která si neumí (nechce) definovat klíčové cíle, stagnuje, popř. degeneruje.

Kromě těchto důvodů byl uplatněním metody řízení pomocí cílů sledován ještě jeden záměr. Postupně nahrazovat u všech stupňů řízení dosavadní metodu ukládání jednotlivých, často úzce účelově zaměřených úkolů, novým, kvalitativně vyšším přístupem, vycházejícím z propracované filozofie řízení. Tímto přístupem, integrujícím řídicí myšlení a chování, může být právě kvalifikovaná formulace požadovaných cílů a prostředků, zajišťujících jejich dosažení.

Základními východisky, ze kterých se při praktickém uplatnění metody řízení pomocí cílů vychází, jsou jednak **rozbor výchozí situace** zahrnující rozbor a zhodnocení organizačního členění a úrovně dosavadního systému, jednak **odhad (prognóza) pravděpodobného vývoje**. Zjištěné výsledky jsou podkladem pro výběr a formulaci stavů - **soustavy cílů**, o jejichž dosažení usiluje celá organizace.

Z metodologického hlediska lze proces vytváření této soustavy cílů členit na:

- vypracování metodiky tvorby cílů,
- výběr a formulaci cílů,
- navržení stimulačního mechanismu, motivujícího pracovníky ke splnění cílů.

Vycházejí z teoretických principů zvolené metody řízení pomocí cílů, byla soustava cílů rozvoje ČSA pojata jako trojrozměrný model, zahrnující v sobě hledisko:

- času, v němž má být cílů dosaženo,
- stupňů řízení, u nichž se mají cíle uskutečňovat,
- významnosti a věcného obsahu formulovaných cílů.

Cíl je v tomto modelu chápán jako požadovaný stav, vyjadřující, čeho se má ve stanovené etapě dosáhnout, který je měřitelný příslušnými ukazateli. Pozornost se věnovala zejména tomu, aby formulace cílů byla natolik konkrétní, aby se po uplynutí časového intervalu mohlo jednoznačně konstatovat, zda cíle bylo, či nebylo dosaženo.

Časová osa modelu byla rozčleněna do tří vývojových období, uskutečňovaných v letech 1991 až 1993, 1994 až 2000 a 2001 až 2005.

První období sleduje uskutečnění opatření změn v organizaci a rozmístění, která zajistí obranu ČSFR vlastními silami v souladu s přijatou vojenskou doktrínou.

Cílem **druhého období** je přizpůsobení obrany státu vytvářejícímu se systému celoevropské bezpečnosti.

Výsledkem **třetího období** je zapojení vyspělé a moderní ČSA do systému celoevropské bezpečnosti.

Hledisko **stupňů řízení**, které vychází ze současného organizačního členění ministerstva obrany, bylo použito k rozložení vybraných cílů - směrem shora dolů, od obecnějších cílů k podrobnějším. Cíle byly nejdříve rozloženy (dekomponovány) do tří řádů (stupňů), a to na cíle:

- **1. řádu** (nejvyššího), jimiž jsou celkové cíle - celoarmádní,
- **2. řádu**, tj. takové, které jsou řešeny na úrovni úseků FMO,
- **3. řádu**, které jsou řešeny správami FMO.

Vzhledem k tomu, že s postupujícím časovým horizontem lze jen velice obtížně formulovat cíle na podrobnějších rozlišovacích úrovních, byly do třetího nejpodrobnějšího řádu stanoveny pouze cíle prvního období. U druhého období byly cíle rozebrány pouze do druhého řádu a pro třetí období byly formulovány jen rozšířené cíle celoarmádní.

Rozložení bylo uskutečněno hierarchicky tak, aby cíle nižšího řádu vyjadřovaly stavy, jejichž splněním se dosáhne odpovídajícího cíle řádu vyššího. Tím se, podle mého názoru, zajišťuje, že splněním cílů u nižších řádů budou splněny i korespondující cíle vyšších řádů.

Z hlediska **věcného obsahu** byly cíle 2. řádu rozděleny do šesti předmětných oblastí, které se ve 3. řádu dále člení do dvou až tří skupin. Konkrétní obsah jednotlivých oblastí a skupin je uveden v **tabulce 1**.

Tabulka 1

Oblasti cílů 2. řádu, +		Skupiny cílů 3. řádu, +	
1	Strategické řízení	1	Rozvoj obrany a ČSA
		2	Rozvoj vědy a techniky
2	Přímé řízení vojsk	1	Organizační výstavba ČSA
		2	Příprava velitelů, štábů a vojsk
		3	Materiální a technické zabezpečení
3	Ekonomické řízení	1	Ekonomické zabezpečení ČSA
		2	Komerční činnost
		3	Koordinace ekonomiky výstavby ČSA
4	Personální práce	1	Koncepce personální práce
		2	Realizace personální práce
5	Sociální a humanitární věci	1	Vzdělávání a výchova
		2	Sociální vztahy
6	Armáda a okolí	1	ČSA a veřejnost
		2	ČSA a stát
		3	ČSA a svět

Určitou představu o rozsahu zpracované soustavy cílů rozvoje ČSA do roku 2005 poskytuje tabulka 2.

Tabulka 2

Řád	Období			Celkem
	1	2	3	
1.	1	1	5	7
2.	20	23	-	43
3.	36	-	-	36
Celkem	57	24	5	86

Soustava cílů rozvoje ČSA je pojata jako **otevřený systém**, umožňující jak další dekompozici cílů do podrobnějších řádů, tak i pravidelnou aktualizaci celé soustavy, prováděnou jako praktický důsledek periodických kontrol, prověřujících soustavu cílů nejen z hlediska plnění jednotlivých cílů a její úplnosti, ale zejména z hlediska dalšího vývoje v ČSA, ČSFR, v Evropě i ve světě.

Skutečnost, že používání metody řízení podle cílů nemá v armádě tradici, a to, že k jejímu účinnému uplatnění chybějí potřebné zkušenosti, přineslo přirozeně mnohé těžkosti. Potíže např. působila stručná a výstižná formulace cílů, stanovení způsobů jejich měřitelnosti, zachování rozlišovací úrovně při dekompozici cílů do nižších řádů i výběr klíčových cílů, které jsou pro další rozvoj armády rozhodující. Některé z uvedených obtíží se podařilo odstranit až po pečlivém rozboru a několikerém upřesňování i obsahu žádoucích stavů.

Formulaci cílů zejména ve třetím, ale částečně i ve druhém období ztěžovalo i to, že zpracovatelé neměli kvalifikovaný a vyčerpávající odhad předpokládaného vývoje.

Dalším cenným poznatkem bylo zjištění, že bez propracované metodiky tvorby cílů a proškolení řešitelského kolektivu nelze soustavu cílů uspokojivě vytvořit.

Na základě rozborů zkušeností získaných jednak při vlastní tvorbě soustavy cílů, jednak ze spolupráce se zpracovateli podkladů a východisek byly učiněny některé závěry.

Především se potvrdilo, že nemá-li se stát perspektivní rozvoj ČSA metodou řízení podle cílů pouhou fikcí, ale jedním z trvalých a systematických přístupů, pak nelze chápat vytvoření soustavy cílů jako jednorázovou akci. Zpracování soustavy cílů rozvoje ČSA do roku 2005 byl uskutečněn sice nezbytný, leč pouze první krok k cílevědomému rozvoji armády, za kterým musí následovat další aktivity. Uvedu alespoň nejdůležitější:

- Nutnost zpracování objektivního a vyčerpávajícího odhadu předpokládaného vývoje politické, ekonomické a vojenskopolitické situace v ČSFR, v Evropě a ve světě pro příštích 10 až 15 let.

- Zpracování odpovídajícího stimulačního mechanismu, který by dokázal motivovat příslušníky armády k tomu, aby se ztotožnili se stanovenými cíli a iniciativně se podíleli na jejich dosažení.

- Dosažení přesné formulace věcného vymezení stanovovaných cílů počínaje cíli třetího řádu; dosavadní poznatky naznačují, že ne ve všech případech se podařilo rozčlenit cíle do obsahových skupin tak, aby svým významem odpovídaly skutečnému stavu.

- Prohloubení a další konkretizace metodiky tvorby cílů, zejména s ohledem na specifické podmínky druhého období dekompozice, prováděné výkonnými stupni řízení a rozhodování.

- Uskutečnění druhého období rozložení cílů do 4., popř. i do nižšího řádu; rozložení musí předcházet stanovení jak dalších stupňů řízení (odbory, oddělení), tak podrobnější věcné vymezení, které by umožnilo vyjádřit řešené cíle v takové míře podrobností, která odpovídá nově definovaným stupňům řízení.

- Pravidelná aktualizace soustavy cílů rozvoje ČSA, vycházející z výsledků průběžného hodnocení dosahovaných výsledků, změn ve vývoji vnitrostátní i mezinárodní situace.

Plukovník gšt. Štefan Hamarčák

NOVÉ ÚKOLY VYŽADUJÍ ZMĚNU OBSAHU PŘÍPRAVY VEDOUCÍCH FUNKCIONÁŘŮ ČSA

V říjnu a listopadu 1991 proběhla tradiční velitelská shromáždění funkcionářů ČSA všech stupňů velení. Netradiční však byly nejen jejich cíle, ale zejména obsah. V tomto směru došlo ke značnému kvalitativnímu a účelovému posunu, zejména ve shromážděních usku-
tečnějších u FMO a vojenských okruhů.

Pro lepší pochopení změn se pokusím udělat krátký pohled do nedávné historie. V průběhu uplynulých 4 až 6 let měla tato zaměstnání převážně pragmatický obsah. Poměrně malá pozornost byla věnována teoretické přípravě účastníků. Vycházelo se jen z převzatých

výsledků vojenské vědy SSSR bez jejich konkrétní aplikace na podmínky ČSA. Téměř na všechna shromáždění u FMO byla zařazována ukázka zaměstnání, která svým obsahem odpovídala úrovni přípravy velitelů útvarů a jednotek. Pro široký aktiv hlavních funkcionářů FMO a svazů však neměla praktický význam, poněvadž jejich odpovědnost i pravomoci byly značně vzdáleny problémům, které tato zaměstnání řešila. Výsledek byl ten, že obsah shromáždění byl prakticky stejný u všech stupňů velení bez ohledu na jejich úkoly v přípravě štábu a vojsk. V praxi to vypadalo tak, že např. ukázka výkonu dozorců a strážní služby prováděná v rámci shromáždění u FMO byla ve stejném rozsahu předvedena na shromážděních u vojenských okruhů, armád, divizí a končila u útvaru. Mohu říci, že v podstatě celý obsah shromáždění u FMO s menšími změnami byl takto přenášen podřízeným stupňům.

Takový způsob byl samozřejmě snadný pro přípravu zaměstnání jednotlivými stupni velení, neřešil však současně potřeby přípravy určitých kategorií velitelského sboru, náčelníků druhů vojsk a služeb. Všeobecně se zanedbávala teoretická příprava. Malý prostor byl dáván pro tvůrčí práci účastníků zaměstnání, a když taková zaměstnání byla, potom ne vždy bylo chápání problémů usměrňováno v souladu s teoretickými zásadami. Účastníci neodcházeli ze shromáždění s jednotlivými názory na způsob řešení otázek v praktické činnosti. To se samozřejmě projevovalo i na úrovni připravenosti velitelského sboru.

V průběhu shromáždění z loňského roku u FMO, byli jeho účastníci svědky pokusu o změnu tradičního obsahu. Hlavní pozornost byla soustředěna na teoretická zaměstnání z oblasti vojenské strategie a operačního umění, na objasnění nynějších problémů ČSA, způsobů jejich řešení na úrovni FMO a vojenských okruhů, na seznámení s nejdůležitějšími úkoly příštího výcvikového roku i způsoby jejich plnění. Kromě toho byly zde poprvé v dlouhodobé historii ČSA předneseny "vlastní" principy strategie.

Na úplné novém teoretickém základě byly osvětleny otázky přípravy, vedení obranné operace, kde byly nově definovány pojmy **přikrytí státní hranice a zabezpečovacího pásma**. Zcela nově byly vymezeny operačně strategické principy obranné operace - **principy přední obrany a prostorové obrany**, taktické zásady organizace, vedení bojové činnosti svazků, útvarů v rámci **poziční a pohyblivé obrany**.

Nebyl cílem zde rozebírat tyto teoretické otázky, konečně s nimi byli seznámeni všichni hlavní funkcionáři ČSA. Pokládám však za potřebné zdůraznit nezbytnost jejich jasného pochopení a konkrétního využívání v praxi operační přípravy. Na shromáždění zazněl jednoznačný požadavek náčelníka generálního štábu ČSA - NMO, že nelze nadále využívat přežitou zkušenosti a návyky při řešení zcela nových úkolů, které před naší armádou stojí. Ty je potřebné řešit novými způsoby s využitím současných teoretických poznatků strategie a operačního umění.

Poznatky ze shromáždění u FMO svědčí o tom, že je potřebné dořešit řadu otázek v rozčlenění zaměstnání a jejich obsahu. Především bych chtěl říci, že členění i obsah shromáždění musí odpovídat potřebám přípravy jednotlivých kategorií velitelského sboru ČSA. To znamená, že čím vyšší stupeň velení organizuje velitelské shromáždění, tím více by jeho členění mělo zahrnovat zaměstnání k získání a objasnění nejobecnějších teoretických zásad i nezbytnou praktickou část. Tento poměr by se měl postupně s nižším stupněm velení měnit od převažující teorie k většímu počtu praktických zaměstnání.

U vyšších stupňů velení (FMO, VV) by zaměstnání měla osvětlit základní teoretické principy u jednotlivých složek vojenské vědy tak, aby účastníci mohli dobře pochopit "prostor", ve kterém se mohou pohybovat při řešení současných problémů plánování operací, organizace přípravy podřízených vojsk atd. Tato zaměstnání by neměla dogmaticky stanovovat normy, ale vytvářet široké možnosti pro tvůrčí i aktivní činnost velitelů v souladu s jejich odpovědností a pravomocemi.

Na nižších stupních pokládám za potřebné naopak větší úsilí zaměřit na praktickou činnost velitelů, zvládnutí hlavních metodických zásad organizace, řízení bojové činnosti, výcviku a života jednotek.